

14



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA BANCA EN MEXICO  
ESTUDIO DE CASO: BANCA SERFIN 1981 - 1984.  
(UN ANALISIS COMPARATIVO)

**TESIS QUE PRESENTA:**  
SANDRA VERONICA CLAVEL HABANA  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

ASESOR: LIC. MIGUEL ANGEL MARQUEZ ZARATE



MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**DEDICATORIAS:**

**A DIOS:** Por el doble nacimiento que dió a mi vida, el primero al conocer el mundo y el segundo al conocerlo y amar su palabra.

**A mis padres:** Artemio Clavel Moar y Palmira Habana Cruz.  
Que con su amor, ejemplo y apoyo me ayudaron a lograr este sueño

**A mi esposo:** Rafael  
Porque su gran amor y apoyo incondicional me han ayudado a crecer y realizarme completamente.

**A mi hija:** Pamela.  
Quien es la bendición más grande que dios me ha dado y cuya existencia es un hermoso incentivo para luchar

**A mis hermanos:** Maricruz, Cecilia, Álvaro, Adriana Regina y Julio  
Quienes en todo momento me han demostrado su amor y apoyo.

**A mis sobrinos:** Vicente, David, Fernando, Itzel, Diana, Marco Antonio, Lizeth, Ricardo, Cecilia y Francisco.  
Por quienes siento un gran amor, y deseo toda clase de éxitos.

**A mis hermanos en Cristo:** José Luis Míreles, Gabriel Damián y demás hermanos.

**A mis amigos:** Felipe, Antonio y Humberto. A quienes, no importa el tiempo y la distancia los aprecio y recuerdo con gran alegría.

**A mis demás parientes, amigos y compañeros laborales en su momento:**  
Cuyo cariño, convivencia, consejos y ejemplo han sido de vital importancia para esta felicidad plena.

## AGRADECIMIENTOS

A mi alma mater la Universidad Nacional Autónoma de México, gracias a la cual pude estudiar una profesión.

Al cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de quienes aprendí no solo el marco teórico de una carrera sino a analizar, reflexionar y ver de diferentes puntos de vista el conocimiento y la vida.

Al Lic. Miguel Ángel Márquez Zarate, quién en todo momento, ha demostrado su gran calidad humana y docente; dirigiendo este trabajo con paciencia y sabiduría.

Presento a la Dirección General de Bibliotecas:  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso...  
contenido de mi trabajo recepcional

NOMBRE: Sandra Verónica  
Clavel Habana

FECHA: 31-10-2002

FIRMA: [Firma]

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA BANCA MEXICANA.....</b>	<b>12</b>
1.1. <i>La Administración.....</i>	<i>12</i>
1.1.1. Su evolución y desarrollo.....	13
1.1.2. En el campo de acción privado.....	16
1.2 <i>La Administración Pública.....</i>	<i>17</i>
1.2.1 Su conformación.....	19
1.2.2 Las Finanzas Públicas.....	19
1.2.3. La Administración Pública vs. La Administración Privada.....	20
1.3 <i>La Banca en México.....</i>	<i>21</i>
1.3.1. Las Instituciones Rectoras de la Banca en México.....	22
1.3.2. El Sistema Financiero Mexicano (hacia 1981 - 1984).....	24
1.3.3. La Política Monetaria.....	26
<b>CAPITULO 2. ENCRUCIJADA DE DOS SEXENIOS.....</b>	<b>29</b>
2.1 <i>Antecedentes.....</i>	<i>29</i>
2.2 <i>La estatización de la Banca.....</i>	<i>31</i>
2.2.1. Las causas.....	31
2.2.1.1. Las internas.....	31
2.2.1.2. Las externas.....	37
2.2.2 Decreto de estatización.....	40
2.3 <i>En el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado.....</i>	<i>42</i>
2.3.1 Su posición ante la estatización.....	42
2.3.2 Manejo del patrimonio y repercusiones.....	43
2.3.3 La indemnización a ex banqueros.....	45
<b>CAPITULO 3. BANCA SERFIN.....</b>	<b>47</b>
3.1. <i>Su origen.....</i>	<i>47</i>
3.1.1. Su creación e implantación.....	47
3.1.2 Funciones iniciales.....	48
3.2. <i>Desarrollo.....</i>	<i>49</i>
3.2.1. Nuevo código de comercio.....	50
3.2.2. En la tormenta revolucionaria.....	51
3.2.3. Decreto de desincautación.....	52
3.3. <i>Época moderna.....</i>	<i>53</i>
3.3.1 Banca múltiple.....	55
3.3.2. Sociedad Nacional de Crédito.....	56
<b>CAPITULO 4. ASPECTOS COMPARATIVOS DE BANCA SERFIN EN EL BINOMIO 1981 - 1982 VS. 1983 - 1984.....</b>	<b>60</b>
4.1 <i>De orden cualitativo.....</i>	<i>60</i>
4.1.1 En organización y estructura.....	62
4.1.2. Políticas generales.....	68
4.1.2.1 De crédito.....	69
4.1.2.2. De personal.....	71
4.2. <i>De orden cuantitativo.....</i>	<i>73</i>
4.2.1 Cobertura y desarrollo.....	73
4.2.2. Captación.....	74
4.3 <i>Balance general comparativo.....</i>	<i>76</i>
4.3.1 Razones financieras.....	77
4.3.2 Estado de resultados comparativo.....	81
<b>ANÁLISIS ACTUAL DE BANCA SERFIN.....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>

<b>ANEXO I.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO IV.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO V.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO VI.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO VII.....</b>	<b>100</b>
<b>BILBIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>HEMEROGRAFIA.....</b>	<b>103</b>

## INTRODUCCIÓN.

La administración es una ciencia aplicable a todo quehacer humano; ya que contiene los conceptos y conocimientos aplicables al funcionamiento y desarrollo de toda actividad económica. Dependiendo de cada ámbito es que existen diferentes tipos de administración, destacándose entre estas, dos: La pública y la privada.

La Administración Pública a través de los medios que le son propios (poder ejecutivo) traduce en hechos los principios y valores del derecho público, así como las necesidades y peticiones sociales; para lograr su máximo objetivo: el bienestar común. La administración privada aunque sustentada en las mismas bases (ya señaladas) difiere en el objetivo principal; ya que esta busca como fin supremo la ganancia.

Por lo ya mencionado es indiscutible que una Administración Pública honesta, eficiente y responsable puede lograr sacar aun país como el nuestro del tercer mundo; sin embargo esto no es labor para ella sola ya que necesita del gran capital, a quien como ya vimos lo único que interesa es la acumulación de más ganancia (capital), ya que como dice Buendía se sienten de otro país sin la menor conciencia social y absoluto compromiso con el mismo y menos con su gente.

En el presente estudio se hace un análisis y comparación (parcial) de Banca Serfin en dos etapas diferentes de su existencia, la primera abarca de 1981 a 1982 en que su administración estuvo en manos privadas y la segunda de 1983 a 1984 a cargo de la Administración Pública; dicha investigación nos informa sobre el funcionamiento de ambas administraciones a fin de identificar aciertos y errores, ya que este análisis aunque muy concreto puede ser trasladado en términos generales a casi cualquier administración de una empresa o institución pública.

En México la máxima autoridad fiscal, en los años que se analizan en este estudio fue: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a quien se hallan supeditadas: El Banco de México, La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y La Comisión Nacional de Valores; quienes constituyen en segunda instancia las instituciones complementarias de la primera en la actividad financiera de nuestro país.

El sistema financiero mexicano está constituido por el grupo de Instituciones que brindan financiamiento profesional a personas físicas y morales; llamados intermediarios financieros bancarios o bancos, los que se encargan de poner a disposición de empresarios necesitados de capital el excedente

de otros y obtener de esta intermediación una ganancia.. Ahora bien los intermediarios financieros no bancarios son: Las, organizaciones auxiliares de crédito, las empresas de seguros, las instituciones de fianzas, el patronato del ahorro nacional y el mercado de valores mexicano.

La política monetaria forma parte de la política económica general de un país, constituyendo asimismo una importante fuente de financiamiento del mismo; lo cual sin embargo debe usarse en la proporción y momento adecuado a fin de no incrementar la inflación y contribuir al desarrollo económico de dicho país.

Las crecientes tasas de interés en el ámbito externo, así como la baja del petróleo son fenómenos que aunados a los de nivel interno; fuga de capitales, engrosamiento (y subsiguiente aumento del gasto) del sector paraestatal, así como la impresión exorbitante de dinero, representan las principales causas del colapso financiero vivido en nuestro país en el verano de 1982; que tuvo como consecuencia más importante la estatización bancaria.

La quinta opción o estatización bancaria vino a ser la única solución para sacar al país del atolladero en el que se encontraba y a la par con dicho decreto se presenta el que establece el control generalizado de cambios, el cual sin duda debió lanzarse desde hace ya algún tiempo.

Al estatizar la banca, lejos de ser una decisión de tipo socialista, como algunos la llamaron, fue proteger al capital; es decir solo el gobierno era capaz (por medio de empréstitos externos) de absorber la pérdida o banca rota en que se encontraban los bancos, tras la penosa situación (fuga de capitales...). La estatización se realizó por causa de utilidad pública, sin menoscabo de los derechos e intereses de clientes y empleados y con la debida y generosa indemnización a sus ex dueños.

Además de los factores internos (ya mencionados) que incidieron en la crisis de 1982 durante el gobierno de López Portillo hubo otros de nivel externo o internacional, que también tuvieron gran peso en esta, como la baja de crudo dictado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo que repercute aún en sus no miembros como fue el caso de México; el Fondo Monetario Internacional cuyas políticas uniformes no son las adecuadas para cada país y donde se ven representados los intereses de sus miembros fuertes (capitalistas); lo cual no podía ser de otra forma ya que no se puede esperar ayuda externa que además de sus obligados intereses no signifique intromisión en nuestra soberanía.

Ahora bien, una cosa fue el gobierno de José López Portillo y otro muy diferente el de Miguel de la Madrid Hurtado; ya que este último trata de reconciliarse con la iniciativa privada y ser apoyado en su programa económico y empieza por reinstalar al anterior director del Banco de México y revertir en parte la estatización al poner al 34% de las acciones de dichas instituciones en manos privadas así como



permitir y auspiciar la integración bursátil a fin de volverse a dar juego en el ámbito financiero. Al analizar dichas decisiones es comprensible la posición de de la Madrid ya que debía y tenía que dar sustento a su gobierno y este en el ámbito económico solo puede ser dado por los grandes capitalistas.

Acorde a las políticas de Miguel de la Madrid, comienza a realizar el adelgazamiento de la administración paraestatal de forma paulatina; siendo dicha acción urgente y certera. Pero en su afán por quererse ganar la simpatía de la elite capitalista se olvido de la mayoría que una vez más tenía y pago las consecuencias de todo lo acontecido; sirviendo por todo ello como un trampolín del siguiente sexenio que sería el más devastador de todos.

Al analizar los sexenios de los presidentes José López Portillo y Miguel de la Madrid Hurtado es indiscutible el hecho de que la oligarquía política por un lado y la burguesa por el otro de una o de otra forma salen ganando ya que quien paga las consecuencias de los problemas o decisiones mal tomadas por estas son las mayorías; lo cual es producto de una confabulación entre ambas élites, debido a entre otros: que los funcionarios públicos tienen negocios empresas en o con el sector privado (o viceversa); lo que propicia que este último gane posiciones dentro del gobierno para de esta manera, manejar como ha sido siempre, la política y la economía del país de acuerdo a sus intereses que son los mismos de la oligarquía política, la cual también tiene otro recurso la corrupción.

Respecto al origen de banca Serfin, este data de 1864<sup>1</sup> e inicia con el ingles Guillermo Newbold quien llegó expresamente a fundar el Banco de Londres, México y Sudamérica que inicio sus actividades el 1 de agosto del mismo año. Así fue como comenzó la historia de este gran banco que en el mismo año de su creación ya emitía billetes y hacia 1889 se mexicanizó rebautizándose con el nombre de banco de Londres y México.

Álvaro Obregón en 1921 lanza el decreto de desincautación; siendo el banco recobrado por su junta directiva con una existencia en efectivo de 37,500; lográndose asimismo fijar la deuda con el gobierno en 21.8 millones. En 1926, aunque la situación para el país fue difícil el banco obtuvo un movimiento superior a los años anteriores.

En 1950 el banco de Londres compró la totalidad de las acciones del banco del Norte; acrecentando con ello su cobertura y sucursales siguiendo por este camino hacia 1965; cuando al cumplir sus primeros 100 años de vida, financiera de aceptaciones (una "holding" neoleonesa) comenzó a participar

---

<sup>1</sup> 125 años de la Banca Serfin, Banca Serfin S.N.C. ,página 19.

mayoritariamente en el banco para impulsar con ello la modernización del mismo y formar con este y otras filiales el 2 de junio el grupo Serfin.

En 1976 apareció en México formalmente la banca múltiple y en 1977 el Banco de Londres y México cambia de razón social a banca Serfin y el 1 de julio de este último en banca múltiple, logrando con ello la operación de diversas transacciones y servicios bancarios bajo una sola concesión.

El 1 de septiembre de 1982 banca Serfin al igual que los demás bancos comerciales (54) por decreto presidencial se transforman en Sociedad Nacional de Crédito que de acuerdo a la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito emitida el 6 de septiembre del mismo año, esta queda a cargo de un consejo directivo formado por representantes (accionistas) de la Serie "A" (66% gobierno) y "B" (34% privados) así como un Director General, el Dr. José Juan de Olloqui y Labastida<sup>2</sup>.

Los años de estudio y comparación son 1981 1982 vs. 1983 1984 es decir dos antes de la estatización bancaria y dos después de la misma. Dicho análisis se refiere a los aspectos: cualitativo y cuantitativo. Respecto al cualitativo en manos del gobierno se dio a la orientación del banco una acentuada función social en apoyo a las políticas de desarrollo nacional. Respecto al cuantitativo se realizó un análisis financiero sobre la base de razones de dicha índole que nos arrojó resultados contables acordes a la administración desarrollada.

Banca Serfin al ser privada cuenta con una organización y estructura acordes a su funcionamiento; sin embargo al pertenecer al gobierno se ve transformada en ambos rubros para corresponder a su nuevo status y con ello trabajar en pro de las políticas gubernamentales. Al realizar dicha reestructuración se efectuaron bajas, cambios e incorporación de personal adecuado, mayormente de 1981 a 1982; ya que durante los dos siguientes se mantuvo el mismo en un 70%<sup>3</sup>. En cuanto a las áreas se crearon dos, se transformaron cinco y apareció una en 1984.

Con relación al crédito en manos privadas existía preferencia (o corrupción) debido a que el grupo Serfin identificado claramente con el grupo Monterrey; formaba parte activa del capital social del sin número de empresas del mismo por tanto otorgaba prestamos a estas al 50% o menos del que prestaba a otros dándoles preferencia sobre los mencionados. Canalizando asimismo el grueso de los recursos a las zonas geográficas que representaban mayores ganancias.

<sup>2</sup> Dimensión, Rev. Septiembre de 1982 página 10.

<sup>3</sup> Anuarios Financieros, 1981, 1982, 1983 y 1984, página 25 respectivamente.

Al realizar el análisis respectivo tenemos que en relación al personal este se mantuvo igual en un 70% a nivel dirección y en el ámbito general creció casi en la medida que hubo más sucursales, siendo este aumento del 26%. Respecto a la captación esta fue mayor durante la iniciativa privada y menor durante la Administración Pública; colocándose sin embargo en esta última, por arriba de la media del mercado.

Los balances generales, así como el estado de resultados son los documentos de los que se obtienen las razones financieras de: Liquidez (una), apalancamiento (tres), eficiencia (cuatro) y por último las de rentabilidad (cuatro); las cuales nos arrojan los siguientes resultados: Cuatro resultan positivas para la Administración Pública y ocho para la iniciativa privada, donde en cuatro de ellas la diferencia es en decimales, lo cual sin embargo contablemente es significativo.

Para fines de presentación esta investigación se divide en cuatro capítulos. En el 1er capítulo se analiza el sustento teórico de la administración y la Administración Pública. Así como la composición y estructura de la banca en México.

En el capítulo 2 se estudia la encrucijada de los sexenios de José López Portillo y Miguel de la Madrid Hurtado, como dos proyectos de nación diferentes. Y la transición de un Estado interventor a un Estado neoliberal.

En el capítulo 3 se abarca la génesis y desarrollo de banca Serfin.

En el capítulo 4 se realiza el análisis comparativo en el ámbito cualitativo y cuantitativo de banca Serfin en el binomio 1981 – 1982 (banca privada) y 1983 – 1984 (banca estatizada).

El análisis actual de Banca Serfin nos sirve para recordar los acontecimientos más importantes que vivió. Y por tanto ver la repercusión del pasado en su futuro; hasta la época actual, destacándose de entre estos acontecimientos el fraude más grande de la historia en relación a la Banca mexicana, ya que con el Fobaproa creado para "salvar" a la Banca, el gobierno se hizo de una deuda por 633 mil 300 millones de pesos que solo benefició a unos pocos (los dueños de los bancos, funcionarios gubernamentales, empresarios privados...) y esta costando a la mayoría del pueblo, ya que se considera deuda pública.

Y dentro de este contexto Banca Serfin fue de los bancos con una posición más delicada, así como el más caro del rescate bancario, cuyo precio ascendió a 120,000 millones de pesos, lo cual nos habla de la altísima corrupción en que se vio envuelto el banco por parte de sus dueños y autoridades; hasta su desenlace al ser adquirido por Santander Mexicano y trabajar independientemente reportando en su primer balance, utilidad por 154 millones de pesos, demostrando con ello la habilidad e inteligencia de su

director general Adolfo Lagos, que esta logrando la recuperación y el crecimiento del banco estando aun en manos extranjeras.

Por último se dan las conclusiones personales de la investigación.

## **CAPITULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA BANCA MEXICANA.**

A toda rama o actividad productiva se aplica algún tipo de administración específico, ya que dicha ciencia es indispensable en la formación, organización y desarrollo de cualquier empresa. Por tanto, la banca mexicana como tal esta formada de acuerdo a los preceptos legales correspondientes, administrándose asimismo conforme a la política legal general y una política particular, que se desarrolló de acuerdo a los valores que se tengan y los objetivos que se pretendan.

### **1.1. La Administración.**

En la práctica es ciencia y arte. Ciencia: en su método de estudio, en el análisis sistemático de conocimientos y en la interpretación y formulación de principios. Arte: en su aplicación, ya que para manejar los instrumentos teóricos dados por la observación, la investigación y la experimentación científica y aplicarlos a las situaciones concretas, el administrador necesita una buena dosis de imaginación, habilidad, poder de síntesis y práctica<sup>4</sup>. Lo anterior nos muestra sin duda una de las definiciones más completas de lo que es en pocas palabras la administración, demostrándonos con ello que es uno de los campos de actividad más complejo, ya que en ella no sólo se aplican conceptos técnicos, sino algo más importante, valores humanos y dependerá del buen administrador aunando a los anteriores: los recursos materiales y financieros, lograr con todo ellos una administración eficaz y eficiente.

---

<sup>4</sup>José Galván Escobedo, Tratado de Administración Gral, p 3.

### 1.1.1. Su evolución y desarrollo.

No hay duda, en que la administración, es una fuerza dominante en todos los aspectos de la sociedad moderna; sin olvidar claro esta que se trata de una entidad evolucionante, cuya existencia data desde el año 5,000 a. C. y se conoce como de la antigüedad<sup>5</sup>. Y este período abarca desde el imperio egipcio, el cual por ejemplo para la construcción de las grandes pirámides hizo uso de sus adelantos y eficacia en el área administrativa. De esta misma manera, podemos mencionar a otras culturas que realizaron grandes aportaciones a la administración como son los hebreos, los chinos y por último los griegos quienes la enriquecieron aun más, que los ya mencionados con sus aportaciones, como la de Platón en la república, donde ya habla de una división del trabajo o la de la universalidad de las funciones administrativas por Sócrates entre muchas otras.

Luego vienen los romanos, quienes también colaboraron con la administración, poco después de la edad media; cuyo período sombrío también paralizó el desarrollo de la materia.

El feudalismo constituye la siguiente fase del devenir histórico, el cual es considerado como un sistema administrativo, dando paso al comercio preindustrial, donde este tiene un gran crecimiento y da origen a la revolución industrial, iniciando con ello un acontecimiento mundial en el curso del pensamiento moderno de la administración.

La industrialización data desde el siglo XVIII, empezando en Inglaterra quien ya contaba con las condiciones favorables para el progreso de la industria, siendo en las primera etapas de esta, donde se sentaron las bases para las nacientes escuelas del pensamiento administrativo.

Respecto a las escuelas históricas del pensamiento administrativo, estas se dividieron en cuatro rubros: De proceso, cuantitativa, del comportamiento y de sistemas.

#### *EL PROCESO ADMINISTRATIVO.*

Fue descubierta por el francés Henri Fayol (1900) y constituye el marco conceptual de los principios tradicionales de la administración, que son: La planeación, la organización, la dirección y el control.

---

<sup>5</sup>Fred Luthans, Introducción a la Administración. p 14

En primera instancia, vale la pena señalar que Fayol centra su atención en la dirección de la empresa y tiende a perfeccionar la racionalización y el gobierno de la misma. A continuación los cuatro enunciados básicos de su teoría y su descripción:

**Planeación:** La previsión constituye un parte esencial del gobierno y su instrumento más eficaz es el programa de acción, que es la línea de conducta a seguir, las etapas a cumplir y los objetivos que alcanzar o resultados; y para ello son considerados todos y cada uno de los recursos de la empresa<sup>6</sup>.

**Organización:** Es dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, materias primas, herramientas, útiles, capitales y personal; existiendo dentro de esta, dos grandes divisiones la material y la social o de personal siendo esta última la abarcada por Fayol; habiándonos en su obra de la jerarquización, las características de los altos jefes y la forma de elegir adecuadamente al personal idóneo para cada puesto<sup>7</sup>.

**Dirección:** Cumple el mando, el cual se reparte entre los diversos jefes de la empresa, teniendo cada uno la carga y la responsabilidad de su unidad. La dirección debe llevarse a cabo por personal que reúna ciertas cualidades personales de cognición general de la administración, conocimiento profundo del recurso humano y de coordinación con sus principales colaboradores<sup>8</sup>.

**Control:** Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios admitidos; tiene la finalidad de señalar faltas y errores a fin de que sean reparados y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas a las personas y a los actos. Por último para que sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones. El control es un precioso auxiliar de la dirección<sup>9</sup>.

#### CUANTITATIVA.

O científica, desarrollada por Frederick W. Taylor (1911), nos dice que el objeto principal de la administración a de ser: Asegurar la máxima prosperidad para el patrón y cada uno de los empleados esta solo puede existir como resultado de la máxima productividad<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Henri Fayol, Administración industrial... página. 47.

<sup>7</sup> Fayol, Op. Cit. página. 60.

<sup>8</sup> Fayol Op. Cit. Página. 105.

<sup>9</sup> Fayol Op. Cit. Página. 118

<sup>10</sup> Frederick Winslow Taylor, Principios de la... página 19 y 21.

Frederick nos dice que en todo trabajo existe una ciencia y que todo hombre tiene la capacidad(es) o aptitud(es) para determinado trabajo; asimismo existen cursos de adiestramiento para trabajar de acuerdo con esta ciencia . Y si combinamos los tres factores anteriores los resultados serán muchísimo más grandes, tanto para el empleado como para el patrón<sup>11</sup>.

En cuanto a la división del trabajo, tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, lo cual conlleva a la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

La antigua administración cargaba toda la responsabilidad sobre los hombros del trabajador, mientras que la filosofía de la nueva administración pone gran parte de aquella sobre los hombros de la dirección, no por nada la primera condición que debe llenar el jefe de una gran empresa es ser buen administrador<sup>12</sup>.

#### **CONDUCTUAL.**

Elton Mayo (1933) hizo varios estudios sobre la conducta humana en la industria, considerando para ello desde el cuerpo humano, su fisiología, sicología e intelecto, así como el entorno económico-social y cultural en que se desarrolla a fin de modificar la productividad individual<sup>13</sup>.

Los mencionados estudios fueron con el fin de obtener respuestas a las problemáticas laborales frecuentemente afectadas por las autoridades industriales y dar soluciones que lleve a los propósitos humanitarios hasta el máximo, logrando con ello un estado de ánimo general positivo y que los empleados estén conformes con su compañía lo que indudablemente se verá reflejado en una mayor productividad para la industria que de esta manera recompensa el esfuerzo de sus sueños<sup>14</sup>.

Al concluir su obra Mayo nos dice que los problemas de entonces eran: Tener mejores métodos para conseguir una élite administrativa y un eficiente manejo de personal para lograr un buen estado de ánimo entre los mismos (obreros). El país que primero resuelva estos problemas se adelantará necesariamente a los demás en la carrera de la estabilidad, la seguridad y el progreso<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Taylor Op. Cit. Página 59.

<sup>12</sup> Taylor Op. Cit. Página 224.

<sup>13</sup> Elton Mayo, Problemas humanos de una... página 9.

<sup>14</sup> Mayo Op. Cit. , página 101.



### **TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.**

Pretende ser una teoría general administrativa, la cual constituye actualmente la base teórica más ampliamente aceptada en la administración moderna. Su fundador es el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1928), quien dio como bases conceptuales las siguientes: todas las partes están interrelacionadas y son interdependientes, para formar un todo; Todo sistema cuenta con subsistemas que se relacionan e interactúan entre sí, siendo estos, desde biológicos hasta económicos y socioculturales.

Su obra fue desarrollada plenamente en el campo de la administración por Johnson, Kast y Rosenzweg en 1963<sup>15</sup>.

La administración tiene un campo muy amplio, lo cual ha originado su ramificación en diversas especialidades como la administración de empresas, pública, industrial... las cuales de manera general se guían por los principios administrativos, así como por leyes o códigos respectivos, pero que finalmente tienen objetivos de lucro o bienestar social.

#### **1.1.2. En el campo de acción privado.**

En la administración de empresas se realizan básicamente las siguientes funciones: Un análisis de mercado para determinar en que negocio se va a invertir el capital de una o varias personas (S. A.) asimismo la inversión puede ser para la producción de bienes o servicios.

Pues bien, una vez determinado a que se va a dedicar y el nombre de la empresa se conforma formalmente y se procede a registrarla legalmente y a obtener los permisos necesarios en los ámbitos correspondientes.

A continuación se fijan las normas y procedimientos básicos, así como la planeación y establecimiento de la organización, que se encargue de la producción del bien o servicio definido, aunado a su respectivo control de calidad y la forma o distribución en que se va a vender dicha mercancía. Todo esto claro sin olvidar otros aspectos administrativos muy importantes y concernientes a la empresa, como son el financiero y contable, la selección y reclutamiento de personal... entre muchos otros, que le son propios a cada entidad, dependiendo del ramo al que se dedique; así como el contexto legal y particular en que se instaure.

---

<sup>15</sup> Mayo Op. Cit. , página 163.

Ahora bien, según Spriegel<sup>17</sup>, las finalidades de una empresa privada son: que los accionistas y los gerentes combinen sus esfuerzos, con el propósito de obtener un producto o prestar un servicio con tanta eficiencia que les permita alcanzar, a la gerencia una recompensa adecuada y a los accionistas una utilidad razonable. Subrayando en este sentido: El lograr utilidades por medio de un servicio o producto es una meta satisfactoria tanto social como económica para empresas.

Lo cual nos revela, algo ya sabido por todos nosotros: la meta de la empresa privada es la utilidad, que muy razonablemente representa el 1er objetivo para formar una empresa privada; una vez más confirmado por otro administrador Druncker<sup>18</sup> que nos dice: 'La primer función de la gerencia es la realización económica, ya que si deja de satisfacer esta, fracasa'. También se le considera así, si es incapaz de producir los bienes o brindar los servicios que ofrece al consumidor. Pero en primera instancia fracasa sino es capaz de producir riquezas de los recursos económicos que se le han confiado.

Es lógico e incluso esta confirmado por los autores arriba señalados, que la empresa privada sea y se considere, una institución económica, cuyo objetivo principal es el lucro.

### 1.2 La Administración Pública.

Para analizar dicha ciencia, es necesario conocer la definición que ciertos autores dan de la misma:

Es la acción del estado en la sociedad, caracterizada por su doble naturaleza: dirección administrativa y dominio político, derivándose la primera de la división social del trabajo y la segunda de la lucha de clases<sup>19</sup>. Para Wilburg Jiménez Castro es la actividad administrativa que realiza el estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno. Y por último para Raymundo Amaro Guzmán<sup>20</sup> constituye el principal instrumento para concretar la acción del estado así como el factor estratégico del desarrollo.

Dicha ciencia se desarrolló en un estado, entendiéndose por este, el ente formado básicamente por tres elementos: pueblo, territorio y poder; sobre los cuales se levanta como soberano, ya que tiene el monopolio de la administración de los recursos naturales, el ejercicio del derecho y el uso de la violencia.

<sup>17</sup>William Spriegel, Reorganización de empresas Industriales p 44.

<sup>18</sup>Meter Druncker, La gerencia de empresas, p 22.

<sup>19</sup>Omar Guerrero, La Administración Pública del Estado Capitalista p 244.

<sup>20</sup> Raymundo Amaro Guzmán, Introducción a la... página 38.

Pero para realizar las actividades que le son inherentes, necesita del medio, es decir, del gobierno; el cual es considerado la sociedad política conformado por 'un conjunto de organismos o / e instituciones a través de los cuales el estado expresa su voluntad. Dicho gobierno esta formado por tres órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial<sup>21</sup> . Ahora bien, este gobierno ejerce sobre el pueblo o sociedad civil; formada por hombres racionales de acuerdo a sus voluntades, dicha administración.

En este sentido cabe mencionar, que nuestro país esta constituido como una república federal compuesta de tres esferas o ámbitos jurídicos: el federal, que contiene normas de validez sobre todo el territorio mexicano denominado orden jurídico federal, el estatal o cada uno de los estados autónomos en cuanto a su régimen interior pero supeditado al federal, y el municipal, o base de la división territorial, de los estados; los cuales resultan, en consecuencia los tres ámbitos de la Administración Pública que a su vez es uno de los tres poderes máximos del Estado; el poder Ejecutivo: Que se encarga de ejecutar y aplicar la ley. Los otros dos son el Legislativo: Formula leyes y el judicial que resuelve controversias<sup>22</sup>.

Asimismo la Administración Pública no se desarrolla por si sola, sino que es complemento de la política, ya que lleva a cabo las decisiones de esta, cuyo objetivo es: normar, coordinar y evaluar las necesidades y peticiones de la sociedad, a fin de darles respuestas por medio de la primera quien ejerce su función administrativa a través de actos concretos, contemplados en el marco constitucional y el orden jurídico, conformado por las leyes y los reglamentos.

La Administración Publica también constituye el medio, por el cual el estado interviene tratando con ello de evitar que la espontaneidad de las fuerzas económicas acentúen las injusticias sociales, dado que la libertad de empresa sólo defiende el lucro, la anarquía y el monopolio de la producción.

En este sentido, cabe mencionar por último la definición de Administración Pública que nos lego Woodrow Wilson<sup>23</sup>: Es el gobierno en acción, un campo de negocios, una parte de la vida política, es en resumen la ejecución detallada y sistemática del derecho público.

---

<sup>21</sup> Wilburg Jiménez Castro, Administración Pública para el desarrollo integral, p 204.

<sup>22</sup> Ignacio Richardo Pagaza, Introducción a la A. P. de México p 65.

<sup>23</sup> Dwight Waldo, Administración Pública p 85.

### **1.2.1 Su conformación.**

La conformación del poder Ejecutivo, dentro del cual, se halla inmersa la Administración Pública es el siguiente: El titular es el presidente de la república, quien la tiene bajo su tutela y dirección.

Asimismo en el ámbito federal se encuentra dividida en:

**CENTRALIZADA.**— (Dependencias) secretarías de estado, departamentos administrativos de la procuraduría general de la república y unidades administrativas de la presidencia. (Y)

**PARAESTATAL.**— (Entidades Públicas) que se caracterizan por una personalidad jurídica propia, patrimonio respectivo y autonomía orgánica y técnica.

El objetivo básico de dicha administración es lograr el bienestar común de la sociedad para la que trabaja en su conjunto.

### **1.2.2 Las Finanzas Públicas.**

La ciencia de las Finanzas Públicas, tiene por objeto investigar las diversas maneras por cuyo medio el estado se procura las riquezas materiales, así como la forma en que las utilizará<sup>24</sup>.

Estas son en concreto las actividades que realiza el gobierno a través de sus instituciones a fin de lograr el desenvolvimiento sano y fructífero de su economía; dichas acciones son: Captación de recursos, administración de los mismos y gastos del estado; por la administración de las diferentes instituciones del sector público en función de las necesidades sociales.

Algunos de los componentes más importantes de las finanzas públicas son, los siguientes:

#### *La Política Económica.*

Son las bases teóricas, consideradas las más adecuadas en un Estado, (de acuerdo a la situación económica que prevalezca) que servirán como guías de la economía en general y con las cuales se pretende lograr un desarrollo tanto económico como social, tratando que la distribución del ingreso sea lo más justo y equitativo, para las diferentes clases sociales que lo componen. Cabe mencionar, que la

---

<sup>24</sup> Ivan Flores Zavala, Finanzas Públicas Mexicanas.

política económica se subdivide, según la actividad a la que esta dirigida, de la siguiente manera: Política, agropecuaria, industrial, monetaria, financiera, exterior y de empleo<sup>25</sup>.

#### *El Gasto Público.*

Es la cantidad de dinero que el estado utiliza para el cumplimiento de sus funciones (presupuesto) cuya estructura esta condicionada esencialmente, por los fines de la política económica general (es) del mismo<sup>26</sup>, y es a través de este que se financian todas las actividades, del subsector gobierno, como del subsector organismos y empresas paraestatales.

Dicho gasto, es instrumento fundamental de la política económica que a lo largo de los años ha permitido promover el crecimiento del país, así como de los sectores y ramas económicas<sup>27</sup>.

Sus fines son acordes a las finanzas públicas, de: Desarrollo económico, seguridad y protección social así como de elevación del nivel de vida.

Por último, la política fiscal representa otro componente muy importante, ya que abarca las fuentes de financiamiento del Estado; es decir, la captación de recursos, que son de dos tipos<sup>28</sup>:

*Ordinarios:* Impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.

*Extraordinarios:* El endeudamiento público, interno y / o externo y la emisión de dinero.

### **1.2.3. La Administración Pública vs. La Administración Privada.**

La Administración Pública como tal, representa al estado y se esfuerza en especificar su universalidad en la particularidad de la sociedad; la administración privada por su parte, significa la sublimación del individualismo egoísta de la sociedad civil.

Para empezar veremos que existe una diferencia básica entre ambas Administraciones, y es la que se refiere a los fines, ya que por un lado la pública busca el bienestar social<sup>29</sup> (político y económico) en tanto

<sup>25</sup>José Méndez Morales, Problemas Económicos de México, p 279.

<sup>26</sup>A. Rodas Carpizo, Economía Básica, p 67.

<sup>27</sup>Méndez Morales, op. cit. p 151.

<sup>28</sup>Rodas Carpizo, op. cit. p 83.

<sup>29</sup>Guerrero, op. cit. p 244.

que la privada, la utilidad, el lucro, la ganancia. Y es aquí donde estriban las demás diferencias tales como:

El gobierno existe para servir a las necesidades generales de la sociedad, mientras que una empresa privada (comercial), sirve a los intereses de un individuo o grupo. El primero es de entre todas las asociaciones el que tiene autoridad política suprema otorgada por el estado como ya lo vimos anteriormente a través del derecho.

La universalidad del gobierno concedida por el estado soberano, supone que este ha de resolver los conflictos entre intereses privados, tratando de alcanzar el máximo posible de bienestar general, la administración privada sólo busca su bienestar particular.

El gobierno es responsable ante el pueblo, sus actuaciones están constantemente expuestas a la publicidad y a la crítica, la privada solo es responsable ante sí misma, sus actuaciones casi no se dan a conocer, al menos en su aspecto negativo y la crítica no es mucha.

Por último, es una equivocación común la de juzgar al gobierno en términos de sus ganancias o pérdidas (como si fuera una empresa comercial), su eficiencia debe juzgarse con arreglo a como contribuye en la satisfacción de las necesidades y los ideales del pueblo, ya que lo que más importa es el beneficio social<sup>30</sup>. Sin embargo la Administración Pública tiene como misión garantizar el imperio del capital sobre el trabajo y la administración privada es el imperio mismo; participando la pública en su reproducción pero no en sus antagonismos, sino más bien paliando estos.

Respecto a las semejanzas de estos dos tipos de administración, además de las ya señaladas en la primera parte de este trabajo (la administración), cabe mencionar las siguientes: La satisfacción de las necesidades materiales y / o el bienestar material y el mejoramiento de la economía.

### **1.3 La Banca en México.**

Al principio los bancos eran simples intermediarios en los pagos, pero a medida que se fue desarrollando el capital, sé amplio su actividad en el área de los créditos. Pues bien; en la actualidad los bancos recogen el capital excedente que los capitalistas no están invirtiendo en un momento dado y lo prestan a los que si tiene necesidad de él, transformándose por tanto en intermediarios financieros.

---

<sup>30</sup> Pedro Muñoz Amato, Introducción a la A.P. p 54.

Debido a la concentración y la centralización bancaria, este sector alcanzado una enorme preponderancia en toda la economía, ya que al tener bajo su administración todas las cuentas corrientes de los capitalistas; los grandes bancos tienen la posibilidad de estar al tanto del estado de los negocios y ejercer cierto control sobre los mencionados, al empeorar o mejorar las condiciones de crédito; convirtiéndose en poderosos intermediarios financieros<sup>31</sup>

### 1.3.1. Las Instituciones Rectoras de la Banca en México.

La máxima autoridad financiera, fiscal y monetaria en nuestro país (en 1981 – 1984) es: La Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la cual se hayan supeditados: El Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y por último la Comisión Nacional de Valores.

#### *La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

Es la encargada básicamente de proyectar y calcular los ingresos (impuestos) de la federación, del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal (egresos), la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la Administración Pública Federal; así como (entre otros...); inciso VII.– Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al banco central, a la banca nacional de desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito<sup>32</sup>.

#### *El Banco de México.*

O Banco Central es definido por Seldon<sup>33</sup> como la institución bancaria centro del sistema financiero de un país (en este caso el nuestro) controlado por el gobierno como principal regulador de las funciones bancarias (crédito) de los bancos comerciales de modo que estos apoyen la política económica financiera y monetaria del gobierno.

<sup>31</sup>P. Nikitin, Economía Política. p 153

<sup>32</sup>Ley Orgánica de la Admón. Púb. Fed. Ed. Porrúa.

<sup>33</sup>Seldon y, Diccionario de Economía p 64.

Nuestro Banco Central fue fundado por ley el 28 de agosto de 1925 y a través de su historia a sufrido diversas modificaciones legales en 1931, 1932, 1936, 1938, destacándose por último la de 1985 cuando se emite la nueva ley orgánica del banco de México (01-01-1985). Algunas de sus funciones principales son:

- Regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior.
- Operar como banco de reserva con las instituciones a él asociadas y fungir respecto de estas como cámara de compensaciones.
- Constituir y manejar las reservas que se requieran para los objetos antes expresados.
- Revisar las resoluciones de la comisión nacional bancaria, en cuanto afecten a los fines indicados.
- Actuar como agente financiero del gobierno federal en las operaciones de crédito externo o interno y en la emisión y atención de empréstitos públicos y encargarse del servicio de tesorería del propio gobierno y
- Participar en representación del gobierno y con la garantía del mismo en el Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, así como operar con estos organismos.

Algunas de sus funciones son: Tener el monopolio de emisión monetaria, mantener la reserva monetaria para respaldar al peso, fijar las tasas bancarias y fijar el depósito legal o los coeficientes de liquidez<sup>34</sup>.

#### *La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.*

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda, que se encarga de la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito. Asimismo funge como órgano de consulta y realiza estudios que la misma secretaría le encomienda. También, emite disposiciones necesarias para el cumplimiento de las diferentes leyes que la mencionan como órgano de supervisión y vigilancia<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup>Méndez Morales, op. cit., p 166.

<sup>35</sup>Méndez Morales, op. cit., p 167.



*La Comisión Nacional de Valores.*

Ella se encarga de vigilar el cumplimiento de la ley del mercado de valores, así como el funcionamiento de la Bolsa Valores y casas de bolsa, interviniendo administrativamente en ellas si es necesario. Es asesor del gobierno federal en todo lo relacionado con el mercado de valores, llevando las estadísticas del mismo y controlando el funcionamiento del Instituto para el depósito de valores (INDEVAL). Siendo las anteriores; algunas de sus funciones principales, entre otras más, que cumple<sup>36</sup>.

**1.3.2. El Sistema Financiero Mexicano (hacia 1981 – 1984).**

Es el grupo de instituciones, que se encargan de proporcionar financiamiento profesional a las personas físicas y morales dedicadas a las diversas actividades económicas del país. Esta formado por el conjunto de bancos y organizaciones que se dedican al ejercicio de la banca y funciones inherentes a la misma; también se les llaman intermediarios financieros (en su caso no bancarios)<sup>37</sup>.

Dicho sistema integra de hecho al mercado de dinero y de capitales o sea oferta y demanda de capitales. Sus principales órganos son los siguientes:

*Las Instituciones de Crédito o Bancos.*

Son intermediarios financieros que operan como instituciones múltiples y que realizan (entre muchas otras funciones) principalmente la captación de recursos del público así como la colocación de los mismos en las ramas o actividades económicas donde se requieran, y representen el menor riesgo, ofreciendo las mejores garantías.

*Las Instituciones de Banca de Desarrollo.*

Son instituciones especializadas en el otorgamiento de créditos a las empresas, no en forma directa sino utilizando los servicios de la banca múltiple y otros intermediarios financieros; 'diversificando para ello el riesgo que en forma individual le presenta cada crédito a través de la diversificación de su cartera y funcionando a su vez como promotora de desarrollo al intervenir en la medida de lo posible en la administración de las organizaciones'<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Méndez Morales, op. cit., p 168.

<sup>37</sup> H. Villegas, El nuevo Sistema Financiero Mexicano, p 249.

<sup>38</sup> Villegas, op. cit. p 249.

### *Las Organizaciones Auxiliares de Crédito.*

• *Almacenes Generales de Depósito:* Son los encargados de almacenar, guardar o conservar bienes o mercancías y la expedición correspondiente de certificados de depósito o bonos de prenda<sup>39</sup>.

• *Arrendadoras:* Son instituciones que pueden celebrar contratos de arrendamiento; es decir, que se comprometen a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce (renta) por un tiempo o plazo determinado (por ambas partes) a una persona física o moral, obligándose esta última a pagar por dicho uso o goce una cantidad de dinero (renta) convenida en él (o los) plazo fijado<sup>40</sup>.

• *Uniones de Crédito:* Son organismos constituidos como sociedades anónimas de capital variable con un número de socios no menor a 20 y conformado por personas físicas o morales; que tienen concesión para otorgar créditos en los siguientes ramos: Agropecuario, industrial, comercial y mixto<sup>41</sup>.

• *Casas de Cambio:* Estas se dedican a realizar en general las siguientes operaciones: situación de fondos, compra y venta de moneda extranjera y compra venta de giros y / u ordenes de pago sobre las plazas del país y del extranjero<sup>42</sup>.

### *Las Empresas de Seguros.*

Son sociedades anónimas de capital fijo o variable que realizan una o más de las siguientes operaciones de seguro: Vida, accidentes y enfermedades; así como daños en alguno (s) de los siguientes ramos: Responsabilidad civil y riesgos profesionales, automóviles...; realizando también las funciones de reaseguro y reafianzamiento a que están autorizadas, pudiendo también otorgar prestamos o créditos y operar con valores entre otros<sup>43</sup>.

### *Las Instituciones de Finanzas.*

Se constituyen como sociedades anónimas de capital fijo o variable que tienen como objetivo principal otorgar fianzas a título oneroso es decir, adquieren la obligación de pagar a un tercero sea persona moral

<sup>39</sup>Presidencia de la República, Iniciativa de Ley Gral. de Org. A. de C. .

<sup>40</sup>Presidencia de la República, op. cit., p 15.

<sup>41</sup>Villegas, op. cit., p 129.

<sup>42</sup>Presidencia de la República, Decretos sobre Casas de Cambio p 1.

<sup>43</sup>Ley de Seguros y Fianzas, Ed. Porrúa.

o física si su contratante no cumple. Asimismo realiza otras operaciones tales como: Reafianzamiento, manejo de valores, otorgar préstamos o créditos y actuar como institución fiduciaria, entre otras<sup>44</sup>.

*Patronato del Ahorro Nacional.*

Es un organismo descentralizado del gobierno Federal con personalidad jurídica y patrimonio propios; que tiene por objeto fomentar el ahorro nacional mediante instrumentos de captación tales como: bonos, estampillas, préstamos... en beneficio del desarrollo económico del país<sup>45</sup>.

*El Mercado de Valores Mexicano.*

Constituye un mecanismo de emisión, colocación y distribución de valores, que lo convierte en una fuente importante de intermediación financiera nacional. Este se compone del mercado de capitales, destinado a las transacciones de valores de mediano y largo plazo y del mercado de dinero que se ocupa de la actividad crediticia a corto plazo.

• *La Bolsa de Valores:* Es una sociedad anónima de capital variable, cuya función principal es facilitar las transacciones con valores y desarrollar el mercado. Los socios de esta son las casas de bolsa<sup>46</sup>.

Además de todas las instituciones y organismos señalados existen en el sistema financiero mexicano, los fideicomisos permanentes para el apoyo y desarrollo de actividades consideradas prioritarias, los cuales son administrados por diversos fondos, como el fomento industrial (FOMIN), fondo nacional de fomento al turismo (FONATUR), entre otros más.

**1.3.3. La Política Monetaria.**

El dinero es un medio de cambio, valor, unidad de cuenta y patrón de pagos diferidos. Cada país tiene su moneda de curso legal. La relevancia del dinero radica en que tanto el sector público como el privado necesita recursos monetarios para cumplir sus funciones<sup>47</sup>.

<sup>44</sup>Ley de Seguros y Fianzas, op. cit..

<sup>45</sup>S. H y C.P. Compilación de Leyes O. de la Banca y del Patronato del A. N..

<sup>46</sup>Villegas, op. cit., p 167.

<sup>47</sup>Rodas Carpijo, op. cit. p 81.

México cuenta con el banco de México, que emite los billetes y la casa de moneda que depende a su vez del primero y es emisora de las monedas.

La política monetaria y crediticia forman parte de la política económica general y financiera en particular, y esta constituida por el conjunto de medidas e instrumentos que aplica el estado con el objeto de regular controlar el sistema monetario y crediticio de un país<sup>48</sup>.

Los aspectos que comprende la política monetaria son básicamente: la oferta monetaria o volumen de dinero, el tipo de cambio, el tipo de interés bancario, el volumen del crédito, el costo del dinero y la capacidad de pago del dinero.

Los principales instrumentos de la política monetaria y crediticia son<sup>49</sup>:

*Política de Redescuento.*

Es un préstamo que el banco central otorga a las instituciones bancarias a corto plazo a fin de que tenga recursos, para la realización de sus actividades.

*Operaciones de Mercado Abierto.*

Consiste en la compraventa de bonos y valores gubernamentales al público, con el objeto de que el Estado capte recursos y pueda financiar su gasto, es el caso de los cetes o petrobonos.

*Depósito o Encaje legal de los Bancos Comerciales.*

Es la garantía de los depósitos bancarios y se expresa como un porcentaje de sus recursos. Mientras mayor encaje legal – menos prestamos, menor encaje legal más prestamos.

*Coefficiente de Liquidez de la Banca Comercial.*

Es la cantidad de dinero que los bancos deben poseer en efectivo para ser frente a sus obligaciones en un momento determinado; es la liquidez bancaria que permite proteger los intereses de los ahorradores y depositantes en el caso de que los bancos tengan problemas financieros.

El control de crédito se da a través de los instrumentos mencionados y de otros más como: Regulación de crédito según su canalización y controles selectivos de crédito. , entre otros...

<sup>48</sup>Méndez Morales, op. cit., p 16.

<sup>49</sup>Méndez Morales, op. cit., p 165 – 166.

Pues bien, otro instrumento importante de la política monetaria es el desarrollo de mercados monetarios, que se alcanza a largo plazo. Los instrumentos cambiarios son: la devaluación, que consiste en la depreciación de la moneda en términos de otra moneda extranjera y los cambio múltiples con monedas extranjeras, así como la flotación y el tipo de cambio dual<sup>50</sup>.

Para estimular o desalentar el ahorro se modifica la tasa de interés, si la tasa es alta se estimula el ahorro pero se desestimulan las inversiones y si es baja se desalienta.

La eficiencia en la aplicación de la política monetaria depende en primer lugar de los objetivos que se quieran alcanzar y de la rigidez o flexibilidad que adopten las autoridades monetarias para lograrlos.

En síntesis, los objetivos de la política monetaria deben coadyuvar al proceso de desarrollo de la economía, mediante la aplicación de mecanismos e instrumentos que estén acordes con las necesidades del sector productivo y distributivo de la misma. Asimismo, nunca se subordinaran los objetivos de política económica general a simples objetivos monetarios, pues la estructura monetaria de un país debe contribuir al desarrollo económico y no entorpecerlo.

---

<sup>50</sup>Méndez Morales, op. cit., p 166.

## CAPITULO 2. ENCRUCIJADA DE DOS SEXENIOS.

Dichos sexenios son de los presidentes: Lic. José López Portillo y el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, ya que en la administración del primero se da la estatización bancaria y en la del segundo se dan los primeros pasos para su reconversión a la iniciativa privada. Sin embargo de dichos períodos únicamente serán objeto de estudio los dos últimos años del primero y los dos primeros del segundo.

### 2.1 Antecedentes.

Los importantes descubrimientos petrolíferos en nuestro país en el año de 1973 dieron la pauta al que sería uno de nuestros principales problemas, ya que el hecho de contar con dichas reservas, es considerado como sinónimo de una confianza extrema en la seguridad económica futura, sin tomar en cuenta otros factores de suma importancia; lo cual derivó en el gasto anticipado y despilfarro de los ingresos por dicho concepto. Este suceso provoca que en el sexenio de López Portillo se vivía un crecimiento significativo de la economía mexicana, debido a las exportaciones del crudo; sin embargo las importaciones (en el ámbito general) lo hacen a un ritmo mayor, lo cual ocasiona a su vez el aumento acelerado de la deuda externa. Dichos fenómenos vuelven a México 'excesivamente dependiente de dos factores externos y por lo tanto fuera de control: el precio del petróleo y las tasas de interés internacionales'<sup>51</sup>.

Ya desde julio de 1981 el presidente López Portillo, venía haciendo llamados a la sociedad (capitalista) a través de los medios informativos, a fin de formarles conciencia respecto a la problemática económica, destacando entre los principales puntos los siguientes: 'Luchare con todas mis fuerzas, para mantener un peso estable hay una conjura contra nuestro peso, no hay que caer en el espejismo malinchista de los dólares, no se premiara a los especuladores y anticipándonos a la fila de vendedores de petróleo a la baja iniciamos la desbandada con un precio excesivamente bajo'<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup>Héctor Guillen Romo, El sexenio de Crecimiento Cero, p 11.

<sup>52</sup>El Universal, 18 de Julio de 1981.

Para el 18 de febrero de 1982, el Banco de México se retira temporalmente del mercado de cambios, a fin de que el dólar llegue a su nivel frente a otras monedas. Hacia el primero de junio de 1982 el banco de México vuelve al mercado de cambios, asegurando que la crisis esta bajo control y hay bases para superarla. Asimismo el presidente advierte, que la banca es un servicio concesionado por el estado que debe estar en favor de los intereses generales de México.

Dada la crítica situación ya enumerada; ya desde mediados de marzo de 1982 el gobierno de José López Portillo formulo la que sería la quinta opción: La estatización de la banca como decreto presidencial y aunado a esta, dos documentos más: El establecimiento del control generalizado de cambios y la conversión del Banco de México a organismo público descentralizado, fijándose para este último un proyecto de ley orgánica<sup>53</sup>.

El 6 de agosto de 1982 se establecen dos tipos de cambio para el dólar: preferencial y controlado, el primero de los cuales será utilizado para uso especial de empresas y gobierno, y actividades plenamente prioritarias; el controlado será el que estará determinado por la oferta y la demanda. 'Respecto al déficit en cuenta corriente durante el primer trimestre este alcanzo 4,208 millones de dólares, más o menos la mitad de los 8,000 o 9,000 millones previstos para todo el año<sup>54</sup>.

El 20 de agosto de 1982, México suspende el pago de sus deudas por 90 días, dicha moratoria sólo es sobre los pagos de capital, los intereses se pagaran a las tasas pactadas. Por tanto ese mismo día Silva Herzog se reunió con representantes de 115 instituciones financieras, a los cuales explico la problemática en dicho rubro del país, obteniendo 4,500 millones de dólares del Fondo Monetario Internacional, una moratoria de 3 meses a la deuda mexicana, facilidades financieras de 500 a 1,000 millones de dólares al año, y por su parte la promesa de la exposición de un plan definitivo de reestructuración de la deuda<sup>55</sup>.

Con el desarrollo de los acontecimientos del mes de agosto, la opción de la estatización de la banca, fue cobrando fuerza; dándose en el fondo de dichos acontecimientos una confrontación muy seria en el estado mexicano, entre su institución fundamental: la presidencia de la república y la iniciativa privada, encabezada por los banqueros.

<sup>53</sup>Carlos Tello Macías, La nacionalización de la banca en México.

<sup>54</sup>El Universal, 8 de Agosto de 1982.

<sup>55</sup>El Universal, 21 de Agosto de 1982.

Se trató de desprestigiar al presidente, así como a su histórica decisión pasando claro a segundo plano e incluso olvidándose la fuga de capitales y la especulación monetaria; lo cual nos muestra claramente que dicha crisis no era sólo obra del gobierno.

En cuanto a la legislación en que se encontraba inmersa la banca antes de estatizarse, la mayoría de esta era anacrónica, debido a que además de haber sido expedida 40 años atrás y a pesar de las reformas o adiciones, no tenía una regulación que la adecuara al proceso de desarrollo del país; así como la reforma administrativa que le era necesaria. Por tanto dicho contexto, al ser tan ambiguo y flexible, permitía ser utilizado por la oligarquía bancaria de manera que favoreciera a sus intereses<sup>56</sup>.

## **2.2 La estatización de la Banca.**

Dicho acontecimiento fue la respuesta más acertada que pudo dar el gobierno del Lic. José López Portillo, a la grave situación de crisis que venía padeciendo nuestro país desde principios de 1982.

### **2.2.1. Las causas.**

Que originaron dicha determinación por parte del gobierno son varias; sin embargo, deben dividirse de acuerdo a su carácter, en dos: de orden interno y externo, como a continuación se señalan:

#### **2.2.1.1. Las internas.**

Aquí se hace referencia a los graves errores cometidos por el sector público y privado; ya que ambos son culpables de la crisis aguda por la que atravesó nuestro país durante el período del estudio (1981 – 1984) y aun años después de este. Cabe destacar respecto a las causas que a continuación presento, así como a las del ámbito externo, que algunas se hayan relacionadas y / o condicionadas.

---

<sup>56</sup>Tello Macías, op. cit.,



### *ECONOMÍA PETROLIZADA.*

Esta consistió en el error del gobierno al basar el desenvolvimiento y desarrollo de nuestra economía, casi exclusivamente en la exportación del petróleo, debido a las cuantiosas reservas descubiertas. Dicho acontecimiento; en un primer momento origino un excedente transitorio derivado de la continua elevación de su precio en el mercado internacional, lo cual propicio a su vez una mayor inversión para la producción y generación de empleos en el ámbito privado y publico, y esto se vio prontamente detenido por el descenso en la demanda del producto, ocasionado por la recesión económica generalizada en el ámbito internacional y que a su vez dio por resultado la baja del precio, dando con ello graves problemas a la economía Mexicana.

En este mismo sentido, hacia mediados de 1982 aunado a la baja del precio del petróleo, se fueron a pique los de la plata, el café, el algodón, el tabaco, y el cacao; lo cual representó en global para México un menor ingreso por 10,000 millones de dólares, obligando al país a endeudarse más allá de lo previsto y a elevar el precio de la gasolina en el mercado interno<sup>57</sup>.

### *FUGA DE CAPITALS.*

El riesgo de incapacidad de pago de la deuda externa incitó a un amplio sector capitalista a transferir sus recursos al extranjero ante la amenaza de ser atrapados en un cambio drástico de reglamentación sobre la adquisición y cesión de divisas. Ante la libertad cambiaria y una moneda sobrevaluada en México, en el verano de 1982, la actitud individual más sensata era la huida del dinero doméstico.

'Pero una cosa es lo que conviene a un individuo que tiene recursos para protegerse de la incertidumbre y otra es, lo que le conviene al país o a la sociedad como un todo. Los individuos al no percatarse individualmente de las implicaciones agregadas de sus actos, crearon una crisis de liquidez insuperable<sup>58</sup>.

Dicho problema ya sé venia perfilando desde mediados de 1981, y el gobierno trato de darle solución por medio de dos programas de ajuste, que además de no dar resultado obligaron al banco central a retirarse en dos ocasiones (separadas) temporalmente del mercado de cambios. Y para agosto de 1982, el mismo se encontraba prácticamente sin reservas.

---

<sup>57</sup>Méndez Morales, op. cit.,

<sup>58</sup>Guillen Romo, op. cit., p 52.

Sin embargo; cabe señalar que la fuga de capitales<sup>59</sup> no era un fenómeno nuevo, lo mismo aconteció en el año de 1976 y dicho capital no regresó al país, a pesar de los esfuerzos hechos por el gobierno y desde entonces a la fecha (1981 – 1982) los banqueros argumentaban que no sé hacia nada fuera de la ley, y en efecto, así era; diciendo asimismo que anular la libre convertibilidad era coartar la libertad e impedir el libre funcionamiento del mercado, todo lo cual ante la penosa realidad que vivía el país a través del banco de México carecía de mayor importancia, y si exigía una rápida y eficiente solución al respecto.

*Tabla de la Fuga de Capitales durante<sup>60</sup> (millones de dólares al año):*

Años	1980– 1981	1982	1983	1984
Sistema Bancario	56,900	30,900	34,800	42,900
Nacional.				
Bancos del Extranjero	10,800	10,900	18,000	21,800
Depósitos en el Extranjero. En % con Depósitos en el País	18.2	35.1	51.9	50.8

La fuga de capitales considerada de acuerdo a las cifras del autor, durante el período del estudio asciende a la cantidad de 61,500 millones de dólares (más o menos). Dicha compra y salida de divisas fueron efectuadas por la banca privada mexicana, lo cual la convierte en cómplice y falta de solidaridad nacional, ya que los recursos de nuestra economía, obtenidos por el ahorro, el petróleo y la deuda pública salieron del país en unos cuantos años por los propios mexicanos y sus bancos, para enriquecer más economías externas.

El 25 de noviembre de 1982<sup>61</sup> a tres meses de haber sido creada la comisión bicameral de senadores y diputados, encargada de identificar a mexicanos que sacaron capitales del país; está concluyo que

<sup>59</sup>Tello Macias, op. cit., p 124.

<sup>60</sup>Guillen Romo, op. cit., p 84.

<sup>61</sup>Hemeroteca Universal, Ed. Cumbre de Grolier, 1982.

dicha tarea no era posible, ya que la información obtenida al respecto no era del todo fidedigna, miembros de la oposición (PPS) argumentaron entre otras cosas que se trataba de encubrir a funcionarios de la iniciativa privada que indiscutiblemente están dentro de las personas que tienen inversiones en el extranjero, y yo aunaría a uno que otro político empresario o únicamente político también. En esté mismo sentido se apunta que, jurídicamente la salida de divisas y la compra de inmuebles en el extranjero no estaba sujeta a restricción legal en el momento en que se realizaron, y hasta la fecha sigue siendo igual por desgracia.

Por último cabe mencionar que el gobierno de De la Madrid a pesar de todas las concesiones otorgadas los capitalistas, fue incapaz de restaurar la confianza patronal, por lo que no se consiguió la repatriación de las grandes cantidades de capital que salieron al extranjero, fundamentalmente durante los años del gobierno de José López Portillo<sup>62</sup>.

#### *DOLARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA.*

Desde 1973 las autoridades monetarias del país comenzaron a ver con preocupación el proceso de desintermediación financiera combinado con una fuerte, constante y después creciente salida de capital hacia el exterior. Por tanto en agosto de 1973 se autorizó a los bancos de depósito a captar recursos en dólares en toda la república. En 1974 las financieras fueron igualmente autorizadas. En marzo de 1976 el Banco de México autorizó en toda la república la apertura de depósitos a 3 y 6 meses en dólares, hasta por un 10% del pasivo exigible, de las instituciones de depósito y financieras, instaurándose con dicha política un doble patrón monetario en la república mexicana: El peso y el dólar<sup>63</sup>.

La especulación con divisas, pronto desplazó a las inversiones productivas en el ánimo de los empresarios, lo cual era operado por los propios bancos a quienes les reportaba considerables utilidades.

El no haber introducido ninguna restricción a la convertibilidad del peso a otras monedas y él haber elevado a partir de 1973 y hasta 1978 los rendimientos para los depósitos denominados en moneda extranjera (El afán de retener el ahorro, aunque fuera en dólares y al ahorrador fronterizo) causó que la composición del crédito total de la banca nacional privada y mixta hacia 1980 y 81 estuviera conformado de la siguiente manera:

<sup>62</sup>Guillen Romo, op. cit., p 82.

<sup>63</sup>Tello Macias, op. cit., p 50.

Año	1980	1981 <sup>64</sup>
Moneda Nal.	65.9%	58.0%
Moneda Ext.	34.9%	42.0%

En realidad los famosos depósitos en dólares lo eran en moneda nacional, pero al contratarse en la primera moneda, creaban una obligación para la banca mexicana en moneda extranjera y está a su vez al gobierno, quien tenía que recurrir a la generación de divisas, ya fuera por la vía de la contratación de un crédito con el exterior o por la exportación del sector público (principalmente petróleo...) ya que el sector privado en conjunto (y al menos como empresarios) era deficitario en su balanza de divisas.

Por tanto él haber permitido e incluso auspiciado la operación paralela de dos patrones monetarios, constituyo una verdadera pérdida de soberanía monetaria<sup>65</sup>.

#### *GASTO PÚBLICO PARAESTATALES.*

Al principio de su sexenio José López Portillo logro un aparente crecimiento del producto interno bruto por medio de la expansión del gasto público y del más adelante comentado aumento de la emisión de circulante. El excesivo gasto público ejercido durante la administración del Lic. José López Portillo se debió básicamente a dos rubros: El sostenimiento del Banco de México en el mercado de valores y el engrosamiento de la Administración Pública Paraestatal, o sea de empresas públicas, el primer caso ya se expuso en fuga de capitales por tanto aquí se abarcara lo referente a las paraestatales, que se caracterizan por una personalidad jurídica propia así como patrimonio, autonomía orgánica y técnica, donde la participación del estado puede ser mayoritaria o minoritaria, dependiendo del grado de interés que tenga en dicha empresa.

Para 1982 no es difícil descubrir la doble personalidad del gobierno: como tal y como empresario; siendo dicha dualidad la causa de un déficit por doble partida que cuesta indudablemente al pueblo en general.

Ahora bien, en este sentido cabe destacar que el Estado es como se menciona anteriormente, regulador de la economía y del mercado y por tanto debe estar listo para dirigir, promover, intervenir e

<sup>64</sup>Tello Macías, op. cit., p 49.

<sup>65</sup>Tello Macías, op. cit., p 51.

inducir su funcionamiento ya que sólo así podrá mostrar su eficacia, siendo suicida y antidemocrático renunciar a la intervención, incluyendo en ella la creación de empresas públicas, ya que estas son las únicas con capacidad para incidir poderosamente en la redistribución de la riqueza y el poder. Pero dichos argumentos sólo tienen validez, cuando la administración de dichas empresas se lleva al cabo sin corrupción y con eficiencia. Y esté no fue el caso durante la administración de 1976 – 82, ya que dicho gobierno en su pretensión por abarcar gran parte del mercado, crear empleos y lograr un mejor y mayor beneficio social, no creo los medios y / o políticas de control adecuados para el eficiente y productivo crecimiento de dichas paraestatales.

No obstante lo ya mencionado se debe puntualizar por último, que dichas empresas (como es el caso de Transportación Marítima y otras...) bien dirigidas y controladas constituyen un instrumento formidable de acción y apoyo indiscutible para una política económica nacionalista en sentido positivo.

#### *EXCESO DE DINERO CIRCULANTE.*

El dinero (billete y moneda) circulante, debe crecer en la misma proporción que la economía, ya que lo que se imprime por encima de esta segunda crea la inflación.

Durante el gobierno del Lic. José López Portillo se dio un incremento extraordinario del circulante, llegando a su nivel histórico más alto con un promedio anual del 36.7%; ya que él recibió al país con un monto de billetes y monedas en circulación por aproximadamente 76,631 millones de pesos entregándolo al gobierno de Miguel de la Madrid con un monto (aprox.) De 483,726 millones, lo que representa un incremento de 523.11%. Asimismo cabe mencionar que aumento la deuda exterior, de 20 mil a más de 90 mil millones de dólares (aprox.).<sup>66</sup>

Finalmente cabe mencionar, que el exceso de circulante corresponde al financiamiento interno al cual recurre el Estado por necesidad de recursos; sin embargo es claro que aquí se abuso de dicho financiamiento lo cual a su vez se vio traducido en una inflación incontrolable.

---

<sup>66</sup>Negocios y Bancos, Rev. 15 de Enero de 1984.

### 2.2.1.2. Las externas.

Este apartado únicamente se encuentra formado por dos rubros considerados los más importantes, y son: La organización de países exportadores de petróleo y el fondo monetario internacional, que se encuentra íntimamente vinculado con otra causa ínterna / externa, la deuda pública que obviamente se abarca conjuntamente.

#### *LA ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO.*

Es la organización que fue creada por: Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita y Venezuela, la cual integra un mercado oligopolístico, es decir, un reducido número de oferentes que por su influencia en el mercado tiene poder hasta cierto grado para fijar los precios de venta. México no pertenece a la organización de países exportadores de petróleo, sin embargo el alza o la baja del precio dictado por esta autoridad repercute directamente en nuestro crudo y economía<sup>67</sup>.

En virtud de lo anterior, es más fácil comprender, que la baja internacional señalada por la organización de países exportadores de petróleo a principios de 1982 causa graves problemas en la economía mexicana, ya que el hidrocarburo representa el 50% de nuestras exportaciones totales de bienes y servicios, ocasionando por tanto una fuerte merma en los ingresos de dicho concepto.

#### *EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL*

Los acuerdos de Bretton Woods del 22 de julio de 1944<sup>68</sup>, entre otras cosas, instituyen el fondo monetario internacional el cual tiene básicamente la estructura diseñada desde su inicio por Harry White, y es la de una sociedad de socorro mutuo a escala de naciones. El fondo monetario internacional dispone de un capital constituido por cuotas de los diferentes estados miembros, pudiendo hacer con estos recursos prestamos a cualquiera de ellos que se encuentre en aprietos; a la paridad de cuya moneda se encuentre amenazada en los mercados cambiarios. Las cuotas de los miembros determinan su capacidad de voto, por tanto los de mayor peso son los capitalistas tales como Estados Unidos de Norte América, Gran Bretaña y Japón entre otros, siendo de menor relevancia y poder los del resto del mundo.

<sup>67</sup>Rodas Carpizo, Op. Cit. p 147.

<sup>68</sup>Guillen Romo, Op. Cit., p 33.

La utilización de los recursos no es un derecho sino un privilegio que sólo puede ser ejercido con el cumplimiento de ciertas condiciones, gracias a esto, el fondo tiene poder de control sobre la política económica, financiera y monetaria de los países deudores, que le permite imponerles la concepción dominante o más acorde a los intereses del gran capital.

Las políticas de estabilización impuestas a los países que recurren a su ayuda inciden en cuatro ámbitos de la actividad económica: el fiscal, el monetario / crediticio, el cambiario y el salarial, a continuación una breve reseña de lo que abarcan, cada uno de estos<sup>69</sup>:

•*Fiscal.*— Una disminución del gasto público, haciéndose especial hincapié en que el Estado se deshaga de empresas públicas deficitarias y elimine los subsidios dirigidos a estabilizar artificialmente ciertos precios.

•*Monetario / Crediticio.*— Evitar que el Estado recurra a la emisión monetaria. La instauración de tasas de interés real positivas, alentando la selección de proyectos con rentabilidad elevada.

•*Cambiario.*— Propone devaluar la moneda nacional, siguiendo el criterio de paridad de compra entre monedas.

•*Salarial.*— Se busca un freno del crecimiento a mediano y largo plazo de los salarios reales.

Fuera de los cuatro ámbitos mencionados, cabe señalar que el FMI se opone a cualquier tipo de control de precios (excluyendo la fuerza de trabajo) y presiona para que los países adopten medidas favorables al ingreso de la inversión extranjera<sup>70</sup>.

#### *Su dogma de la Austeridad.*

La recomendación es clara: 'Hay que ser austeros', hay que vivir según sus medios, abandonar la economía ficción, ahorrar lo más posible, para poder invertir y lograr el crecimiento. Y bien sabemos que el peso de dicha austeridad recae directamente sobre el pueblo.

Aparte de la renuncia a ciertos atributos de la soberanía nacional, es sorprendente la uniformidad con que trata la problemática de los países subdesarrollados y el carácter antisocial de las medidas propuestas, para finalmente como hasta ahora comprobamos no lograr sus objetivos básicos: eliminar el déficit de la balanza de pagos y frenar la inflación.

<sup>69</sup> Guillen Romo, op. cit., p 37.

<sup>70</sup> Guillen Romo, op. cit., p 39.

Los primeros convenios de nuestro país con el FMI fueron en 1976, debido a que el Banco de México se encontró sin reservas, orillando con ello al gobierno a acudir a la comunidad financiera Internacional, quien lo canalizó a firmar con dicho organismo, aceptando obviamente desde entonces su injerencia en las decisiones económicas<sup>71</sup>.

Sin embargo es en la década de los 80's donde se va a resentir aun más el peso de dicho organismo. Las dificultades ya señaladas, que afrontó México en 1982, lo obligaron a solicitar un crédito (entre otros más...) por 4,500 millones de dólares a este fondo y por tanto a acatar nuevamente y con más compromiso las políticas dictadas por el mismo.

El 10 de noviembre de 1982 el gobierno de México firmó la famosa carta de intención, que lo comprometía a adoptar ya de lleno un programa de ajuste compatible con la concepción del Fondo Monetario Internacional, siendo las condiciones ya señaladas, que nos llevan por el sendero de la austeridad, durante los tres primeros años del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado<sup>72</sup>.

#### *LA DEUDA PÚBLICA.*

Se considera que durante el período 1977 – 1982 la deuda contratada por los sectores público y privado ascendió aproximadamente a 51,788.90 millones de dólares. Ya en 1981 para financiar el déficit resultante en la balanza de mercancías y servicios se recurrió de manera creciente a la inversión extranjera, los cargos financieros gravitaban sobre el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos y respecto a los intereses, estos se acrecentaron debido al aumento internacional de la tasa libo<sup>73</sup>.

El aumento desproporcionado de la deuda externa del sector Público durante 1981, contratada a plazos cortos y con tasas de interés en aumento no la ocasiona la necesidad de divisas en el propio sector, puesto que para ello sólo hubiera sido suficiente disponer de un crédito externo neto de alrededor de 6 mil millones de dólares en lugar de los 20 mil millones que se obtuvieron. La diferencia entre estas dos cantidades era para cubrir las necesidades del sector privado, y sin embargo dichos empresarios como personas físicas no tenían problemas económicos e incluso mantenían buenos saldos en sus cuentas, pero como personas morales reportaban déficit o pérdida lo cual resulta contradictorio.

<sup>71</sup>Hemeroteca Universal, op. cit., 1976.

<sup>72</sup>Guillen Romo, op. cit., p 46.

<sup>73</sup>Tello Macias, op. cit., p 63.



### 2.2.2 Decreto de estatización.

José López Portillo presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento básicamente en el artículo 89 y 27 constitucionales entre otros (así como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal...) estatuye: 'Considerando que el servicio público de la banca y el crédito se han venido concesionando temporalmente, por parte del Ejecutivo Federal a la Iniciativa Privada, y en virtud de que esta administración cuenta con lo necesario para hacerse cargo de la prestación integral del servicio de la banca. Se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública los bienes de las instituciones de crédito privadas'<sup>74</sup>.

Con apoyo en la legislación bancaria el ejecutivo por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizara las acciones necesarias a fin de que tanto usuarios como empleados y acreedores de las instituciones conserven sin menoscabo alguno, sus actuales derechos; no se pretende perjudicarlos de ninguna manera.

El decreto determina que las propiedades de las instituciones de crédito privadas concesionadas para la prestación del servicio público de banca y crédito, como edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales... y todos los demás bienes muebles e inmuebles, quedaran expropiadas a favor de la nación a partir de hoy (1 de septiembre de 1982), al entrar en vigor el presente decreto que estatiza la banca.

En su artículo 5º precisa que no son objetos de expropiación el dinero y valores, propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos.

Asimismo el documento instruye a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México, con la intervención que corresponda a Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y de Secretaría de Comercio a tomar posesión inmediata de las instituciones crediticias expropiadas (54) y de los bienes que la integran, indicando asimismo que los actuales órganos directivos y de administración serán sustituidos.

Aunado al presente decreto se dicto otro: El que establece el control generalizado de cambios, el cual básicamente dice que el dólar no tiene curso legal en el país, la exportación e importación de divisas sólo

---

<sup>74</sup>El Nacional, Sexto Informe de Gobierno, 2 de Septiembre de 1982.

podrá llevarse a cabo por conducto del Banco de México o por cuenta y orden del mismo, y este a su vez sólo realizara las operaciones con divisas para lo estrictamente necesario (las dependencias, compras de alimentos de consumo popular... en el ámbito personal, por razones de negocio, trabajo o salud justificados).

La banca seguirá funcionando normalmente, su administración sólo ha revertido a las manos de quien la concesiono: el Estado mexicano, primero lo que a todos conviene, después lo demás.

El presidente concluía: 'la nación se beneficiara, cumpliremos estrictamente nuestros compromisos nacionales e internacionales, se importara sólo lo necesario, se viajara lo indispensable. Es doloroso mexicanos, que estemos arañando las paredes por unos cuantos miles de dólares, cuando muchos mexicanos tienen decenas de miles en los Estados Unidos'<sup>75</sup>.

La resolución de: estatizar la banca e implantar el control de cambios costó al gobierno mucho trabajo, sin embargo fueron en su momento la respuesta más idónea a dicha problemática.

Por último cabe mencionar que las medidas tomadas por el gobierno mexicano, no constituyeron de ninguna manera un paso hacia el socialismo, ya que en definitiva lo que se trato (y logro) fue asegurar la reproducción del sistema de explotación. Por tanto el Estado mexicano cumplió con su papel al asegurar los intereses generales del capital y mantener la continuidad de la acumulación capitalista.

#### **INDEMNIZACIÓN.**

Esta es contemplada en el decreto de estatización y dice que no excederá de 10 años. Las instituciones señaladas para llevar a cabo la indemnización fueron: Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como la Secretaría de Programación y Presupuesto, determinaran la forma de pago para comenzar a realizar la indemnización a cambio de la entrega de las acciones correspondientes. Atendiendo a la naturaleza especial de las empresas se debía indemnizar con base en el capital contable de las mismas al 31 de agosto de 1982 y de acuerdo a las posibilidades del erario<sup>76</sup>.

<sup>75</sup>El Nacional, Sexto Informe de Gobierno, 2 de Septiembre de 1982.

<sup>76</sup>Tello Macías, op. cit., p 163.

El importe por concepto de indemnización de los tres bancos más grandes de acuerdo a sus capitales contables ascendía a 47,236.5 millones de pesos. Dicha cantidad fue la inicialmente calculada, sin embargo después de hacer un análisis exhaustivo, así como por comentario de la comisión nacional bancaria finalmente se pago un total de 118,170.4 millones de pesos, distribuidos de la siguiente manera:

Banamex	47,153.1 <sup>77</sup>
Bancomer	52,153.1
Serfin	18,292.4

Las cantidades presentes nos muestran claramente la ganancia extraordinaria, que obtuvieron los antiguos propietarios.

### 2.3. En el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado.

Miguel de la Madrid inicia su gobierno con dos documentos bases: El plan nacional de desarrollo 1983 - 88 y el programa inmediato de reordenación económica, que pretende recuperar la economía en un lapso de dos años.

La política económica emprendida por Miguel de la Madrid Hurtado (así como la del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial) era la basada en la teoría del austriaco Friederich A. Hayek que tiene por objetivo: el desmantelamiento del Estado benefactor, el debilitamiento de los sindicatos, la privatización creciente y una desregulación de la economía. Siendo el dogma de la austeridad el eje en torno al cual giro su administración<sup>78</sup>.

#### 2.3.1 Su posición ante la estatización.

En 1982 el nuevo equipo gobernante tiene poco en común, con quienes nacionalizaron la banca, anunciando un viraje de la política bancaria con respecto a los lineamientos marcados por los expropiadores. Dicho proceso contempla la posibilidad de que el capital privado participe

<sup>77</sup>Tello Macias, op. cit., p 168.

<sup>78</sup>Guillen Romo, op. cit., p 57.

minoritariamente en el patrimonio social de la banca y por tanto en la integración de los consejos directivo y consultivo de cada institución bancaria.

Una de las primeras acciones de Miguel de la Madrid Hurtado para mostrar su inconformidad ante la estatización bancaria fue cambiar a Carlos Tello como director del banco de México y en su lugar poner a Miguel Mancera Aguayo. Realizando asimismo cambios en los principales niveles de dirección de dicha institución<sup>79</sup>.

El 29 de diciembre de 1982 fue aprobada la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito enviada a la cámara de diputados por Miguel de la Madrid Hurtado la cual ordena que las instituciones nacionalizadas sean reguladas por la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares vigente desde 1941. Dicha ley también transforma a los bancos en Sociedades Nacionales de Crédito.

Con la reciente estatización bancaria, periodistas de derecha como Luis Pazos advierte a Miguel de la Madrid Hurtado. "Si el señor quiere preservar las libertades políticas que necesariamente tienen que estar sustentadas en las libertades económicas debe frenar y revertir el crecimiento del estado", lo cual fue claramente observado por dicho presidente, que llevo a cabo en su gobierno una política proempresarial. Teniendo a bien ceder la integración bursátil a la iniciativa privada, y devolviendo para ello: las aseguradoras, afianzadoras, almacenadoras, arrendadoras, fondos de inversión y casas de bolsa (conocidas más tarde como banca paralela) de la banca nacionalizada; precisando el marco jurídico en que se desenvolverían dichas instituciones<sup>80</sup>.

### 2.3.2 Manejo del patrimonio y repercusiones.

De las nuevas sociedades nacionales de crédito se emitieron dos tipos de acciones patrimoniales:

**SERIE 'A'**: – Que constituía el 66% del capital de la sociedad, suscrito y representado exclusivamente por el gobierno federal.

**SERIE 'B'**: – Que constituía el otro 34% restante, cuya suscripción puede hacerla el propio gobierno federal, entidades de la Administración Pública federal. Descentralizada, gobiernos estatales y municipales, usuarios del servicio de crédito (los privados) y los mismos trabajadores de los

<sup>79</sup>Guillen Romo, op. cit., p 59.

<sup>80</sup>Carlos Loeza, Avance Económico, p 4.

bancos, ninguna persona física o moral podrá adquirir más del 1% del capital de las sociedades, en cualquiera de las modalidades que asuma.

Así el capital de las sociedades nacionales de crédito estaría representado por un nuevo título de crédito, denominado: Certificado de aportación patrimonial (CAP).<sup>81</sup>

La ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito de 1982 (ya mencionada), estatuye que la administración de las Sociedades Nacionales de Crédito estará a cargo de un consejo directivo y de un director general. El primer órgano de carácter pluripersonal dirigirá la sociedad con bases en las políticas, lineamientos y prioridades que establezca el ejecutivo federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el logro de los objetivos y metas de sus programas e instruirá al respecto al director general para la ejecución y realización de las mismas.

Los consejos directivos estarían investidos de facultades amplísimas y se formarían por un número impar de miembros, no menor de nueve ni mayor de 21. Dichos órganos estarían compuestos en sus dos terceras partes por representantes de la serie 'A' y serían designados por el ejecutivo federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En cuanto a su funcionamiento interno serían presididos por el titular de la secretaría mencionada o por la persona que se designe.<sup>82</sup>

El director general, tendría a su cargo el gobierno del banco y la representación legal de este con las facultades que señale el reglamento orgánico y las demás que el consejo delegue en dicho funcionario.

Los tenedores de los certificados de la serie 'B' podrán participar en la forma y términos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la designación de los miembros del consejo directivo correspondiente a esta serie, estableciendo para ello las bases de tal acción.

La ley reglamentaria de 1982 en su carácter provisional estuvo vigente hasta enero de 1985.

Para noviembre de 1984 el presidente Miguel de la Madrid Hurtado presenta a la cámara de diputados del congreso de la unión, iniciativas de cuatro nuevas leyes<sup>83</sup>:

- 1.- Reglamentaria del servicio público de banca y crédito.
- 2.- General de organizaciones y actividades auxiliares de crédito.
- 3.- Orgánica del Banco de México.
- 4.- Sociedades de inversión.

<sup>81</sup> Asociación Mexicana de Bancos, Anuario Financiero de México., p XXIX, 1983.

<sup>82</sup> Asociación Mexicana de Bancos, Anuario Financiero de México., p XXX, 1983.

<sup>83</sup> Constanzo De la Vega Membrillo, Edo. Empresarios y Nal. B. Tesis p. 122.

La nueva legislación tuvo como propósito delimitar los nuevos campos de acción tanto de los intermediarios financieros no bancarios como de los propios bancos.

Como se mencionó anteriormente, a excepción de los bancos, las demás sociedades de inversión en particular las casas de bolsa, quedaron en manos de la iniciativa privada, quien las convirtió en la punta de lanza de la nueva actividad financiera, así pues la venta de los CAPs de la serie 'B' de la banca estatizada fueron puestas a la venta a través de las casas de bolsa privadas.

El cumplimiento con lo establecido por la ley de 1982 y resumido por la ley de 1984, con respecto a la posible participación privada (entre otros sectores, de la sociedad) del 34% del capital social de la banca estatizada se llevó a cabo en algo más de 4 años después.

El 8 de abril de 1987 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la colocación de las acciones de la serie 'B' de 9 instituciones bancarias, siendo los casos de Banamex, Bancomer y Serfin los títulos que tuvieron la aceptación más exitosa, dado que sus certificados fueron prácticamente rematados al 36 y 60% de su valor en libros y tan sólo a dos meses de su colocación habían generado utilidades entre el 200 y 400%<sup>84</sup>.

Por último, es indudable que con la reprivatización del 34% de las acciones de la banca estatizada, la oligarquía empresarial logra revertir en parte dicha estatización.

### 2.3.3 La indemnización a ex banqueros.

Se indemnizo en primer lugar a los antiguos propietarios de las más grandes instituciones bancarias. Es decir se busco un acercamiento principalmente con los grupos más poderosos dentro de la élite del sector privado.

El 4 de julio de 1983 por instrucciones del presidente de la Madrid la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expidió el acuerdo que establecía los lineamientos para la indemnización derivada de la estatización bancaria. Para el 28 de agosto del mismo año se fijo el precio para los primeros once bancos y el presidente de la asociación de banqueros de México opinó que dicha valuación era la justa<sup>85</sup>.

<sup>84</sup>Dc la Vega Membrillo, op. cit., p. 132.

<sup>85</sup>Dc la Vega Membrillo, op. cit., p. 145.

El pago de la indemnización no se realizó en efectivo sino que se utilizaron bonos especialmente emitidos, denominados 'bonos del gobierno federal para el pago de la indemnización bancaria de 1982'. La determinación del monto de la indemnización y la correspondiente entrega de bonos se realizó en forma paulatina, conforme se fueron terminando los estudios y dictámenes técnicos de cada institución bancaria, dichos bonos (BIB) quedaron a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quien la hizo por la cantidad necesaria para cubrir el pago, más la capitalización de los intereses correspondientes del 1º de agosto de 1981 al 31 de agosto de 1983.

Los bonos devengarían intereses sobre saldos insolutos que serían pagaderos cada tres meses. Sin embargo el pago inicial se realizó el 1º de marzo de 1984 incluyendo los intereses correspondientes hasta el 29 de febrero de 1984, los restantes serían efectuados el primer día de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año<sup>86</sup>.

El proceso de indemnización a los antiguos propietarios de los bancos (planeado a 10 años) prácticamente llegó a su término en sólo dos años. Después de 1985 sólo restaba a los ex banqueros cobrar sumas por intereses y amortizaciones que vencieron en agosto de 1992 teniendo un período de gracia hasta 1996. Durante los dos primeros años capital y en los siguientes, pagos parciales de intereses.

En resumen la indemnización se cumpliría totalmente a los 10 años, sin embargo en los últimos 8 años sólo se les pagaría el poco resto que faltaba.

Finalmente se realizó un pago demasiado generoso por los bancos y por las acciones que estos poseían en otras empresas, se deduce que fue porque Miguel de la Madrid Hurtado quería tener el terreno limpio para iniciar la transformación de los bancos en sociedades nacionales de crédito y poner en marcha la fusión de los bancos y su regionalización. Así pues los capitalistas bancarios lograron una indemnización por los bancos expropiados, que por su rapidez y monto más bien fue una venta casi al contado de sus instituciones bancarias<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup>De la Vega Membrillo, op. cit., p. 150.

<sup>87</sup>De la Vega Membrillo, op. cit., p. 157.

## **CAPITULO 3. BANCA SERFIN.**

Desde que surgió el dinero como valor de cambio, los bancos forman parte de la historia de la humanidad. Por tanto, estos se encuentran en la crónica de México; y uno de los más arraigados es Serfin (servicios financieros integrados), cuya actual denominación encierra una larga trayectoria: la del banco de Londres y México. Serfin: 'que ha sobrevivido al imperio, revolución y recesiones; que ha sabido ajustarse a las cambiantes condiciones de la economía nacional y del entorno internacional. Y en dicho proceso ha sido una institución comprometida con México, desempeñando un papel de trascendencia en el desarrollo del sector financiero nacional, tanto por su carácter pionero como por su dimensión y efectos sobre la actividad económica del país'<sup>88</sup>.

### **3.1. Su origen.**

Todo comenzó el 27 de abril de 1864, cuando el buque inglés 'Choway' ancló en Veracruz con Guillermo Newbold y Roberto Geddes; quienes llegaban a México con la misión designada por la sociedad inglesa bank of Mexico Limited de fundar el banco de Londres, México y Sudamérica.

El 4 de mayo siguiente Newbold y Geddes llegaron a la ciudad de México en la diligencia de Puebla y se albergaron en el antiguo palacio de Moncada y del emperador Iturbide, convertido en hotel por la empresa de diligencias. El acontecimiento fue comentado días después por el periódico: La sociedad en los siguientes términos, 'La noticia que damos constituye una prueba más de la confianza que los capitalistas europeos, van teniendo en la estabilidad de nuestras instituciones'<sup>89</sup>.

#### **3.1.1. Su creación e implantación.**

En aquellos días (1864) el ejército francés y las tropas mexicanas adictas dominaban la mayor parte del país. Había grandes preparativos para recibir a Maximiliano y Carlota, lo que obligo a Newbold a posponer toda gestión hasta después de la instalación del emperador. Mientras tanto arrendó en 2,100 pesos anuales un inmueble para las oficinas del banco en el número 3 de la calle de Capuchinas.

---

<sup>88</sup>José Juan de Olloqui, (introducción) 125 años de la Banca Serfin, p 15.



Para el 22 de junio de 1864 Newbold matriculó a su empresa en el libro de registros de comercio del tribunal mercantil de la ciudad amparado por el código de comercio de 1854; lo cual otorgaba el permiso legal de operación al banco<sup>90</sup>. Siendo con fecha 2 de julio de 1864 que el mismo Newbold informaba al gobierno Imperial sobre el establecimiento del banco, y su apertura al público, el 1 de agosto de 1864 a las 9:00 horas, a la que acudió un gran número de personas para conocer sus instalaciones y requerir sus servicios.

En un ambiente de gran animación menudearon las felicitaciones para Newbold gerente, Geddes contador, J.P. Sewel cajero y Joaquín Mello cobrador; quienes integraron el personal de la primera institución bancaria de capital privado en México. Simultáneamente iniciaron actividades en el interior del país las agencias de Veracruz, Tampico, Guanajuato, Zacatecas, San Luis Potosí, Morelia y Matamoros. Pocos meses después se abrieron las de Puebla, Colima y Durango; y dos más en el extranjero en la Habana y Columbia Británica. Quedando demostrado con ello la intensa actividad desplegada por Newbold, quien en pocos meses logró implantar una red bancaria en México y el Caribe<sup>91</sup>.

### 3.1.2 Funciones iniciales.

El 4 de agosto de 1864 el banco recibió su primer depósito cuyo monto fue de 17,000 pesos realizado por un conocido hombre de negocios de la época: Don Francisco de Paula y Suárez. En ese mismo mes la institución puso en mano de sus clientes Víctor León y Compañía, propietarios de un gran almacén de ropa los primeros cheques mexicanos<sup>92</sup>.

Uno de los primeros cobros encomendados al banco en 1864 fue el de una letra contra Don Juan José Zambrano, tesorero del gobierno republicano por 3,000 pesos, adelantados en Londres por el general Derman a cuenta del gobierno de Benito Juárez. Asimismo por este tiempo los agricultores de la región de Matamoros recibieron ayuda del banco para exportar su algodón.

El 13 de febrero de 1865 libró los primeros billetes con la firma de C.A. Thurburn, presidente del consejo de directores con sede en Londres; Guillermo Newbold y Roberto Geddes; La emisión fue de

---

<sup>89</sup>Historia Ilustrada, Rev. Número 52, Octubre de 1980, p 45.

<sup>90</sup>125 años de la Banca Serfin, Banca Serfin SNC, p 24.

<sup>91</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>92</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

1,400 papeles de cinco pesos cada uno inmediatamente aceptada por el público y convirtiéndose con ello en el primer banco emisor privado de México. La moneda corriente era entonces el peso de plata, equivalente a 1 dólar. En los meses siguientes se libraron denominaciones de 10, 20, 50, 100, 500 y 1000 pesos con el mismo éxito<sup>93</sup>.

En el ramo de los seguros, el banco introdujo en el país la póliza sobre la vida y contra incendios como representante de la compañía Home Colonial Fire Insurance Limited de Londres.

Los tres primeros años de vida del banco de Londres, México y Sudamérica fueron exitosos y florecientes. En este transcurso no sólo introdujo y popularizo operaciones como el depósito bancario y la póliza de seguros, sino que dio mayor amplitud a la circulación de dinero, al depurar y sistematizar su método de operación.

### 3.2. Desarrollo.

Durante sus primeros 20 años de vida el banco asistió a grandes acontecimientos: el derrocamiento del Imperio en 1867, el fallecimiento de Juárez en julio de 1872, el triunfo de la rebelión encabezada por el general Porfirio Díaz contra el presidente Sebastián Lerdo de Tejada; al ascenso de Díaz a la presidencia en noviembre de 1876.

Hacia 1875 la estabilidad reinaba en el banco de Londres, México y Sudamérica, cuando Manuel Dublán (legislador del congreso de la unión), elaboró el primer proyecto de Ley para el funcionamiento de las instituciones crediticias; el antecedente más antiguo de la legislación bancaria mexicana que ratificaba la libertad de empresa<sup>94</sup>.

Fue en el mismo porfirato en el que se inauguró un período de proliferación bancaria; creándose el banco nacional mexicano, (representante del banco franco – egipcio) al cual le fueron otorgadas facultades extraordinarias de emisión así como de intervención – control del Estado.

La capital del país ya tenía más de 200 mil habitantes y se ensanchaba y modernizaba aceleradamente; empezaban a poblarse las colonias de Santa María la Redonda, San Rafael y Paseo de la Reforma.

<sup>93</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>94</sup>125 años de la Banca Serfín, op. cit., p 29.

Comenzaban a surgir otros bancos como el Mercantil Agrícola e Hipotecario (1882) y el Mexicano (1878)... siendo también para entonces que por decreto presidencial de 1879 entra en funcionamiento el Monte de Piedad y el 15 de mayo de 1884 comenzó a operar el Banco Nacional de México producto de la fusión del Banco Nacional Mexicano y del Banco Mercantil Mexicano<sup>95</sup>.

### 3.2.1. Nuevo código de comercio.

Para 1883 el gobierno se daba cuenta de los diversos problemas que planteaba en la práctica la estructura bancaria: ya que el de Londres México y Sudamérica era una sucursal de un banco extranjero, el Nacional Mexicano poseía concesión de la federación y el Mercantil Mexicano funcionaba sin concesión; en resumen privaba una situación amorfa y sin columna dorsal. Lo cual originó la creación y promulgación hacia 1884 del nuevo código de comercio (durante el gobierno de Manuel M González) en donde aparecía un capítulo para reglamentar el establecimiento, funcionamiento y operaciones básicas de los bancos; estableciendo que las sociedades extranjeras para poder fundar bancos en la república debían organizarse en territorio nacional con arreglo a lo que dicho código establecía. Lo anterior representó un grave problema para el banco de Londres; quien en una primera instancia logró defenderse con un amparo, pero el arreglo definitivo fue que compro el Banco de Empleados en agosto de 1886, siendo aprobado por la Secretaría de Hacienda, así como el cambio de razón social y siguió operando como banco de Londres, México y Sudamérica<sup>96</sup>.

Sin embargo para 1889 fue promulgado un nuevo código de comercio, que invalidaba el anterior; permitiendo en realidad una gran libertad cambiaria. Pero también traducéndose en una nueva legislación que obligo a los propietarios ingleses del banco de Londres a vender una tercera parte de las acciones de la empresa a los señores: Tomás Braniff, Juan Lamedo e Ignacio de la Torre y Mier. Motivo por el cual el banco dejó de ser la sucursal de un banco inglés; se mexicanizó y constituyó como una sociedad anónima de responsabilidad limitada; rebautizado como banco de Londres y México S. A. No obstante continuaba siendo británico, ya que estos conservaban los dos tercios de las acciones<sup>97</sup>.

---

<sup>95</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>96</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>97</sup>125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 36.

Al concluir el siglo XIX la población de México alcanzaba la cifra de 14 millones de habitantes y 13,600 kilómetros de vías férreas. Para entonces habían terminado las obras de desagüe del Valle de México a cargo de la empresa S. Pearson & Son, que había utilizado los servicios del banco de Londres al cual depósito al empezar los trabajos un importe de garantía por 130,000 pesos.

En mayo de 1905 la asamblea de accionistas del banco resolvió aumentar el capital de la Institución a 21.5 millones de pesos. Las utilidades que arrojó el ejercicio de ese año fueron de 3,309,552.00 pesos. A fines de 1906 el presidente y vicepresidente del banco general Manuel González Cosío y el Lic. Rafael Donde, llevaron a la asamblea de accionistas el proyecto de creación de un fondo de reserva que permitiría consolidar aun más la situación financiera del banco. El proyecto fue aprobado siendo destinados a ese fin 13.5 millones de pesos. En 1910, dos meses antes de la celebración del centenario de la Independencia, el total de los recursos del banco eran de 328,120,987.00 pesos; un excelente balance para el medio siglo de vida que estaba por cumplir<sup>98</sup>.

### 3.2.2. En la tormenta revolucionaria.

En marzo de 1910 el banco mudaba sus instalaciones al edificio ubicado en Bolívar y 16 de Septiembre, entonces en construcción bajo la dirección del Ing. Miguel Ángel de Quevedo. Cuando el edificio quedo terminado en octubre de 1913; el porfiriato era historia y en el país ardía la revolución. Madero y Pino Suárez habían sido asesinados y para febrero de 1913 Huerta se adueñaba del poder.

A mediados de ese año la crisis económica adquiría características preocupantes y algunos bancos se tambaleaban. No era el caso del banco de Londres que continuaba operando normalmente. El entonces gerente de la Institución William Mitchel escribía 'Puedo asegurar que ya quisieran muchos bancos de esta capital estar en las buenas condiciones del nuestro'<sup>99</sup>.

Lamentablemente, la bonanza duró poco, porque a la calamidad que el régimen huertista significó para el país no pudieron sustraerse las casas de crédito. Para empezar se cobró un impuesto del 15% a los depósitos bancarios (1913) y el banco tan sólo en su oficina matriz pago más de 20 millones de pesos. Para colmo de males el 27 de enero, Huerta publicó un decreto en el cual daba a conocer una lista de los bancos de emisión cuyos billetes serían de curso legal obligatorio y que podrían disminuir sus

---

<sup>98</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

encajes metálicos del 50 al 33%. Las instituciones de crédito estaban rodeadas de peligros pero su mayor enemigo era el propio Victoriano Huerta, que exigió a los bancos la compra de bonos del tesoro federal mexicano por un monto cercano a los 50 millones de pesos. Dentro de las cuotas asignadas a los diversos bancos, la distribución mayor fue para el Banco Nacional de México por 4,500,000.00 pesos y la segunda para el Banco de Londres y México por 3 millones de pesos. Cabe destacar que para entonces ya existían en nuestro país, aproximadamente 24 instituciones de crédito<sup>100</sup>.

El 17 de septiembre de 1916 se suscitó otro golpe que afectaría al banco de Londres y al resto de las instituciones crediticias; en la prensa nacional se publicó un decreto del ejecutivo (Venustiano Carranza) que declaraba anticonstitucionales las concesiones bancarias y abrogaba las leyes que les habían dado autorización. A los bancos emisores se les concedía un plazo de 60 días para incrementar sus reservas metálicas hasta cubrir el total de los billetes que estaban en circulación. El mismo decreto autorizaba a la Secretaría de Hacienda a designar consejos de incautación (tomar posesión de...) para cada banco<sup>101</sup>.

El 29 de septiembre de 1916 se hizo efectiva la incautación del banco y los señores Mitchel y Hopfner, gerente y subgerente respectivamente, que se opusieron a la medida fueron detenidos. En 1917 la situación se agravó aun más, el tesoro del banco fue extraído por funcionarios federales y el gerente y subgerente ya no fueron reconocidos en tal carácter. Para junio de 1917 quedaban en las bóvedas del banco de Londres y México sólo dos millones de pesos. Hacia el 26 de julio, Venustiano Carranza acordó la caducidad del contrato que tenía el banco de Londres y México para explotar la costa oriental de Yucatán y que se remontaba a 1904. Privado de su extensa propiedad agrícola y forestal en Quintana Roo, el banco no realizaría ninguna gestión para recobrarla hasta la administración de Álvaro Obregón. Casi un mes después de que Carranza acordara lo anterior, el señor William B. Mitchel renunció a la gerencia del banco y abandonó el país<sup>102</sup>.

### **3.2.3. Decreto de desincautación.**

En virtud del decreto de desincautación (cuando regresaron el banco a sus dueños originales) dictado por el gobierno de Álvaro Obregón, el banco fue recuperado por su junta directiva en 1921, con una

<sup>99</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 44.

<sup>100</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 45.

<sup>101</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 47.

existencia en efectivo de sólo 37,500 pesos y la mayor parte de su capital por un monto de 29 millones en créditos contra el gobierno federal.

En septiembre de 1925 se llegó a un arreglo con la Secretaría de Hacienda: se fijó la deuda del gobierno en 21.8 millones y se establecieron modalidades de pago. Para entonces los bancos operaban pero no emitían; debido a que el artículo 28 de la constitución de 1917 designaba al banco de México como único emisor<sup>103</sup>.

En 1926 se expidió la ley general de instituciones de crédito y establecimientos bancarios; y aunque las condiciones políticas y económicas de México en este año, deprimieron los negocios y dificultaron el avance de las instituciones crediticias; el banco de Londres obtuvo un movimiento superior al de años anteriores y cumpliendo sus funciones de crédito, descuento y depósito, obtuvo una utilidad neta de 653,786.61 pesos<sup>104</sup>.

### 3.3. Época moderna.

Para 1934 el banco de Londres y México es objeto de un gravoso escándalo, ya que personas sin escrúpulos hicieron correr noticias falsas acerca de la quiebra del mismo ("La crisis de 1934"); sin embargo la misma Secretaría de Hacienda y Banco Nacional de México, entre otras... se encargaron de desmentir dichos rumores y aseguraban la solvencia del Banco de Londres; por lo que la alarma decreció y el resultado final fue el fortalecimiento de la Institución.

En 1937 las actividades del banco de Londres continuaron su curso ascendente en un contexto nacional dentro del cual tuvieron lugar hechos importantes, para la economía y para la banca: se promulgó el reglamento de trabajo para los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, fueron creadas también las cédulas hipotecarias; se nacionalizaron los ferrocarriles y vio la luz la comisión federal de electricidad, entre muchos otros sucesos...<sup>105</sup>

En 1945 se emprendieron programas de reformas decididas por el consejo de administración que abarcaban la reorganización de oficinas, equipos e instalaciones así como la expansión del banco en la capital y al interior de la república.

---

<sup>102</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>103</sup>Historia Ilustrada, op. cit..

<sup>104</sup>125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 57.

<sup>105</sup>125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 70.

En esa época finalizaba la segunda guerra mundial y México, pudo no obstante impulsar la explotación de sus materias primas, mejorar la producción agrícola e industrial y extender su red de transportes.

Consecuente con su política de crecimiento en 1950 el banco de Londres compró la totalidad de las acciones del banco del Norte S.A., incorporando sus activos y aumentando con ello el número de sus sucursales y agencias a 13 y 18 respectivamente.

Hacia 1958 el banco contaba con 45 oficinas en el interior de la república y 20 en la capital. Los bancos filiales, el Lagunero y el de Juárez aportaban 10 locales, por lo tanto la Institución, sumaba una red de 75 oficinas a lo largo del país. En 1960 el banco ya contaba con 50 sucursales en provincia y 24 en la ciudad de México. Además continuaban sus proyectos para seguir abriendo oficinas en sitios de auge y futuro financiero. Y es en este mismo año que aumento su capital social a 120 millones de pesos<sup>106</sup>.

Tras celebrar los 100 años de existencia del banco de Londres y México, sus dirigentes mantenían una política conservadora. Sin embargo hacia 1965, cuando aumentaron las reservas de oro en el país y se aprobó el programa industrial fronterizo, el banco necesitó de un impulso modernizador ya que a los factores arriba mencionados se sumaba la creciente competencia de otros bancos y la Institución corría el peligro de quedar rezagada.

Es así como el grupo Monterrey (o Visa), una 'holding' de empresas de la capital neoleonense y dentro de él principalmente Financiera Aceptaciones, comenzó a participar mayoritariamente en el banco de Londres a través de una tenencia de acciones que significó un promedio de entre el 30 y el 35% del capital social del establecimiento. Siendo decisiva la participación del grupo cuando José Antonio César que venía de este, queda como director general del banco, otorgando a este el impulso modernizador necesario para el desarrollo del banco de Londres y la creación posterior de banca Serfin<sup>107</sup>.

En 1969 el Banco de Londres junto con otras instituciones (12) se unieron y fundaron Camet; para poder ofrecer crédito por medio de tarjetas; el cual constituía desde entonces un instrumento de financiamiento que redituaba considerables ganancias a los bancos.

A principios de 1970 el Banco de Londres reestructuró la organización de su dirección, quedando integrada por nueve divisiones para crear los centros de fuerza básicos del banco y procurar una

<sup>106</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 76. .

<sup>107</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 85. .

descentralización más efectiva para la toma de decisiones, principalmente en el interior de la república. El 2 de junio de ese año, es promulgado el nuevo reglamento (artículos 2 y 8) de la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares que reconoce la existencia de los llamados grupos; dentro de los cuales encajara el grupo Serfin formado básicamente por financiera de aceptaciones y las siguientes entidades: Banco de Londres y México, Azteca, Veracruzano, de Jalisco, de Juárez; bodegas de depósito, almacenes y silos e hipotecaria Serfin, que tras previa autorización de hacienda se constituye como tal en agosto de 1971<sup>108</sup>.

Al formarse el Grupo Serfin el banco de Londres y México había aumentado su capital de 240 a 500 millones de pesos, representados por 5 millones de acciones ordinarias emitidas al portador con valor de 100 pesos cada una.

### **3.3.1 Banca múltiple.**

A partir de 1976 cuando apareció formalmente la banca múltiple en México, se desencadenó un profundo proceso de concentración del sistema financiero encabezado por el sistema bancario, que lejos de coadyuvar a la obtención de los objetivos globales de política económica, se sobrepuso a ellos e incluso llegó a convertirse en un freno para el desarrollo de las fuerzas productivas del país, al operar solamente en favor de aquellas empresas en que los bancos tenían participación<sup>109</sup>.

Pues bien, para 1977 el banco de Londres y México cambia de razón social a banca Serfin, el cual a su vez el 1º de julio de ese año se convierte en banca múltiple. El lanzamiento del nuevo nombre del banco se da con una campaña publicitaria innovadora consistente en dibujos animados, obteniendo excelentes resultados ya que el público reconoció a Serfin, como un grupo con ideas jóvenes, serio y prestigiado.

Una vez convertida banca Serfin en múltiple, las ventajas más sobresalientes de su transformación fueron: que operaría bajo una sola concesión diversos instrumentos de captación de recursos y otorgamiento de créditos; mayor eficacia en sus operaciones bancarias reduciendo sus costos de operación y administración y permitiría en un sólo balance reflejar las operaciones y los resultados de las empresas que integran el grupo.

---

<sup>108</sup> 125 años de la Banca Serfin. op. cit., p 92.



### 3.3.2. Sociedad Nacional de Crédito.

Las siguientes son las 54 Instituciones de crédito privadas existentes hacia agosto de 1982 al momento de la estatización bancaria<sup>110</sup>:

Banca Serfin S.A.	Multibanco Comeremex S.A.
Banca Confía S.A.	Multibanco Mercantil de México S.A.
Banca Cremi S.A.	Probanca Norte S.A.
Banca de Provincias S.A.	Unibanco S.A.
Actibanco de Guadalajara S.A.	Banco Azteca S.A.
Bancam S.A.	Banco Comercial del Norte S.A.
Banco Aboumrad S.A.	Banco del Interior S.A.
Banco BCH S.A.	Banco Mercantil de Zacatecas S.A.
Banco del Atlántico S.A.	Banco Panamericano S.A.
Banco del Centro S.A.	Banco de Comercio S.A.
Banco Continental S.A.	Banco Provincial del Norte S.A.
Banco de Crédito y Servicio S.A.	Banco Refaccionario de Jalisco S.A.
Banco Ganadero S.A.	Banco de Tuxpan S.A.
Banco Latino S.A.	Corporación Financiera S.A.
Banco Longoria S.A.	Financiera Crédito de Monterrey S.A.
Banco Mercantil de Monterrey	Financiera Industrial y Agrícola S.A.
Banco Monterrey S.A.	Promoción y Fomento S.A.
Banco del Noroeste S.A.	Financiera de Crédito Mercantil S.A.
Banco Occidental de México S.A.	Financiera de Industrias y Construcciones S.A.
Banco de Oriente S.A.	Financiera del Noroeste S.A.
Banco Popular S.A.	Sociedad Financiera de Industria y Desc. S.A.

<sup>109</sup>Tello Macías, op. cit., p 34. .

<sup>110</sup>Asociación Mexicana de Bancos, 1983.

Banco Regional del Norte S.A.	Banco Comercial Capitalizador S.A.
Banco Sofimex S.A.	Banco Capitalizador de Monterrey S.A.
Bancomer S.A.	Banco Capitalizador de Veracruz S.A.
Banpaís S.A.	Banco General de Capitalización S.A.
Banco Nacional de México S.A.	Crédito Mexicano S.A.
Banco Popular de Edificación y Ahorro S.A.	Hipotecaria del Interior S.A.

Las instituciones de banca de desarrollo del mismo año son:

Nacional Financiera S.A.	Banco Nacional Pesquero y Portuario
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos	Banco Nacional del Pequeño Comercio del D.F.
Banco Nacional de Crédito Rural	Banco Nacional Cinematográfico
Banco Nacional de Comercio Exterior	Financiera Nacional Azucarera
Banco Nacional de Turismo	Patronato del Ahorro Nacional
Banco Nal del Ejercito, Fuerza Aerea y Armada	

El primero de septiembre de 1982 como ya señale anteriormente por decreto presidencial las instituciones de crédito, arriba señaladas se transforman junto con banca Serfin en sociedades nacionales de crédito; quedando después de las fusiones respectivas 29 en total<sup>111</sup>:

Banca Serfin	Banca Confia
Banco Nacional de México	Bancomer
Banca Cremi	Banco del Noroeste
Banca Promex	Banco de Oriente
Banco de Provincias	Banco Regional del Norte
Banco Refaccionario de Jalisco	Banco del Atlántico
Banco Sofimex	Banco BCH
Bancam	Banco del Centro

<sup>111</sup> Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1983.

Banco Continental Ganadero	Banpaís
Banco de Crédito y Servicio	Crédito Mexicano
Banco Internacional	Multibanco Comermex
Banco Latino	Multibanco Mercantil de México
Banco Mercantil de Monterrey	Promoción y Fomento
Banco Mexicano Somex	Unibanco
Banco Monterrey	

Y las instituciones de banca de desarrollo quedan así:

Nacional Financiera	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
Financiera Nacional Azucarera	Banco Nacional Pesquero y Portuario
Banco Nacional de Crédito Rural	Banco Nacional del Pequeño Comercio del D.F.
Banco Nal del Ejercito, Fuerza Aérea y Armada	Banco Nacional de Comercio Exterior

La ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito emitida el 6 de septiembre de 1982 establece que la administración de las sociedades nacionales de crédito quedará a cargo de un consejo directivo (representantes de la serie "A" 66% y de la "B" 34%)<sup>112</sup> y un director general; que en el caso de banca Serfin fue el doctor José Juan de Olloqui y Labastida. Asimismo determina, que estas funcionaran en apoyo a las políticas nacionales de desarrollo y protegiendo los intereses del público; que también se les aplicaran la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares en los capítulos y artículos afines a su funcionamiento.

Las Sociedades Nacionales de Crédito tienen personalidad jurídica y patrimonios propios, contando cada una con sus reglamentos orgánicos que fijaran las bases conforme a las cuales se registrá su organización y funcionamiento.

Respecto a banca Serfin el 30 de noviembre de 1983 el Lic. Jesús Silva Herzog secretario de hacienda y crédito público instaló formalmente el consejo directivo, tal como lo establece la ley respectiva;

<sup>112</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., p XXIX, 1983.

quedando integrado por diez consejeros y representantes de la serie "A" y cinco de la serie "B" con sus respectivos suplentes<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1983.

## **CAPITULO 4. ASPECTOS COMPARATIVOS DE BANCA SERFIN EN EL BINOMIO 1981 – 1982 VS. 1983 – 1984.**

Los años considerados en mi análisis son especialmente significativos ya que por un lado en 1981 – 1982 forma parte de la iniciativa privada y por el otro en 1983 – 1984 se transforma en Sociedad Nacional de Crédito, perteneciente por tanto a la Administración Pública; siendo dichos binomios los objetos de mi comparación, pero sin caer en el error de realizar ésta únicamente en términos monetarios, ya que no es aquí donde vamos o debemos ver la eficiencia del ejercicio de la Administración Pública (ya descrita en el primer capítulo) sino también en el sentido en que fueron orientadas las funciones de banca Serfin Sociedad Nacional de Crédito, tomando en cuenta además de los criterios tradicionales de ganancia, los de beneficio social.

En 1981 banca Serfin S. A. formaba parte del grupo Serfin constituido por otras nueve instituciones: Afianzadora, almacenadora, arrendadora del centro, del norte; casa de bolsa, factoring, todas Serfin; Banco Azteca S.A. y Seguros Monterrey Serfin S.A..

Para septiembre de 1982 banca Serfin es Sociedad Nacional de Crédito y en octubre de 1984 se realizan las negociaciones necesarias para vender de acuerdo con la política gubernamental las empresas financieras no bancarias: Seguros Monterrey, afianzadora, arrendadora y almacenadora Serfin, a los ex accionistas del grupo Serfin<sup>114</sup>.

### **4.1 De orden cualitativo.**

Aquí se abarcan los componentes o rubros de la institución más representativos que de manera general considero sufrieron cambios o transformaciones cualitativas, que de acuerdo al ámbito sea privado y luego público; funcionaron y desarrollaron de manera eficiente.

Respecto a la estatización bancaria el señor Alfredo Farrugia<sup>115</sup> dice 'La banca privada mexicana era motivo de orgullo para todo México. Los directores de las instituciones tienen la enorme responsabilidad de evitar que la corrupción tradicional en el medios burocrático se incruste en las operaciones bancarias y constituya un freno más para el desarrollo de México'. Sin embargo el doctor Olloqui director general de

---

<sup>114</sup>Loeza, op. cit., p 5.

banca Serfin Sociedad Nacional de Crédito dice: La banca tendrá ahora una más acentuada función social; vamos a tratar de llegar al máximo de sectores de la población y en los ramos que más interese al país se fortalezcan; se buscará también la eficiencia, la productividad y la calidad y oportunidad en el servicio a la clientela. Se continuará otorgando crédito con miras a obtener un crecimiento cuantitativo y cualitativo, por su puesto dentro de los principios bancarios; ya que si bien cumplimos una función social, si no somos eficientes, no alcanzaremos dicha meta<sup>116</sup>.

El doctor Olloqui cuenta con una interesante trayectoria, destacándose en esta: el ser licenciado en derecho y doctor en la misma disciplina en la Universidad Nacional Autónoma de México, haber sido presidente de la comisión nacional de valores, maestría en Economía en la Universidad George Washington, entre otros... y ya como director de Serfin es nombrado presidente del consejo del Euro Latinamerican Bank Ltd, para el año 1983 y presidente de la asociación mexicana de bancos para el período 1984 — 1985. Esto último sin olvidar en ningún momento su compromiso con banca Serfin de la cual dijo: 'Mientras el señor presidente y mi salud me lo permitan seguiré en este banco, haciendo lo mejor que pueda con lo mejor que yo tengo para que esta institución sea la mejor de México'<sup>117</sup>. Lo cual sin duda trato de hacer durante su administración.

El objetivo de banca Serfin durante 1981— 1982 es el de practicar las operaciones propias (servicio) de banca múltiple: depósito, ahorro, fiduciario, financiero e hipotecario en los términos relativos de la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares; para obtener por ello la ganancia correspondiente. Para 1983 — 1984 el objetivo es prestar el servicio público de la banca y crédito en apoyo a las políticas de desarrollo nacional; realizando operaciones de banca múltiple en conformidad con la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito.

Es en base y diferencia de dichos objetivos donde radica el rumbo que siguió banca Serfin durante los dos primeros y los dos segundos años de mi estudio; sin embargo cabe mencionar que aunque en 1982 Serfin ya es considerada como Sociedad Nacional de Crédito, realmente esto fue el primero de septiembre de dicho año; es decir cuando ya habían transcurrido dos terceras partes del mismo y lo cual significa la mayor parte; siendo esta la razón por la que yo considero (hasta el 31 de agosto) como todavía privado. Y en efecto como veremos más adelante la organización y estructura sigue siendo

<sup>115</sup>Negocios y Bancos, Rev. 15 de Septiembre de 1982.

<sup>116</sup>Dimensión , Rev. Septiembre de 1982.

<sup>117</sup>Dimensión , Rev. Septiembre de 1983.

fundamentalmente la misma (de 1981) para 1982; ya que así lo consideró adecuado el doctor Olloqui hasta marzo de 1983.

#### 4.1.1 En organización y estructura.

En cuanto a su organización la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito establece que las sociedades nacionales de crédito deben formular cada año su programa financiero y su presupuesto general de gastos e inversiones, así como la estimación de sus ingresos que deberán someter a la Secretaría de Hacienda ajustándose a los lineamientos y objetivos del sistema nacional de planeación. Su administración queda en manos de un director general y un consejo directivo los cuales dirigirán las sociedades nacionales de crédito con base en las políticas, lineamientos y prioridades que establezca el ejecutivo federal; siendo los de la serie "A" (2/3) designados por el ejecutivo y la Secretaría de Hacienda, quienes también establecerán las bases para los de la serie "B" (1/3). Teniendo director y consejo, entre otras las siguientes facultades: actos de dominio, de administración, nombramiento de los funcionarios y aprobación del presupuesto anual...<sup>118</sup>.

La familia Garza Sada constituyó en 1936 la compañía General de Aceptaciones S.A., una sociedad financiera cuyo capital inicial fue de medio millón de pesos y ya para 1977 ascendía a mil millones de pesos<sup>119</sup>. Pues bien en este mismo año y ya transformada en Financiera de Aceptaciones el primero de julio se constituye en grupo Serfin S.A. dentro del cual crea a su vez a banca Serfin, institución de banca múltiple al adquirir por fusión al banco de Londres y México S.A. (comentado ampliamente en el capítulo anterior), al banco Serfin de Chihuahua S.A., banca Serfin de Jalisco, banca Serfin Veracruzano; a la financiera Serfin de Tampico, a la hipotecaria Serfin S. A. y además por cesión de activos y pasivos a las sucursales de banco Azteca S.A., institución que subsiste como afiliada durante 81 - 82 y en 83 se fusiona<sup>120</sup>.

La anterior es la forma en que se encuentra y se presenta banca Serfin en 1981; respecto al ejercicio de 1982 en el anuario financiero de México<sup>121</sup>, agrega lo siguiente: a partir del decreto presidencial de

<sup>118</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., p XXX, 1983, .

<sup>119</sup>Miguel Ángel Granados Chapa, La Banca Nuestra de Cada Día, p 85.

<sup>120</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1981-82-83 y 84 . .

<sup>121</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1982, .

fecha primero de septiembre de 1982 este organismo dejó de ser una institución privada y se convirtió en una institución nacional de banca múltiple.

Los anexos IV, V, VI y VII al final del presente trabajo, son los organigramas de cada uno de los años de estudio: 1981, 1982, 1983 y 1984.

En marzo de 1983 el doctor de Olloqui declara que al tomar posesión de su cargo en banca Serfin lo hizo en el entendido de que aceptaba dicho puesto para sacar adelante al país; primero con López Portillo y ahora con de la Madrid. Al principio optó por ratificar a todo el personal en sus puestos, en la medida que hicieran bien su trabajo. Sin embargo a seis meses de haber ocupado el cargo se ve en la necesidad de efectuar una reestructuración de la organización, esto debido a diversas causas; reemplaza a varios de los antiguos funcionarios, a la correspondiente organización de banco estatal y en base a las necesidades y resultados en los seis meses ya transcurridos. Señalando por tanto, entre muchos otros los cambios en los siguientes puestos, directores de: banca, subsidiarias, sistemas de apoyo, auditoría y de asesoría técnica; comentando finalmente: "Yo quiero resultados, ya que creo en la inevitable grandeza de México y estoy dispuesto a hacer lo que sea para lograrlo, si es necesario reorganizare el banco diez veces o más pero voy hacer de banca Serfin el mejor banco para México"<sup>122</sup>.

Para el 29 de agosto de 1983 el gobierno federal decretó la integración por fusión a banca Serfin de: banco Azteca S.A. banco de Tuxpan S.A. y Financiera de Crédito Monterrey S.A.; adquiriendo para 1984 la denominación de Sociedad Nacional de Crédito.

En 1981 el domicilio de la oficina matriz se encontraba en Monterrey Nuevo León y las oficinas principales son: la de 16 de septiembre número 38 esquina con Bolívar y el centro operativo Serfin. Para los 3 años subsiguientes la oficina matriz es la de 16 de septiembre, es decir en el DF. y las oficinas principales son las ya mencionadas, sumándose en 1982 una en Guadalajara y en 1983 otra en Puebla; manteniéndose todas las anteriores aun en 1984. Dicho cambio, es decir en especial de la matriz nos habla del persistente centralismo de la Administración Pública en México a la que ya pertenece banca Serfin desde 1982. Sin embargo las de Guadalajara y Puebla nos hablan de un mayor control sobre las zonas donde las mencionadas se localizan.

Banca Serfin en 1981 era parte del grupo Serfin, contaba con un consejo de administración, su presidente el señor Eugenio Garza Lagüera; cuarenta y tres consejeros propietarios, doce suplentes, una comisión ejecutiva de 5 personas, siete directores y nueve subdirectores; en 1982 toda la estructura



anterior desaparece y no se registra una paralela del gobierno, hasta 1983 constituida de la siguiente manera: Consejo directivo formado por 1 presidente Jesús Silva Herzog, 1<sup>er</sup> vicepresidente Carlos Salinas de Gortari, 2<sup>o</sup> vicepresidente Carlos Sales Gutiérrez; representando a la serie "A"; además 7 consejeros propietarios y 7 suplentes; de la serie "B" 5 y 5 respectivamente, 1 comisario propietario de la "A" y otro de la "B" y 1 suplente por cada uno; y por último un secretario y pro secretario. Repitiéndose dicha estructura con todo y personal en 1984<sup>123</sup>.

En este mismo año (1982) banca Serfin tiene como director general al C.P. Jorge Morales Treviño; quien bajo su mando tenía una estructura general y global, contemplando en esta a todos los directores y subdirectores de las áreas (cuya interrelación es obvia) de la siguiente manera: 5 direcciones ejecutivas, 5 direcciones de asesoría y apoyo, 19 directores, 38 subdirectores y al frente de recursos humanos, áreas de apoyo e instituciones afiliadas al licenciado Carlos Luna Argumosa y 28 directores de zona más

En 1982 ya considerada institución nacional de banca múltiple o Sociedad Nacional de Crédito en 1983 – 1984, tiene como director general al ya mencionado Dr. José Juan de Olloqui y Labastida, quien lo seguirá siendo hasta cuando es reprivatizado el banco. Pues bien, la estructura abajo de él es la siguiente<sup>124</sup>; y respecto a la misma después de enumerar las personas en puestos directivos y / o áreas similares, abajo pongo un ejemplo de algún funcionario específico que siguió en el banco en los años posteriores, que ya no se mantuvo en él ó que fue cambiado de área:

1982	1983	1984
5 Directores y 6 Directores en Sistemas de Apoyo Víctor M. García Blake ya era 82 y 83	5 Directores Adjuntos director en 81 y se mantuvo en	2 Directores de Asesoría Técnica de Área
Auditoría, 5 Directores y 16 Subdirectores Leonel García Salce y tres más	Auditoría, 6 Directores y 2 Subdirectores de esta área se mantuvieron	Auditoría, 6 Directores y 13 Subdirectores durante 1983 y 1984

<sup>122</sup>Dimensión, op. cit., Marzo de 1983.

<sup>123</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1981-82-83 y 84 . .

<sup>124</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1981-82-83 y 84 . .

Jaime J. Coutigno sólo en 83	Banca, 7 Direcciones Ejecutivas	Banca, 9 Direcciones Ejecutivas
Subsidiarias, 12 Direcciones	Subsidiarias, 7 Direcciones de Área.	Subsidiarias, 7 Direcciones de Área.
De los directores de 1982	ninguno ocupó un lugar en los 2	años siguientes en esta área
Crédito, 1 Director y 3 Subdirectores	Crédito, 1 Director y 10 Subdirectores	Crédito, 1 Director y 3 Subdirectores
Oscar Orta Arregui fue director	en esta área durante los 3 años	
Área Internacional y Corporativa, 2 Directores y 11 Subdirectores	Área Internacional y Corporativa, 1 Directores y 2 Subdirectores	Área Internacional y Corporativa, 3 Directores
Carlos Bracho González era	director desde 1981 y se	mantuvo en 1982, 1983 y 1984
Área Metropolitana, 22 Directores	Área Metropolitana, 2 Directores y 29 Subdirectores	Área Metropolitana, 3 Directores y 31 Subdirectores
Luis Gómez Alcocer se	mantiene en los dos años	siguientes
Área Noroeste, 2 Directores y 6 Subdirectores	Área Noroeste, 2 Directores y 7 Subdirectores	Área Noroeste, 1 Director de Área, 4 Directores y 10 Sub.
Director Raúl Carrillo García sólo aparece en este año como tal.		
Área Norte, 2 Directores y 6 Subdirectores	Área Noreste, 4 Directores	Área Noreste, 1 Director Ejecutivo 4 Directores y 13 Sub.

Director Jorge Ureña Romero	en este año y los dos siguientes	
Área Sur, 5 Directores y 9 Subdirectores Subdirector Enoch Castellanos	Área Sur, 4 Directores y 1 Subdirector Domínguez se mantiene en	Área Sur, 1 Director Ejecutivo, 4 Directores y 5 Subdirectores. 1982 y 1984, excepto 1983.
Comercialización, 4 Sub. Eduardo Infante López sé	Área de Comercialización, 3 Subdirectores mantiene en los dos años	Área de Comercialización, 4 Subdirectores Siguietes
Estudios Económicos, 4 Sub. Subdirector Oret J. Salinas A.	Estudios Económicos, 4 Sub. se mantiene en 1982 y 1983	Estudios Económicos 1 Director y 4 Subdirectores.
Jurídico, 4 Subdirectores Subdirector Miguel Moreno del	Área Jurídica y Fiduciaria, 4 Subdirectores Mazo se mantiene en 1982,	Jurídico y Fiduciario, 1 Director y 4 Subdirectores 1983 y 1984
Operación Bursátil, 1 Director		
Planeación y Evaluación, 1 Sub. Subdirector Alejandro Salinas	Planeación y Evaluación, 1 Sub. en 1982 y 1983	Planeación y Evaluación, 1 Dir.
Sector Público 2 Subdirectores Director Eduardo Montalvo Ruiz	División Sector Público 2 Sub. sólo en 1984	Sector Público 1 Director
Relaciones, 1 Subdirector Alejandro G. Vargas en 1982 y	Relaciones, 1 Subdirector 1983	Relaciones, 1 Subdirector

<p>Recursos Humanos, 5 Sub.  Subdirector Carlos Luna siguientes años continuo en la</p>	<p>Recursos Humanos, 5 Sub.  Argumosa, quien en 1981 era misma pero como Subdirector</p>	<p>Recursos Humanos, 1 Director y 5 Subdirectores Director de esta área y en los</p>
<p>Tesorería y Administración, 2 Directores Director Fernando Álvarez</p>	<p>Tesorería y Administración, 2 Directores y 7 Subdirectores Miranda en los 3 años.</p>	<p>Tesorería y Administración, 1 Director Ejecutivo y 5 Sub.  Banca de Inversión, 1 dir. Gral. y 2 Subdirectores</p>

Cuando banca Serfin se convierte en Sociedad Nacional de Crédito, el Dr. Olloqui ratifico al personal en sus puestos sin embargo para marzo de 1983 realiza los cambios (ya mencionados) correspondientes, que como se comprobó no abarcan a la totalidad del personal ya que algunos de ellos pasan a la siguiente estructura en la misma área o solamente son cambiados de área como ya se señalo en la tabla anterior. Al analizar totalmente las estructuras (en el ámbito directivo) de los años del estudio, se descubrió que existe solamente un cambio significativo y es de cuando pertenece a la iniciativa privada, cuya conformación es muy diferente ya que para empezar el presidente del grupo es el accionista mayoritario, y en la Administración Pública es el secretario de Hacienda.

Ahora bien en 1982, 1983 y 1984 aunque hubo cambios en el personal directivo, la mayoría (aproximadamente el 70%) se mantuvo en sus puestos y algunos (los menos) cambiaron de área.

Respecto a cada una de las áreas ya mencionadas hubo algunas que se crearon, otras que desaparecieron o cambiaron de nombre, a continuación detalladas: banca que apareció en 1983; subsidiarias en 1982 a direcciones de área en 1983 y sistemas de apoyo en 1984; área norte en 1982 se convierte en noreste en 1983; comercialización en 1982 área de comercialización en 1983; jurídico en 1982, área jurídica y fiduciaria en 1983 y jurídico y fiduciario en 1984; operación bursátil se crea en 1982 y ya no existe para 1983; sector público en 1982, a división sector público en 1983 y otra vez sector

público en 1984 y por último banca de inversión que aparece en 1984. De lo anterior se descubrió que después de la primera adecuación que hizo el Dr. Olloqui de banca Serfin como SNC, las siguientes modificaciones o adiciones ya fueron las menos; destacándose dentro del primer esquema en comparación con el privado su división por área geográfica, así como también una división más marcada entre áreas de especialización.

#### 4.1.2. Políticas generales.

Las Sociedades Nacionales de Crédito de acuerdo con la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito del 31 de diciembre de 1982, tienen los siguientes objetivos: fomentar el ahorro nacional, canalizar eficientemente los recursos financieros y promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales...<sup>125</sup>.

Cuando el banco era privado su prioridad al ofrecer servicio de crédito y banca a los sectores de la economía y sociedad necesitados de ellos, era el obtener ganancia o utilidad por dicha tarea así como servir de apoyo para las demás ramas (o empresas) productivas en las que éste tuviese intereses. Por tanto sus políticas generales estaban encaminadas a cumplir con dichos objetivos.

En abril de 1983 el Dr. Olloqui sostiene que la banca (Serfin) es eficaz en manos del Estado y lo será más en la medida que aumente el servicio social que ha comenzado a cumplir. Señalando asimismo la eficaz tarea bancaria que realiza ahora en apoyo de sectores prioritarios como la vivienda, alimentos básicos y producción agropecuaria.

Hacia agosto de 1984 el Dr. Olloqui informa que la banca ha dejado de acumular excedentes y prácticamente la totalidad de los recursos captados en lo que va del año han sido canalizados a los diversos sectores de la economía, apoyando con ello los esfuerzos del gobierno federal tendientes a proteger la planta productiva e incentivar su reactivación. Mencionando en este mismo sentido: los problemas que a la banca le corresponde solucionar se relacionan con la generación del ahorro interno y su utilización. A través de su función natural de intermediación financiera, la banca contribuye a acrecentar el ahorro interno y asigna productivamente los recursos disponibles<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup>Méndez Morales, op. cit..

<sup>126</sup>Negocios y Bancos, Rev. 15 de Agosto de 1984.

Sin embargo a pesar de lo dicho por el Dr. Olloqui anteriormente; Carlos Loeza en su obra Análisis nos dice que en realidad los cambios que ha registrado la banca estatizada han sido totalmente formales, sin llegar a afectar los renglones sustantivos, pues además del cambio de propietario se realizaron entre otros los siguientes: Se emitió una nueva ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito, del 100% se han vendido a los expropiarios el 34% de las acciones y se ha permitido y auspiciado el surgimiento y desarrollo de una banca paralela o sea las casas de bolsa.

#### 4.1.2.1 De crédito.

La banca privada tenía una importante participación dentro del sector productor de bienes y servicios, en el caso de Serfin se le identificaba claramente por su participación en el grupo Monterrey es decir también como privada la banca era corrupta ya que cierto número de bancos estaba convertidos en negocios de familia. Un pequeño clan se había hecho cargo del banco y de las industrias creadas a su amparo, y mediante un oculto sistema interno de prestamos convirtieron todo esto en un espléndido negocio. El sistema ahora descubierto consistía simplemente en otorgar créditos baratos del banco a dichas empresas, muchas veces al 50% o menos del que se cobraba a otros prestatarios. En otras palabras, ellos con dinero ajeno tenían dos pesas y dos medidas; unas para sus propios negocios a los que colmaban de ventajas financieras y otras para el común de los solicitantes de crédito. Ejemplos de estos negocios familiares son: Bancomer, Serfin y otros<sup>127</sup>... y ello en el caso de Serfin es factible (como ya se mencionó) ya que el grupo es el brazo financiero del sector más importante de inversionistas de Monterrey; y en su consejo de administración figuran personajes de las más importantes compañías tenedoras de Monterrey como Visa, Alfa, Ficsa y Cydsa<sup>128</sup>.

Al formar los bancos parte activa del capital social de un sinnúmero de empresas, era evidente que estas tenían un lugar preferencial en la asignación de crédito. Esto implicaba entonces que solamente una parte residual quedaba a disposición de la gran mayoría de las empresas. Una consecuencia de esto último era que cuando alguna empresa o sector resultaba atractivo para la banca podía bloquearle créditos presionándolo a que vendiera toda o parte de la empresa a la institución, cosa que en muchos casos ocurrió.

---

<sup>127</sup>Manuel Bucndía, Los Empresarios, p 160.

Por otro lado una vez estatizada la banca, la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito contempla la oferta suficiente de crédito por parte de la Sociedad Nacional de Crédito (en general) a los diferentes sectores productivos, así como evitar concentraciones de recursos en personas o grupos y la descentralización geográfica de la canalización de los créditos<sup>129</sup>; siendo en el mes de noviembre de 1983 que Serfin concedió un crédito superior a los 1,000 millones de pesos al gobierno del estado de Nuevo León para fomento de la vivienda popular en la entidad; en diciembre del mismo año se aprobaron operaciones por más de 1,600 millones de pesos para apoyar a diversos ejidos del estado de Sinaloa, facilitándose en la misma fecha al instituto estatal de la vivienda popular de Coahuila 433 millones para la construcción de más vivienda de interés social.

En 1983 la cartera de créditos tuvo un incremento del 53.2%, procurando satisfacer con ello los requerimientos de la sociedad, manteniendo la congruencia entre lo establecido en el plan nacional de desarrollo y lo que específicamente se autorizó mes a mes. Incorporándose a la cartera renglones que solían pasar desapercibidos en el pasado, sin sacrificar en el proceso, la salud financiera de la institución<sup>130</sup>.

Volviendo a la época en que Serfin perteneció a la iniciativa privada vemos que sus recursos los canalizó principalmente hacia aquellas localidades donde por un lado estaban concentradas las empresas donde participaba y por otro lado donde la escala de actividad económica auguraba mayores beneficios, dando como resultado que quedaban desprovistos del crédito necesario proyectos relativamente pequeños en plazas de escaso desarrollo económico; por ejemplo hacia 1981 el 75% de los créditos concedidos se repartían en el D.F. Jalisco y Nuevo León. Sin embargo en 1981 la mayor disponibilidad de recursos permitió a Serfin aumentar su colocación de créditos siendo el sector industrial el más favorecido, en congruencia con el auge que experimentaba dicha actividad. Siendo también canalizados créditos hacia el sector agropecuario, sobresaliendo los concedidos en los estados de Veracruz y Chiapas<sup>131</sup>.

Hacia 1982 Serfin mantiene una política dinámica en materia de créditos, siendo comprensiva con las necesidades de su clientela. Las operaciones llevadas a cabo a través de los distintos fondos de fomento

---

<sup>128</sup> Méndez Morales, op. Cit., p 179. .

<sup>129</sup> Asociación Mexicana de Bancos, op. cit, p XXVIII, 1983. .

<sup>130</sup> Dimensión, op. Cit., Enero de 1984.

<sup>131</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 116. .

del gobierno federal se intensifican, particularmente la realizada mediante Fomex, Fira, Fogain y Foproba que ocupan el 98% de las operaciones de ese año<sup>132</sup>.

Es en 1983 cuando Serfin orienta su crédito hacia empresas y sectores que contribuyen a mantener las fuentes de trabajo y mejorar la productividad; siendo en abril de este año que el Dr. Oloqui señala que Serfin no desatiende ninguna prioridad y busca llevar a su máximo desarrollo el apoyo a la vivienda, a la producción de alimentos y al sector agropecuario. Para agosto de 1984 el mismo director del banco declara que la institución maneja su cartera de valores no únicamente como fuente de ingresos, sino también como una importante herramienta para fomentar el crecimiento de la economía, creando nuevas unidades de producción.

Por un lado tenemos que al ser privada banca Serfin dio facilidades y ventajas de crédito a las empresas en las que tenía intereses el grupo y por el otro al ser pública sí dio más apoyo a la planta productiva en general (sin favoritismos), con el respectivo toque social que le fue otorgado legalmente como ya se comento y el cual se vio reflejado en más crédito a los estados de la federación y en obras de carácter social.

#### **4.1.2.2. De personal.**

El personal que es admitido en banca Serfin es objeto del proceso de selección de personal en el cual primeramente se le hace una entrevista general; siendo sobre la base de ella que los especialistas consideran si dicho sujeto puede ingresar a la institución. Después viene un examen psicológico en el que entre otras cosas preguntan edad, ocupación actual, estudios, sobre la familia, aspiraciones y razones por las que se quiere ingresar al banco; aplicándose después un examen psicométrico. Una vez aprobados todos estos, se hace finalmente el examen físico con el cual se concluye dicho proceso y se da la bienvenida al nuevo empleado.

El siguiente paso (si es que es requerido) es un curso de inducción y / o capacitación para él puesto que se va a desempeñar, y terminado este se toma posesión del cargo correspondiente. Cabe mencionar que uno de los aspectos favorables (independientemente de las buenas relaciones) es que en el banco un empleado puede ir escalando puestos y lograr con ello el desarrollo personal (e institucional) que forma parte importante del crecimiento individual. Lo ya descrito es más o menos lo mismo por lo que

---

<sup>132</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 121. .



pasa una persona que ingresa al banco antes y después de la estatización y obviamente que la contratación ha sido en la medida que ha crecido la institución en cuanto a nuevas áreas o sucursales; es decir de acuerdo a los cambios y necesidades que el propio desarrollo de Serfin ha ido requiriendo.

Hacia enero de 1981 el número de empleados era 14,390 y para 1984 eran aproximadamente 16,770<sup>133</sup>, tomando en cuenta en dicho aumento el personal producto de las fusiones. En 1981 la institución puso énfasis en el mejoramiento de su personal y reimpulso los programas de adiestramiento preparando a sus colaboradores con el fin de ofrecer un servicio de asesoría financiera cada vez más profesional a la clientela.

Con la estatización de la banca el artículo 3 del decreto dispone que las instituciones de crédito operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito; siendo el comité técnico consultivo el que propondrá en su oportunidad las normas conducentes a regir las relaciones laborales de los trabajadores de dichas instituciones; conforme a las disposiciones del apartado B del artículo 123 constitucional, permaneciendo entre tanto reguladas por el reglamento de trabajo de los empleados bancarios de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, sin menoscabo de los derechos y prestaciones de que actualmente disfrutaban<sup>134</sup>.

Desde 1983 se dio el valor y proyección necesarias a la capacitación del personal en el ámbito de trabajadores de base así como al de alta administración bancaria, con programas específicos para las diferentes áreas del banco. Siendo en este mismo año que Serfin amplía sus programas de capacitación y motivación para el personal, impartándose un total de 1,722 cursos.

En cuanto a las prestaciones estas han ido mejorando antes y después de la estatización, siendo el caso en particular de la prima de vacaciones así como de las condiciones y montos de los préstamos.

Antes de la estatización bancaria no existía un sindicato en la institución, siendo hasta enero de 1983 que ya se encuentra formado el sindicato de banca Serfin; estando a la cabeza desde entonces el secretario general Lic. Gustavo Jauregui Aguilas, quien declara que sus objetivos fundamentales son: Cuidar del bienestar de sus agremiados, buscando siempre su seguridad y progreso. En junio de este mismo año son inauguradas las oficinas de dicho sindicato.

---

<sup>133</sup>Grupo Serfin, Banca Serfin 1982 - 1990 p 48.

<sup>134</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., p XXVII, 1983. .

Para 1984 la relación de la institución con el sindicato se ha desarrollado en un marco de responsabilidad respeto y buena voluntad, buscando siempre soluciones justas que beneficien al personal, sin comprometer la estabilidad futura de la institución<sup>135</sup>.

#### 4.2. De orden cuantitativo.

En este punto me refiero a aspectos que consideré significativos en cuanto a cantidades y números; a fin de reconocer la eficacia con que se desarrolló el banco antes y después de la estatización.

##### 4.2.1 Cobertura y desarrollo.

En diciembre de 1981 banca Serfin contaba con 391 sucursales, 38 de las cuales fueron abiertas en ese año; creciendo en una proporción con el año anterior del 10.76%. En este mismo año, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo agradable fueron remodeladas 64 sucursales, homogeneizando su estilo. La modernización de los equipos de computo siguió su camino incorporando en forma paulatina el sistema 'on line' a las diversas sucursales de la capital y de las principales ciudades del interior<sup>136</sup>.

Como parte de su política de diversificación de recursos en agosto de 1981 con capital de Serfin y del banco Credit Lyonnais de Francia se creó Fonsyler un fondo para promover proyectos de inversión y transferencia de tecnología. De este modo los negocios tuvieron una marcha favorable para banca Serfin que ese año tuvo una utilidad neta superior en un 80% a la del año anterior<sup>137</sup>.

En octubre de 1981 la institución cuenta con 15 nuevos centros de operaciones computacionales (COC) en el país, satisfaciendo con ellos la necesidad de información para la toma de decisiones y haciendo de ella uno de los bancos más actualizados en la materia en América Latina.

A pesar de la crisis (señalada en el capítulo 2) por la que atravesó México en 1982 banca Serfin logra abrir 22 sucursales, siendo por tanto el actual número de 413 y la proporción de aumento del 5.6%. Se actualizan los sistemas de computo y las cuentas de inversiones son incorporadas al sistema 'on line', lo

<sup>135</sup> Grupo Serfin, Banca Serfin 1982 - 1990 p 41. .

<sup>136</sup> 125 años de la Banca Serfin. op. cit., p 114.

<sup>137</sup> 125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 116.

cual permite obtener información instantánea de las mismas al estar conectadas a la computadora central.

En 1983 se inauguran 33 nuevas sucursales (25 en Veracruz) terminando ese año con una cantidad de 446 lo cual representa una proporción del 8%. Las nuevas sucursales se ubicaron cubriendo más plazas en los estados respectivos a fin de llegar a un mayor número de clientes. El 21 de diciembre de 1983 la institución pone en marcha el cajero automático Serfin en 15 sucursales del D.F. En este mismo año participa con un 27% de las operaciones para reestructurar la deuda pública y privada, utilizando para ello los programas de financiamiento para la cobertura de riesgos cambiarios (Ficorca); sin descuidar las necesidades de distintos sectores de la planta productiva y de bancos mexicano que no poseen oficinas en el extranjero<sup>138</sup>.

Sin embargo hacia 1984 la cantidad de sucursales en vez de aumentar disminuye una en Nuevo León; siendo un total de 445 y decreciendo por tanto en un 0.22%; esto probablemente a que dicha sucursal no resultaba necesaria y/o rentable para el banco. En este mismo año se crea el servicio de sucursal telefónica Serfin que permite realizar operaciones bancarias desde cualquier teléfono mediante una clave confidencial.

Respecto a las agencias en el extranjero, Serfin cuenta con 4 oficinas ubicadas en: Los Ángeles California, Nueva York Nueva York, Londres Inglaterra y Nassau Bahamas, siendo las mismas hacia 1984 y de las cuales en agosto de ese año el Dr. Olloqui dice: 'juegan un papel muy importante al brindar los servicios de asesoría financiera a las empresas mexicanas que lo solicitan fuera del país sirviendo a su vez como medio de difusión permanente de todas las condiciones y ventajas que ofrece nuestro país a los inversionistas extranjeros'<sup>139</sup>.

#### 4.2.2. Captación.

Para 1980 existen 235 mil tarjeta habientes de Carnet – Serfin, elevándose la participación de tarjetas vigentes en el mercado nacional del 4.49 al 8.40%; hacia fines 1981 la participación del banco en este mismo mercado se elevó al 21%.

<sup>138</sup>Asociación Mexicana de Bancos, op. cit., 1981– 82–83 y 84. .

<sup>139</sup>Dimensión, op. Cit., Agosto de 1984.

En 1981 banco Azteca aumentó su captación de recursos en un 96% y los directivos del grupo tomaron la decisión de extender su concepto de servicio personalizado a toda la clientela Serfin. En agosto de ese mismo año la captación de recursos aumentó en un 56%; reflejándose particularmente en el crecimiento de los recursos a plazo que se elevó en un 67%; dado el interés de los ahorradores por protegerse de la inflación.

Para el 31 de diciembre de 1981 los activos totales del banco superaron los 200 mil millones de pesos; y aunque el personal aumentó el 18%, los recursos captados se incrementaron el 57%.

En el período septiembre 1982 – junio 1983 la institución fue la número 1 en la captación total de recursos. Con un número menor de sucursales logro superar en renglones básicos a las instituciones bancarias más grandes del país, creciendo 0.85% con tan solo 411 oficinas<sup>140</sup>. Asimismo en el lapso agosto 1982 y septiembre 1983 Serfin consiguió incrementar en 0.66% su penetración en el mercado, siendo así la de mayor dinamismo entre las más grandes del país.

Cabe destacar que hacia 1983 es decir a un año de haber sido estatizada la banca, en lo tocante a crecimiento de captación, la institución es la número 1.

Respecto a 1983 el consejo de banca Serfin declara: la dedicación del personal que colabora con la institución permitieron lograr un crecimiento en la captación de recursos del 70.1%, tasa superior a la registrada por el mercado del 64.2%, lo cual hizo posible un incremento en la penetración y permitió a la institución controlar un 10.5% de la captación total<sup>141</sup>.

La captación de recursos de Serfin creció durante 1984 en 288,210 millones de pesos, significando un incremento nominal del 70.4% tasa superior a la observada en el mercado; haciendo que la importancia relativa de Serfin en el mercado financiero se acrecentara pasando de un 10.50% de participación en diciembre de 1983 a un 10.55% a diciembre de 1984; siendo dicho porcentaje el más elevado en la historia del banco<sup>142</sup>. En este sentido el Dr. Olloqui dice: que el incremento aludido descansó básicamente en el esfuerzo realizado por el personal que con profesional dedicación llevó a cabo su labor con singular entusiasmo. A su vez cabe mencionar que un elemento importante que propició este aumento es la creación en este mismo año de la banca de inversión, que inicia sus actividades en el mercado de dinero con una captación inicial de 6 mil millones de pesos<sup>143</sup>.

<sup>140</sup>Dimensión, op. Cit., Septiembre de 1983.

<sup>141</sup>Dimensión, op. Cit., Febrero de 1984.

<sup>142</sup>Dimensión, op. Cit., Febrero de 1985.

<sup>143</sup>125 años de la Banca Serfin, op. cit., p 128. .

Para 1984 el beneficio social producido por las operaciones de Serfin, las contribuciones sociales y las aportaciones a su patrimonio superan en un 119% a las logradas en 1983.

#### 4.3 Balance general comparativo.

"La información financiera o balance, trata de explicar la fortaleza o debilidad de la institución desde una perspectiva cuantitativa, analizando la misma"<sup>144</sup>.

Los balances generales del banco de los años respectivos: 1981 – 1982 iniciativa privada y 1983 – 1984 Administración Pública nos muestran en unidades monetarias la situación financiera a las fechas correspondientes.

La información contenida en dichos documentos se encuentra clasificada en tres grupos principales: Activo – Nos dice en que sé esta utilizando el dinero invertido, Pasivo – Nos dice a quien y que cantidad(es) se deben y Capital – El propio del banco, es decir el que aportaron los accionistas para la conformación y desarrollo de la institución.

Contablemente hablando los grupos referidos se definen así:

**ACTIVO** – Es el conjunto de bienes y derechos que tiene el banco, el cual se encuentra ordenado en función de su disponibilidad.

**PASIVO** – Son las obligaciones que se tienen a favor de terceras personas, su orden esta determinado en función de su exigibilidad.

**CAPITAL** – El patrimonio del banco. Aportado por los accionistas y plasmado en la escritura constitutiva de la sociedad; cuando el banco era privado y cuando pasó a manos del gobierno el aportado por el respectivo, que ya en 1983 Miguel de la Madrid como señale en su momento puso a la venta a la iniciativa privada la serie "B" constituida por el 34% de las acciones a sus ex propietarios y quedando en manos públicas el otro 66% constituido por la serie "A".

Dicho capital en ambas circunstancias, fue el autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Una vez definidas las tres partes principales que conforman el balance; se dispuso la información de estas en el anexo I (que abarca dos páginas), llevando dichos datos a la izquierda su respectiva cuenta

---

<sup>144</sup> José Luis Mendoza G, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Pág. 186.

de orden que es como se manejan oficialmente de acuerdo a instrucciones de Banco de México y que además nos servirá para entender el apartado razones financieras. El método que utilizado para realizar el análisis financiero de los balances del banco, estado de resultados y Razones Financieras es el conocido contablemente como porcentos integrales.

Respecto a los resultados de los balances anuales (miles de pesos) que nos ocupa, cabe mencionar en primera instancia, que el aumento de capital social tan exorbitante (respecto a 1981) en 1984:

AÑO	1891	1982	1983	1984
CANTIDAD	3,600,000	3,600,000	3,820,000	12,500,000
AUMENTO	INICIAL	IGUAL	220,000	8,900,000
% DE +	INICIAL	IGUAL	6.11	247.22

Se debió al revalúo de sus activos; ya que la inflación de este año tuvo un promedio de 912%<sup>145</sup>.

En cuanto a la composición del pasivo y capital de cada uno de los años, el primero es superiormente mayor al segundo lo cual contablemente significa que el banco se encontró en un alto grado de endeudamiento o apalancamiento durante los cuatro años del análisis.

Pues bien, los conceptos y apreciaciones arriba mencionados son los que a groso modo nos dan una idea general de los balances y su composición; pero el análisis más preciso y profundo se abarcara en los siguientes apartados.

#### 4.3.1 Razones financieras.

En primera instancia, tenemos que razones se define como: la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí. Existen múltiples razones financieras; sin embargo para el estudio solo se abarcaran cuatro de ellas, (consideradas básicas) y estas son:

1. DE LIQUIDEZ
2. DE APALANCAMIENTO
3. DE EFICIENCIA
4. DE RENTABILIDAD <sup>146</sup>

<sup>145</sup> Subdirección de Investigaciones, Indicadores Eco p 25.

<sup>146</sup> Manuel García Torres, Investigación Financiera, p15.

Las Razones Financieras se obtienen de la información contenida en los anexos: I Balance General Comparativo y II Estado de Resultados Comparativo.

Dichas Razones nos permiten medir la posición financiera y analizar el funcionamiento del banco, ya sea satisfactoria o insatisfactoriamente de acuerdo al resultado de las mismas.

Asimismo la definición de cada una de estas es la siguiente:

**LIQUIDEZ** – Son aquellas enfocadas a la capacidad de pago en efectivo de la institución; es decir de la cantidad en efectivo de que dispone la institución inmediatamente para hacer frente a cualquier situación.

**APALANCAMIENTO** – Nos dan el grado de endeudamiento. Nos dice que proporción del dinero con el que se esta trabajando, es aportado por los dueños (accionistas) y que proporción se debe a terceros.

**EFICIENCIA** – Nos dan el nivel de aprovechamiento de los recursos en la obtención de resultados. Es decir que el beneficio que se obtenga sea superior a los gastos realizados.

**RENTABILIDAD** – Son aquellas que miden la utilidad; o la ganancia obtenida del trabajo de un año o ejercicio.

En el anexo III se encuentra en resumen el resultado de las razones, año por año, luego se señala su estado optimo: ascenso o descenso, tipo de razón, diferencia (por simple resta o suma) y por último si es positiva o negativa para la Administración Pública. Asimismo, en todas las razones a continuación señaladas los resultados que se dan, están ordenados por año correspondiendo cada uno a 1981, 1982, 1983 y 1984 respectivamente.

#### 1ª ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE (LIQUIDEZ – P)

Esta se obtiene de dividir lo que tengo entre lo que debo, lo cual revela la liquidez de la Institución– Asimismo esta razón mide la habilidad para cubrir compromisos inmediatos. Se obtuvo esta liquidez dividiendo el total activo circulante: pasivo circulante.

Si el resultado en este rubro fuera 1.1 significaría que tengo el mismo dinero que debo; sin embargo los resultados: 1.02, 1.01, 1.02 y 1.02 nos dicen que existe una buena liquidez en apariencia, ya que su comportamiento optimo debió haber ido en aumento para lograr ese 1.1, dichos resultados representan el primer punto a favor de la A.P.

---

## 2ª CAPITAL CONTABLE / PASIVO TOTAL (APALANCAMIENTO – N)

Esta nos dice en que proporción esta trabajando el banco con el dinero de sus pasivos (y no propio). La obtenemos dividiendo el total capital: total pasivo. El comportamiento optimo de esta razón es de decremento.

Los resultados en esta son: 0.03, 0.03, 0.04 y 0.04 lo cual nos revela que el banco durante los cuatro años se encontró apalancado; ya que estuvo trabajando con una proporción mayor del pasivo, que se ve incrementada en .01 durante la Administración Pública lo cual nos refleja una diferencia negativa en dicha administración.

## 3ª CARTERA VENCIDA / CARTERA DE CRÉDITOS (APALANCAMIENTO – N)

Esta nos indica el riesgo de incobrabilidad de los créditos otorgados por la institución. La obtenemos dividiendo amortizaciones y créditos vencidos (más un 50% de estimación del castigo a créditos): total cuentas por cobrar. Los resultados son: 0.03 y 0.05 para los dos primeros años y 0.07 y 0.04 para los dos segundos, siendo lo optimo en esta razón que disminuya, ya que ello nos habla de un crédito sanamente otorgado y el aumento en la incobrabilidad nos indica un mal análisis de crédito; desapego a políticas u otorgamiento sobre bases inadecuadas.

## 4ª PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL (APALANCAMIENTO – P).

Esta nos da el grado de endeudamiento, midiendo la porción de activos financieros por deuda. La obtenemos dividiendo total pasivo: total activo.

Los resultados 0.97, 0.97, 0.93 y 0.96 nos indican que el banco se encontró altamente apalancado ya que la proporción del pasivo con respecto al activo en los cuatro años es mayor. El comportamiento optimo de esta razón es de decremento. Cabe destacar que esta razón se complementa con la número 7 correspondiente a eficiencia.

Esta razón señala el nivel de endeudamiento de la Institución, es decir por cada peso existente en el activo 0.97, 0.97, 0.96, 0.96 provienen de recursos ajenos, lo cual nos muestra un fuerte apalancamiento; que esta vez disminuyo un 0.02 en la Administración Pública.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



#### 5º CAPTACIÓN TOTAL DEL PÚBLICO / CAPITAL CONTABLE (EFICIENCIA – N)

Esta razón refleja la capacidad que tiene el banco de captar; es decir que proporción del total capital y contable se obtuvo de los clientes. Los resultados 26.19, 27.00, 18.57 y 23.57 nos dicen que esta proporción disminuyó en los dos últimos años en lugar de aumentar que es lo óptimo, ya que ello nos indica la penetración que logra tener entre el público, cuando más clientes confían sus ahorros a la Institución.

#### 6º CARTERA DE CRÉDITOS / RECURSOS TOTALES + REDESCUENTOS (EFICIENCIA –P)

Esta razón nos dice que proporción de los recursos del banco se encuentra en manos de sus clientes vía préstamos. La obtenemos dividiendo total cuentas por cobrar: total pasivo y capital. Los resultados están elevados para apreciar con más claridad lo que reflejan y estos son: 45.81%, 40.95%, 44.28% y 50.59%.

El comportamiento óptimo de esta razón es de aumento, ya que de esta manera la Institución obtiene mayores ingresos por intereses cobrados y cumple con la más importante de las funciones para la que fue creado (intermediación). Por consiguiente aquí tenemos otro punto positivo a favor de la Administración Pública ya que en los dos segundos años esta razón subió en 11.8%. Lo cual coincide con lo expresado por el Dr. Olloqui respecto al incremento del crédito para apoyar proyectos de inversión y desarrollo del gobierno federal.

#### 7º ACTIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE (EFICIENCIA –P)

Esta nos da el grado de eficiencia, nos dice que proporción del capital contable conforma el activo total. En otras palabras nos indica que cantidad del capital contable generó tanto activo total. La obtenemos dividiendo total activo: total capital.

Los resultados de este rubro 0.03, 0.03, 0.04 y 0.04 nos señalan que la proporción del capital contable en el activo total es mucho menor que el pasivo; siendo por tanto mayor la proporción del pasivo (como lo vimos en la cuarta razón con la cual se complementa la presente). El comportamiento óptimo de esta razón es de aumento. En resumen esta razón nos dice que por cada peso del activo, solo el 0.03, 0.03, 0.04 y 0.04 provienen del capital propio de la Institución y en los dos últimos años se ve un ligero crecimiento, que nos señala otro punto positivo para la Administración Pública.

#### **8ª EGRESOS TOTALES / INGRESOS TOTALES (EFICIENCIA – N)**

Esta razón determina la proporción existente entre los ingresos obtenidos por las operaciones que realiza el banco y el costo de las mismas; las cuales se detallan en el estado de resultados (anexo II). Esta se obtiene dividiendo total gastos: total ingresos netos.

Resultando que por cada peso que se generó se desembolsó 81.03, 72.77, 90.59 y 72.61 centavos respectivamente, por tanto la utilidad obtenida de cada peso fue de 18.97, 27.23, 9.41 y 27.39 más el renglón de otros productos, beneficios y recuperaciones. Siendo el comportamiento óptimo de esta razón de decremento, ya que a menores gastos mayores ganancias.

#### **4.3.2 Estado de resultados comparativo.**

En este capítulo se abarcaran las razones financieras de rentabilidad, ya que ellas nos dan como lo dice el título del presente los resultados de la gestión administrativa, reflejándonos directamente el éxito o el fracaso de la misma.

A continuación, vale la pena mencionar algunos conceptos que nos van a permitir comprender con más claridad este capítulo: Los ingresos del banco abarcan los recursos captados, adquisición de valores gubernamentales y / o mercado de dinero, por el otorgamiento de créditos, sean mayoreo o menudeo. Los gastos de operación y administración son las erogaciones necesarias para el funcionamiento de la Institución y los principales conceptos son: recursos humanos, vigilancia y seguridad, promoción y publicidad, seguros, traslado de valores y asistencia técnica entre otros. Ahora bien la utilidad neta contable es el resultado final que obtiene el banco por sus operaciones en un periodo determinado; siendo la ganancia neta la diferencia entre los intereses pagados (por depósitos) y los cobrados por los créditos otorgados.

#### **9ª CARTERA VENCIDA NETA / ACTIVO TOTAL (N)**

Esta razón nos da el grado de incobrabilidad de los créditos otorgados; que es una de las principales funciones del banco y de ahí su importancia. Esta se obtiene dividiendo amortizaciones y créditos vencidos (cartera vencida): total activo.

Por tanto los resultados nos dicen que el 1.03, 1.51, 2.07 y 1.42 son los grados de incobrabilidad por año; los cuales son cifras considerables y al castigar estos rubros disminuirán las utilidades que de hecho son inferiores al monto de la cartera vencida, como lo muestra el siguiente cuadro:

AÑO	CARTERA VENCIDA	UTILIDADES	DIF X SIMPLE RESTA	TOTAL ACTIVO	RAZÓN
1981	1,996,411.00	1,530,539.00	465,872.00	192,933,758.00	1.03
1982	5,054,010.00	3,041,933.00	2,012,077.00	334,351,414.00	1.51
1983	12,345,080.00	1,462,071.00	10,883,009.00	594,299,621.00	2.07
1984	14,335,319.00	14,717,568.00	382,249.00	987,233,653.00	1.45

Dichos resultados son un foco rojo de alarma que nos esta diciendo lo mal que estuvo trabajando en el otorgamiento del crédito y la urgente recuperación del mismo.

El comportamiento optimo de esta razón es de descenso por tanto es otro punto negativo para la Administración Pública.

#### 10ª UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE (N)

Esta nos mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas y la obtenemos dividiendo utilidad del ejercicio: total capital.

Los resultados de esta razón son 0.26, 0.31, 0.06 y 0.38; para ser positiva la misma debe incrementarse, porcentaje que disminuyó considerablemente en el 1er año, aun cuando en el segundo mejoró la media y / o la suma de ambos desfavorece una vez mas a la Administración Pública.

#### 11ª INTERESES Y COMISIONES COBRADOS / CARTERA DE CRÉDITOS (N)

Esta se obtiene primero sumando intereses netos + comisiones netas (sacada del estado de resultados anexo II) y el resultado de ambos se divide: total cuentas por cobrar.

Debido a la colocación de diversos empréstitos que el banco ha otorgado; recibe ingresos por concepto de intereses y comisiones que ascienden a 7.75, 9.65, 7.46 y 8.09% del total de los rubros respectivo, lo cual representa un porcentaje muy bajo de ingresos por el más importante de los servicios que presta el Banco. El cual debe ir en aumento para considerarse optimo.

## 12ª UTILIDAD BRUTA / TOTAL INGRESOS (N)

Esta razón nos da la utilidad después de descontar gastos operativos (o total de gastos) esta se obtiene dividiendo la utilidad bruta entre el total de ingresos netos y su comportamiento optimo es de aumento. Los resultados: 0.19, 0.27, 0.09 y 0.27, nos hablan de una menor utilidad para la Administración Pública.

Revisando a groso modo el cuadro 4 tenemos que de 12 razones analizadas solo 4 resultaron favorables para la Administración Pública y las otras 8 no; es decir estas fueron buenas para la iniciativa privada. Asimismo también cabe destacar que de las 4 de rentabilidad consideradas de resultados ninguna le fue favorable.

Realizando un breve análisis de las 4 positivas para la Administración Pública basándonos en el razonamiento ya citado sobre que dicha actividad se va a desarrollar en torno al beneficio de la sociedad, ya que es por la que fue elegida (¿?) y para la cual debe trabajar; y no meramente en torno a un fin lucrativo, el cual sin embargo hay que cuidar para el sano funcionamiento de cualquier empresa (o banco) en bien de dicha sociedad.

La primera de liquidez, activo circulante / pasivo circulante nos revela una diferencia de .01 positivo, es decir que con esta el banco tuvo un porcentaje más elevado para cubrir sus compromisos inmediatos o sea más efectivo disponible.

La cuarta de apalancamiento, pasivo total / activo total nos dice que, el nivel de endeudamiento bajo en un 0.02% durante los dos años correspondientes, es decir se encontró ligeramente menos endeudado. (Se complementa con la séptima).

La sexta de eficiencia, cartera de créditos / recursos totales + redescuentos nos muestra un incremento del 8.11% en los créditos otorgados; lo cual coincide como se mencionó en el mayor apoyo a obras y proyectos emprendidos por el gobierno federal lo cual representa claramente un beneficio para la sociedad en general; por tanto en este renglón se cumplió con una finalidad importante de cualquier empresa publica (o banco).

La séptima de eficiencia, activo total / capital contable nos señala un incremento del 0.02 del capital propio de la Institución que se encuentra formando parte del activo total; o sea que de la cantidad total con la que esta trabajando el banco, aumento en .02 la proporción correspondiente al capital de los accionistas, lo que refleja una condición mas sana del banco.

Asimismo, otro análisis entre la razón sexta y la novena es pertinente por lo siguiente; en la sexta respecto al aumento en créditos otorgados durante la Administración Pública al relacionarla con la novena que se refiere al grado de incobrabilidad de dichos créditos; los resultados nos señalan un aumento de esta última por tanto se deduce lógicamente que aunque los créditos otorgados por dicha gestión aumentaron, el grado de incobrabilidad se incremento con ellos; ya que se dieron mas créditos, pero no se consideró el sano otorgamiento de los mismos.

Al hacer un breve recuento de las razones de rentabilidad o resultados tenemos con respecto a la décima que el rendimiento promedio disminuyó en los dos años en manos de la Administración Pública.

En cuanto a la onceava esta se relaciona con la novena (a su vez ligada con la sexta) ya que al aumentar la incobrabilidad de los créditos otorgados obviamente disminuyeron los ingresos cobrados por intereses y comisiones; dichas relaciones nos hablan de una conexión directa (o indirecta) entre las mismas, ya que aun cuando la sexta fue positiva para la Administración Pública, a su vez desencadeno la novena y la onceava que le resultó negativa, en virtud de que la sexta no se ejerció debidamente.

## ANÁLISIS ACTUAL DE BANCA SERFIN.

Banca Serfin permaneció en manos del gobierno de 1982 a 1992. La reprivatización de esta así como de toda la banca nacionalizada fue la respuesta del gobierno de Salinas de Gortari a las presiones de los grupos financieros, urgidos de que ese negocio regresara a sus manos para volver a otorgar y disponer de capital de los ahorradores, mediante créditos ya sea en sus empresas o en las que a sus intereses conviniera y los nuevos dueños de Serfin, resultaron sus antiguos propietarios: La familia neoleonesa Garza Sada con Adrián Sada al frente del mismo.

Hacia 1994 todo parecía marchar bien; sin embargo el error cometido por el gobierno entrante para diciembre de ese mismo año, desembocó en una grave crisis devaluatoria en la cual los bancos fueron sorprendidos en toda su fragilidad, vicios, errores y corruptelas, viéndose obligado el gobierno a socorrerlos. "Los programas de auxilio no se hicieron esperar, el primero fue el Programa de ventanilla de liquidez en Enero de 1995 que tuvo un costo de 355 mil 108 millones de pesos"<sup>147</sup> el cual no fue debidamente supervisado; le siguió Procapte (Programa de Capitalización Temporal) cuyo apoyo fue utilizado por Serfin primero como capital permanente y luego lo castigo (es decir se dio como perdido).<sup>148</sup>

El tercer programa fue el de capitalización y compra de cartera o FOBAPROA (Fondo Bancario de Protección al Ahorro); el cual consistía en que dicho organismo adquiría derechos sobre los flujos de efectivo de una cartera seleccionada por el Banco siendo este último responsable de la cobranza y la administración de los créditos; en pocas palabras a través del fondo los bancos se deshicieron de buena parte de los créditos irrecuperables, "dicha compra se realizó al 2 por 1, es decir por cada peso con que participaron los accionistas del Banco al capital de la misma, el Fobaproa adquirió dos pesos en cartera, por lo que el saldo ascendió a más de 113 mil millones de pesos"<sup>149</sup>. Y se dio el cuarto programa, el de Intervención y Saneamiento donde para salvar a los bancos de su liquidación el Fobaproa inyectó dinero a cambio de paquetes accionarios, convirtiéndose en el principal banquero del país " Si la intención del gobierno era beneficiar a los deudores como política social, lo hubiera hecho sin utilizar al Fobaproa

<sup>147</sup> Proceso, La Gran Estafa... 25 de Julio de 1999.

<sup>148</sup> Bucareli; El capital privado... Pág. 23, 30 de noviembre de 1997.

<sup>149</sup> Bucareli; Op. Cit, Pág. 24, 30 de noviembre de 1997.

como el vehículo a un costo importante y hubiera proporcionado beneficios directos en efectivo a los deudores<sup>150</sup>.

Todo lo anterior nos muestra una situación en la que definitivamente los banqueros sacaron el mayor provecho, basándose en que por el error del gobierno prevalecía dicha crisis y por supuesto teniendo bien claro que constituyen una base importante de la economía nacional.

Una vez concluida la tarea del Fobaproa para mayo de 1999 surge un nuevo organismo, producto de las negociaciones entre el Congreso de la Unión y el Gobierno Federal: El Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) "que tiene como objetivo, establecer un sistema de protección al ahorro bancario, concluir los procesos de saneamiento de las instituciones y administrar y enajenar los bienes con el fin de obtener el máximo valor de recuperación posible"<sup>151</sup>.

"El 8 de julio de 1999 Banca Serfin es tomado por el IPAB a fin de garantizar el ahorro de 2 millones de personas, aportando a este 43 mil millones de pesos para sanear el balance del grupo. Pero antes de esta fecha, los apoyos fiscales sumaban 80 mil millones de pesos. Lo cual implica que el monto de los recursos fiscales destinados para evitar la quiebra de Serfin fue de 120 millones de pesos de 1996 a marzo de 2000"<sup>152</sup>.

A principios de 1999 ante la inquietud de la sociedad y las dos cámaras por conocer a fondo la situación contable en la que se encontraban los bancos al ser rescatados, así como la veracidad y honestidad de dicho salvamento, se contrata al auditor canadiense Michael MacKey a fin de que responda a dichas interrogantes y realice una auditoría a todas y cada una de las instituciones bancarias; vale la pena mencionar que dos fueron los bancos no auditados debidamente por MacKey: Serfin y Bancrecer, ya que estos dieron a dicho auditor únicamente la información en relación al Fobaproa.

Fue el 20 de julio de 1999 cuando MacKey entrega su informe final: "El costo fiscal del rescate bancario al 30 de junio de 1998 ascendió a 633 mil 300 millones de pesos, de los cuales 72 mil 700 millones representan créditos reportables (no adecuadamente documentados e irrecuperables), y de estos últimos corresponden 700 millones a créditos ilegales, es decir el 1% de la cartera en poder de Fobaproa"<sup>153</sup>.

<sup>150</sup> Proceso, Op. Cit, Pág. 8

<sup>151</sup> Milenio, Las Funciones del... Pág. 5 17 de marzo de 2000.

<sup>152</sup> El Financiero, Serfin... Pág. 9 de mayo de 2000.

<sup>153</sup> El Financiero... 20 y 22 de julio de 1999.

Asimismo MacKey argumenta que la crisis del Sistema Bancario Mexicano data desde 1982 con la nacionalización, pues desde entonces hubo una supervisión inadecuada y luego en 1992 con la privatización no se hizo un examen detallado de los futuros dueños, vendiendo los bancos a individuos sin experiencia. "Respecto a los pasivos del Fobaproa son superiores a 70 mil 200 millones del monto considerado y son atribuibles principalmente a costos correspondientes a Serfin, Bancrecer, Atlántico y Promex"<sup>154</sup>.

Lo ya descrito nos revela la mala administración de que fue objeto banca Serfin en su etapa como reprivatizada a pesar de los mejores números reflejados en los 2 años de 4 a que se avoco el estudio presente.

Serfin fue de los 10 bancos no intervenidos y el total de su cartera transferida al Fobaproa denominada en dólares, ascendió a 5,622 millones, "cabe mencionar que en el esquema de Fobaproa el gobierno garantiza los flujos mensuales de efectivo de los créditos que compro, pero es responsabilidad del Banco lograr que el deudor pague"<sup>155</sup>.

El presidente de la Asociación de Banqueros de México en 1999 Carlos Gómez Gómez, nos dice que los pagares del Fobaproa serán intercambiados por títulos del IPAB los cuales podrán ser comercializados y una vez terminada la auditoría se llamara a cada Banco para realizar dicha labor; "asimismo se prevé que la labor del IPAB deberá concluir el 20 de enero de 2004"<sup>156</sup>.

Para el 29 de julio de 1999 Serfin se encontraba en manos del IPAB, siendo su participación en el mercado del 9%, así como en proceso de venta. El 20 de marzo de 2000 sale a la luz pública el hecho de que Eduardo Fernández el entonces presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores "no permitió el acceso ala información completa sobre las operaciones auditables, en especial de Banca Serfin a Michael MacKey; ya que se emprendió de facto una intervención administrativa y se negó el acceso a todos los aspectos del Banco, excepto a aquellos relacionados con los programas formales del Fobaproa"<sup>157</sup>. La disculpa de dicho funcionario fue en todo momento que existen cosas grandes que no se deben saber, y según se presumió más tarde estas cosas eran: Créditos irregulares destinados a la campaña de Zedillo y los otorgados para la construcción de carreteras concesionadas a particulares y hasta ese momento nada ilegal o ilegítimo a podido probarse sobre Serfin.

<sup>154</sup> El Financiero... 20 de julio de 1999.

<sup>155</sup> El Financiero... Pág. 5 21 de julio de 1999.

<sup>156</sup> El Financiero...Pág. 4 26 de julio de 1999.

<sup>157</sup> Milenio... Op. Cit. Pág. 12.



El 9 de mayo de 2000 es anunciada la compra de Serfin por Grupo Santander Mexicano a un precio de 14 mil 650 millones de pesos; adquiriendo con dicha transacción más del 16% del mercado nacional de los depósitos bancarios, el 11% de los créditos y constituyo el tercer intermediario del país<sup>158</sup>. Es necesario aclarar que la cantidad que pagó Santander fueron recursos que regresaron íntegros a Banca Serfin, pues el IPAB los utilizó para reducir el monto de los pagares con que capitalizó a dicha institución, que fue la más costosa del salvamento bancario al requerir una inyección cercana a 120 mil millones de pesos provenientes del erario como ya se había mencionado<sup>159</sup>. Serfin se entrega con una cartera vencida del 2.7% y su pagare deduciéndolo de lo que pago Santander queda en 55 mil millones de pesos. "Por su parte el ingles Hong Kong Shanghai Bank Corporation (HSBC-copropietario de acciones de Serfin) que ofreció 20% menos que el grupo español recibirá en 10 días los 137 millones de dólares garantizados por el IPAB como resultado de la transferencia del 19.9% de las acciones del Grupo Financiero Serfin"<sup>160</sup>.

"Con la operación de la venta de Banca Serfin quedo atrás un capitulo negro de pésimo manejo de la política financiera nacional, tanto del gobierno federal como del sector privado y el PRD remata: Con la venta de Serfin se invalida el principal argumento de la función del Fobaproa – Asegurar la supervivencia del Sistema Bancario Nacional."<sup>161</sup>.

Una vez en manos de Santander Mexicano, Francisco Luzón director de Banco Santander Central Hispano en toda Latinoamérica dio instrucciones para que Serfin y Santander siguieran haciendo su mejor esfuerzo por separado, quedando al frente de Serfin el director Adolfo Lagos.<sup>162</sup>.

El 21 de noviembre de 2000, BSCH reclama al IPAB la devolución de 2 mil 405 millones de pesos de los 14 mil 650 que pago por la compra de grupo financiero Serfin, ya que según los españoles de acuerdo a sus valuaciones los activos de Serfin no valen lo que el IPAB contabilizo para la venta; el Instituto esta confiado de que demostrará a BSCH que no le asiste la razón.<sup>163</sup>.

Para el 18 de abril de 2001 el Grupo Financiero Santander Serfin emite su primer reporte bancario informando que sus ganancias entre enero y marzo sumaron 1 mil 154 millones de pesos (122 millones de dólares) con una participación de mercado de 16% de los activos del sistema. La mayor parte de las

<sup>158</sup> El Financiero... Pág. 4 9 de mayo de 2000.

<sup>159</sup> El Financiero...Op. Cit. Pág. 4, 9de mayo de 2000.

<sup>160</sup> El Economista, Serfin... Pág. 4, 9 de mayo de 2000.

<sup>161</sup> El Financiero... Pág. 5, 9 de mayo de 2000.

<sup>162</sup> El Financiero...Op. Cit. Pág. 26, 9 de mayo de 2000.

<sup>163</sup> El Economista, 21 de noviembre de 2000.

utilidades las aporó Banca Serfin que ganó 714 millones de pesos netos. Por tanto Carlos Gómez y Gómez presidente del grupo aseguró que BSCH ya no reclamara al IPAB sobre el precio pagado a Serfin.<sup>164</sup>

El 18 de abril de 2002 Santander Serfin da a conocer las utilidades del primer trimestre de este año, que ascienden a 1,599 millones de pesos de los cuales 966 millones de pesos corresponden únicamente a Banca Serfin, representado el 60.41% del total; este resultado nos habla del buen trabajo que ha realizado su director general Adolfo Lagos Espinoza, quien tiene bien merecida su designación como cuarto vicepresidente de la próxima mesa directiva de la Asociación de Banqueros de México, anunciada en esta misma fecha<sup>165</sup>.

---

<sup>164</sup> El Economista, Santander Serfin... Pág. 18, 18 de abril de 2001.

<sup>165</sup> El Economista, Pág. 11 y 13, 18 de abril de 2002

## CONCLUSIONES

1. Aunque sustentadas en las mismas bases y productoras de bienes y/o servicios, en la Administración Pública y la Privada, existen diferencias de fondo ya que en la primera y en algunos casos es factible que el gobierno obtenga el pago justo de sus beneficiarios por el bien o servicio adquirido; más en el caso de realizar una función social como el otorgamiento de becas y otros más... aquí no se obtendrá ningún pago monetario, pero si un beneficio social a corto plazo al contribuir en la formación de profesionistas sin recursos que serán productivos en la sociedad; sin embargo, en la administración de un banco se debe tener claro que además de dar una orientación principalmente social al otorgamiento de crédito, no debe perderse de vista la recuperación del mismo (con la utilidad respectiva) ya que de esta depende su existencia y desarrollo. Con respecto a la Administración Privada esta además de brindar bienes o servicios a la sociedad tiene como principal objetivo la ganancia correspondiente para los empresarios y/o accionistas.
2. Lo estudiado y analizado nos dice que la decisión de estatizar la banca en 1982, fue lo más acertado por el entonces presidente José López Portillo, ya que el gobierno mediante préstamos internacionales logro sacar al país del atolladero en que se encontraba, sin embargo también queda claro que el haber basado la economía nacional en un solo producto: el petróleo, fue algo erróneo e inmaduro ya que no se considero el contexto mundial (OPEP) que determina su precio; pero también la fuga de capitales de empresarios y políticos contribuyo de igual manera a dicho caos.
3. En el gobierno de Miguel de la Madrid se concluyo el pago a los ex banqueros, que resultado de lo más generoso y se sentaron las bases para regresar los bancos a la iniciativa privada; mas su posición es comprensible ya que debía dar sustento a su proyecto económico y para ello era indispensable el apoyo del gran capital, que para entonces creo una banca paralela las casa de bolsa y con gran éxito.
4. Desgraciadamente se comprueba actualmente, que así como ayer José López Portillo cayo en el extremo de la economía estatal el camino de Miguel de la Madrid Hurtado (transición)

hacia el sexenio de Salinas de Gortari, concluyó en lo que es el otro extremo: la preeminencia de la economía privada, es decir no se ha aprendido nada; ya que lo ideal en un país como el nuestro sui generis, lo ideal es una economía mixta que exige equilibrio entre la actividad del Estado y los particulares; dada la inmensa desproporción en la distribución de la riqueza.

5. Banca Serfin de origen ingles, fue de los primeros bancos en nuestro país que a lo largo de su existencia le toco vivir el devenir histórico nacional; con buenos y malos momentos de los que siempre logro levantarse. Para 1977 los socios mayoritarios del banco era la familia neoleonese Garza Sada.
6. Al ser estatizada banca Serfin (1982) las nuevas autoridades gubernamentales descubrieron corruptelas en su funcionamiento, ya que se encontraron con créditos otorgados a tazas 50% menos de lo normal o hasta 0% de intereses para los créditos de los otros negocios de la familia Garza Sada; lo cual nos indica la muy mala supervisión del gobierno a este y a todos los bancos, así como la existencia de lagunas legales (existentes a nuestros días) respecto al funcionamiento de los mismos.
7. En manos del gobierno, teniendo al frente al doctor José Juan de Olloqui Serfin tuvo una fuerte orientación social, al canalizar recursos a obras públicas de importancia local y nacional; sin embargo en cuestión de números y recuperación su administración no fue tan exitosa y definitivamente sentó precedente, esta vez de corrupción gubernamental, ya que como después se supo este último nunca saco las manos del banco.
8. Los aspectos comparados en el aspecto cualitativo los resultados nos dicen: La organización y estructura del banco durante la Administración Pública se adecua a su nueva personalidad jurídica pero no se modifico de manera más eficiente; las políticas generales se vieron modificadas con un nuevo corte de tipo social y estuvieron encaminadas a dar mas apoyo al gobierno federal en su conjunto. El crédito se otorgo de manera más justa y diversificada sin apoyar a grupos o elites en particular (como en la iniciativa privada sé hacia) y se extendió a lugares geográficamente no considerados por la iniciativa privada por no representar ganancias optimas; el personal como ya se comentó se mantuvo en un 70% lo cual es bueno para conservar la experiencia adquirida por la gente de casa, pero es malo porque se conservan también los mismos vicios.

9. En el aspecto cuantitativo los resultados nos dicen: En cuanto a cobertura y desarrollo, creció medianamente y la segunda (como ya se comentó) fue acorde al demás mercado bancario; con respecto a la captación existe una grave contradicción ya que por un lado el Dr. Oloqui y las cifras que a su vez maneja, nos dice que esta fue excepcional durante los dos primeros años (y nos imaginamos que siguientes) de su administración y sin embargo la razón financiera 5ª CAPTACIÓN TOTAL DEL PÚBLICO / CAPITAL CONTABLE nos dice que la captación disminuyó, por tanto hablando en números obviamente a la razón le creemos. Ahora bien puede ser también que aun cuando en su administración la captación fue buena y rebasó (como él lo dice) la media, en la iniciativa privada fue mejor; los balances nos muestran la situación financiera del banco en los cuatro años así como la inflación tan alta que se vivió; de doce razones financieras, cuatro resultaron positivas para la Administración Pública y ocho para la iniciativa privada lo cual ayuda a valorar aciertos y descubrir errores no solo aplicables en la administración de un banco sino de cualquier empresa pública en su ramo correspondiente; respecto al estado de resultados donde se analizaron cuatro razones de rentabilidad, todas fueron positivas para la iniciativa privada y nos permiten como en las anteriores de lo malo tomar lo bueno.
10. En la breve actualización de Banca Serfin se ve el desarrollo de la institución después de su reprivatización en 1992, cuando es adquirida nuevamente por la familia Garza Sada; lo cual nos lleva a 1994 cuando por un error del gobierno entrante en manos del Dr. Ernesto Zedillo, la banca nacional sufre con el país una grave crisis devaluatoria, poniendo en peligro la economía del país; orillando al gobierno a rescatar el sistema bancario (Fobaproa – IPAB); saliendo en consecuencia a flote los malos manejos de estos, y nos habla de una ineficaz supervisión y lagunas legales en su desenvolvimiento.
11. Todo lo anterior nos sirve para aprender, e identificar los errores y las carencias que existen en torno a un sector tan importante como lo es el bancario; así como también reconocer lo bueno y lo malo de lo realizado en una administración de corte público y otra de corte privado, en una misma institución.

## Anexo I

**BANCA SERFIN, S.N.C.**  
**Balance General Comparativo**  
**(Miles de Pesos)**

ACTIVO	1981	1982	1983	1984
100 Caja	2,390,953.00	3,415,091.00	4,812,379.00	9,271,060.00
110 Depósitos en Banco de México	76,924,027.00	156,181,507.00	260,971,110.00	386,083,319.00
120 Bancos del País y Extranjero	1,080,257.00	5,502,134.00	1,996,322.00	7,557,896.00
130 Otras disponibilidades	2,386,291.00	2,198,332.00	7,016,691.00	13,413,790.00
<b>Total Bancos</b>	<b>82,781,528.00</b>	<b>167,297,064.00</b>	<b>274,796,502.00</b>	<b>416,326,065.00</b>
140 Valores Gubernamentales	368.00	4,591,421.00	5,586,815.00	28,996,160.00
150 Acciones	4,232,582.00	6,040,684.00	6,304,229.00	1,316,064.00
160 Valores de Renta Fija	493,807.00	150,030.00	210,705.00	1,033,713.00
170 Incremento por Revalorización de Valores	963,076.00	791,403.00	7,895,376.00	755,530.00
180 Menos: Estimación por Baja de Valores	(130,721.00)	(29,898.00)	(1,302,901.00)	(221,043.00)
<b>Total Valores</b>	<b>5,559,112.00</b>	<b>11,543,640.00</b>	<b>18,694,224.00</b>	<b>31,880,424.00</b>
190 Descuentos	4,745,333.00	8,542,363.00	12,833,339.00	16,998,103.00
200 Prestamos Quirografarios y Prendarios	65,490,910.00	109,083,579.00	214,920,989.00	402,623,070.00
210 Prestamos con Garantía de Unidades Ind.	1,006,876.00	1,262,203.00	1,178,139.00	4,325,268.00
220 Prestamos de Habitación o Avío	4,067,472.00	4,282,571.00	10,747,807.00	29,332,900.00
230 Prestamos Refaccionarios	5,660,770.00	6,585,196.00	9,905,758.00	15,538,737.00
240 Prestamos con Garantía Inmobiliaria	7,428,836.00	7,174,849.00	13,603,267.00	30,708,235.00
<b>Total Cuentas por Cobrar: 11<sup>a</sup> :3<sup>a</sup> 6<sup>a</sup> :</b>	<b>88,400,197.00</b>	<b>136,930,761.00</b>	<b>263,189,299.00</b>	<b>499,526,313.00</b>
260 Futuros a Recibir	1,767,467.00	2,567,984.00	5,962,798.00	2,073,456.00
270 Deudores por Reporto	3,519,770.00	1,300,172.00	1,356,437.00	242,774.00
280 Valores a Recibir por Reporto	3,448,778.00			
<b>Total Deudores Diversos</b>	<b>8,736,016.00</b>	<b>3,868,156.00</b>	<b>7,319,235.00</b>	<b>2,316,230.00</b>
300 Amortización y Créditos Vencidos 3 <sup>a</sup> : 9 <sup>a</sup> :	1,996,411.00	5,054,010.00	12,345,080.00	14,335,319.00
310 Deudores Diversos Neto	506,613.00	1,280,242.00	1,982,907.00	2,999,987.00
330 Cargos Diferidos	2,503,024.00	6,334,252.00	14,327,987.00	17,335,306.00
<b>Total Activo Circulante 1<sup>a</sup>:</b>	<b>187,979,877.00</b>	<b>325,973,873.00</b>	<b>578,327,247.00</b>	<b>967,384,338.00</b>
350 Valores Muebles e Inmuebles Neto	21,509.00	52,046.00	945,592.00	1,297,787.00
361 Otras Inversiones (Neto)	1,044,642.00	1,542,526.00	2,491,397.00	3,836,712.00
350 Mobiliario y Equipo (Neto)	818,660.00	981,526.00	1,341,465.00	2,863,909.00
362 Acciones de Empresas y Servicios				
*360 Complementarios (Neto)	552,979.00	864,417.00	1,358,144.00	575,333.00
*360 Más; Incremento por Revaloriz.	672,407.00	1,180,910.00	5,051,361.00	6,841,533.00
370 Inmuebles Destinados a Oficinas	127,254.00	449,777.00	906,789.00	1,211,897.00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3,237,451.00</b>	<b>5,071,202.00</b>	<b>12,094,748.00</b>	<b>16,627,171.00</b>
<b>Cargos Diferidos (Neto)</b>	<b>1,716,430.00</b>	<b>3,306,339.00</b>	<b>3,877,626.00</b>	<b>3,222,144.00</b>
<b>Total Activo :4<sup>a</sup> 7<sup>a</sup> :9<sup>a</sup></b>	<b>192,933,758.00</b>	<b>334,351,414.00</b>	<b>594,299,621.00</b>	<b>987,233,653.00</b>

<b>PASIVO Y CAPITAL</b>					
500	Depósitos a la Vista	29,909,499.00	39,306,688.00	68,813,908.00	114,985,011.00
510	Depósitos de Ahorro	8,215,367.00	9,890,785.00	21,277,044.00	23,475,875.00
520	Otras Obligaciones a la Vista	5,835,157.00	17,657,267.00	15,395,951.00	35,178,962.00
540	Depósitos a Plazo	95,292,838.00	181,659,762.00	317,429,091.00	307,150,876.00
550	Prestamos de Empresas Particulares	16,272,322.00	14,926,147.00	17,561,665.00	283,262,876.00
560	Prestamos de Organismos Oficiales	649,918.00	247,423.00	230,132.00	211,328.00
570	Otras Obligaciones a Plazo	831,716.00	190,132.00	629,951.00	6,681,729.00
580	Bancos y Corresponsales	857,799.00	1,192,564.00	6,541,742.00	3,657,992.00
590	Prestamos de Bancos	16,453,038.00	45,836,503.00	100,399,434.00	153,038,021.00
610	Futuros a Entregar	1,747,582.00	2,584,714.00	5,333,433.00	2,281,720.00
620	Acreedores por Reporto	3,403,619.00			
630	Valores a Entregar por Reporto	3,743,298.00	642,273.00	448,684.00	2,071.00
650	Otros Depósitos y Obligaciones	257,491.00	50,852.00	89,889.00	322,060.00
670	Rvas y Provs para Obligaciones Div.	1,695,523.00	5,015,531.00	6,091,578.00	9,595,049.00
680	Obligaciones subordinadas en circulación		2,856,000.00	5,744,800.00	7,678,000.00
Pasivo Circulante :1*		185,165,167.00	322,056,641.00	565,987,302.00	947,521,570.00
Créditos Diferidos		1,774,358.00	2,522,666.00	5,297,955.00	6,996,689.00
Total Pasivo :2* 4*		186,939,525.00	324,579,307.00	571,285,257.00	954,518,259.00
710	Capital Social	3,600,000.00	3,600,000.00	3,820,000.00	12,500,000.00
720	Menos: Capital no exhibido	(1,600,000.00)		(68,400.00)	(6,064,150.00)
730	Reserva Legal y Otras Reservas Utilidad 1982	840,146.00	770,685.00	862,105.00	2,793,304.00
	Instituciones Fusión			3,041,933.00	
				111,445.00	
780	Superávit por Rev de cart de Val.	898,602.00	791,403.00	7,895,376.00	755,530.00
781	Superávit por Rev de aaccs de emp de serv. Comp.	651,906.00	1,180,910.00	5,051,361.00	6,851,533.00
784	Superávit por Rev de Inmuebles	73,040.00	387,176.00	838,473.00	1,161,609.00
790	Utilidad del Ejercicio 10*: Instituciones Fusión 1983	1,530,539.00	3,041,933.00	1,361,454.00	14,717,568.00
				100,617.00	
Total Capital 2* : 7* : 10*		5,994,233.00	9,772,107.00	23,014,364.00	32,715,394.00
Total Pasivo y Capital :6*		192,933,758.00	334,351,414.00	594,299,621.00	987,233,653.00

## Anexo II

<b>BANCA SERFIN, S.N.C.</b>				
<b>Estado de Resultados Comparativos</b>				
<b>(Millones de pesos)</b>				
	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>
<b>Intereses Netos 11<sup>+</sup>:</b>	<b>5,343,000.00</b>	<b>10,550,000.00</b>	<b>14,833,000.00</b>	<b>32,803,000.00</b>
Dividendos	1,066,000.00	1,507,000.00	1,273,000.00	173,000.00
Comisiones Netas 11 <sup>+</sup> :	1,515,000.00	2,666,000.00	4,809,000.00	7,625,000.00
Otros Ingresos	1,072,000.00	2,568,000.00	4,448,000.00	13,143,000.00
<b>Total Ingresos Netos :8<sup>a</sup> :12<sup>a</sup></b>	<b>8,996,000.00</b>	<b>17,291,000.00</b>	<b>25,363,000.00</b>	<b>53,744,000.00</b>
Gastos	7,198,000.00	12,367,000.00	21,468,000.00	37,111,000.00
Castigos y Quebrantos.	92,000.00	217,000.00	1,509,000.00	1,915,000.00
<b>Total Gastos 8<sup>a</sup>:</b>	<b>7,290,000.00</b>	<b>12,584,000.00</b>	<b>19,874,000.00</b>	<b>39,026,000.00</b>
<b>Utilidad Bruta 12<sup>a</sup>:</b>	<b>1,706,000.00</b>	<b>4,707,000.00</b>	<b>5,489,000.00</b>	<b>14,718,000.00</b>
<b>ISR y PTU</b>	<b>176,000.00</b>	<b>1,665,000.00</b>	<b>1,025,000.00</b>	
<b>Utilidad Neta:</b>				
<b>Banca Serfin, S.N.C.</b>	<b>1,530,000.00</b>	<b>3,042,000.00</b>	<b>4,464,000.00</b>	<b>14,718,000.00</b>
<b>Instituciones Fusionadas</b>			<b>101.00</b>	



**Anexo III****RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS DE BANCA SERFIN**

RAZONES FINANCIERAS	1981	1982	1983	1984	OPTIMO	TIPO DE RAZON	DIF	A.P.
1a Ac Circulante / Pas Circulante	1.02	1.01	1.02	1.02	Aumentó	Liq.	0.01	P
2a Cap Contable / Pas Total	0.03	0.03	0.04	0.04	Decremento	Apa	0.02	N
3a Cap Vencida / Cap Crédito	0.03	0.05	0.07	0.04	Decremento	Apa	0.03	N
4a Pas Total / Ac Total	0.97	0.97	0.96	0.96	Decremento	Apa	0.02	P
5a Cap Total P / Cap Contable	26.19	27.00	18.57	23.57	Aumentó	Efi	11.05	N
6a Cap Créditos / Rec Totales	45.81	40.95	44.28	50.59	Aumentó	Efi	8.11	P
7a Ac Total / Cap Contable	0.03	0.03	0.04	0.04	Aumentó	Efi	0.01	P
8a Egresos Totales / Ing Totales	81.03	72.77	90.59	72.61	Decremento	Efi	9.40	N

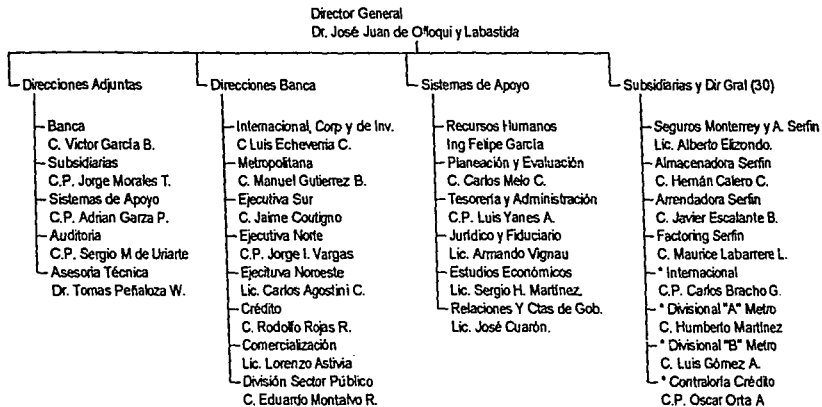
**RAZONES DE ESTADO DE RESULTADOS**

9a Car Vencida / Activo Total	1.03	1.51	2.07	1.45	Decremento	Rent	0.98	N
10a Utilidad Neta / Cap Contable	0.26	0.31	0.06	0.38	Aumentó	Rent	0.13	N
11a Int y Com C / Car de Créditos	7.75	9.65	7.46	8.06	Aumentó	Rent	1.88	N
12ª Ut. Bruta / Tot Ingresos	0.19	0.27	0.09	0.27	Aumentó	Rent	0.10	N

Del 100% de las Razones 33.3% Resultaron positivas para la A.P. Y el otro 66.7% para la Iniciativa Privada

## Anexo V

## Organigrama Banca Serfin 1982.

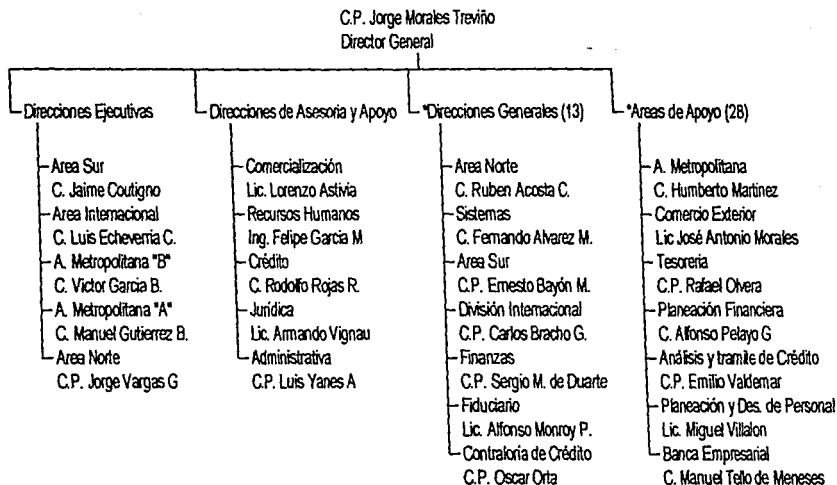


El presente se desglosa del Anuario Financiero 1982.

\* En directores de área se pusieron a los más representativos, sin embargo el total es el número entre parentesis

## Anexo IV

## Organigrama Banca Serfin S.A. 1981.

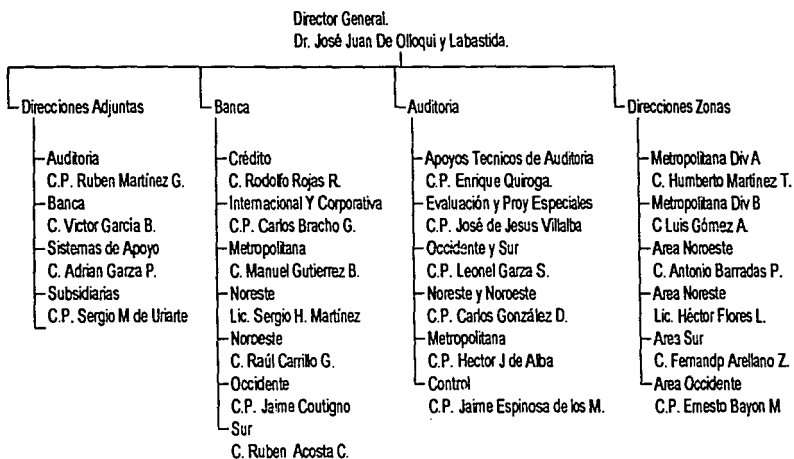


El presente se desglosa del Anuario Financiero 1981.

\*Se pusieron los más representativos, sin embargo el total de directores es el número entre parentesis de los encabezados.

## Anexo VI

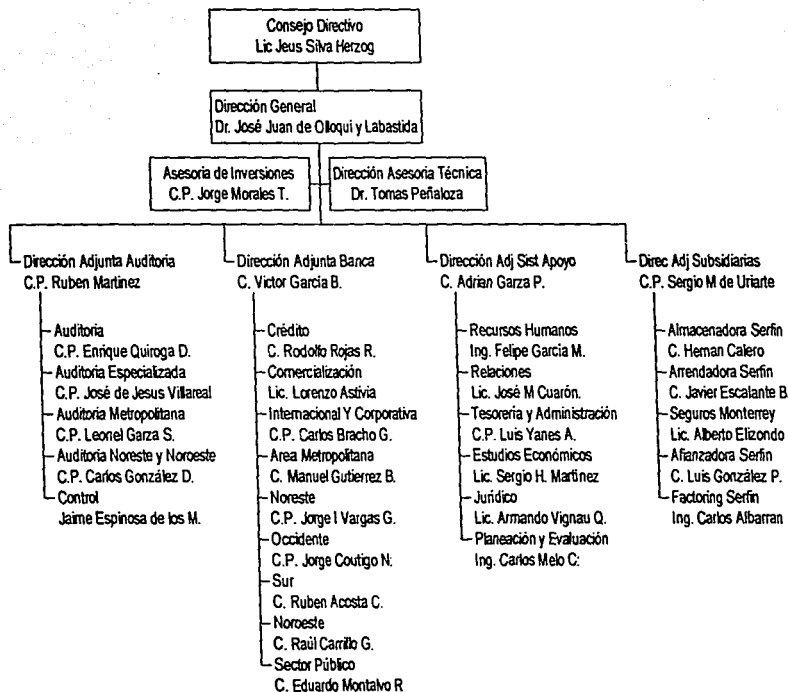
## Organigrama Banca Serfin S.N.C. 1983.



El presente se desglosa del Anuario Financiero 1983.

## Anexo VII

## Organigrama Bans Serfin S.N.C. 1984



El presente se copio de la revista Dimensión de Enero - 1984

## BILBIOGRAFÍA.

### LIBROS

- ACOSTA, González Benito. LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO (TESIS), México D.F. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1987, 211 pp.
- AMARO, Guzmán Raymundo. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 1ª ed., México D.F. Ed. Mc Graw Hill, 1986, 513 pp.
- BAENA, Paz Guillermina. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. 15ª reimpresión. , México D.F. Ed. Mexicanos Unidos S.A., 1994, 134 pp.
- BUENDIA, Manuel. LOS EMPRESARIOS. 3ª ed., México D.F. Fundación Manuel Buendía Ed. Océano, 1988, 198pp.
- CORDOVA, Arnaldo. SOCIEDAD Y ESTADO EN EL MUNDO MODERNO. 14ª ed., México D.F. Ed. Grijalbo, 1986, 311 pp.
- DE LA VEGA, Membrillo Constanzo, ESTADO, EMPRESARIOS Y NACIONALIZACIÓN BANCARIA. (TESIS) México D.F. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM., 1988, 271pp.
- DRUNCKER, Peter F. LA GERENCIA DE EMPRESAS. 2ª reimpresión México D.F. Ed Hermes, 1979, 285 pp.
- FAYOL Henry y TAYLOR F.W. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL . 9ª ed. Argentina Ed. El Ateneo, 1984 210 pp.
- FLORES, Zavala Ernesto. ELEMENTOS DE FINANZAS PÚBLICAS MEXICANAS. 24ª ed., México D.F., Ed. Porrúa S. A., 1982, 495 pp.
- GALVAN, Escobedo José. TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL 1ª ed., México D.F. Ed. Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos, 1976, 521 pp.
- GARCIA Torres Manuel. INVESTIGACIÓN FINANCIERA BANCARIA (TESIS – para obtener Título Contador Público) Veracruz Ver, Centro de Estudios Cristóbal Colon, 1981, 109 pp.
- GRANADOS, Chapa Miguel Ángel. LA BANCA NUESTRA DE CADA DÍA. 9ª ed., México D.F. Ed. Océano, 1982, 168 pp.
- GUERRERO, Omar, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO CAPITALISTA. 1ª ed., México D. F. Ed. Fon Tamara 22, 1986, 277 pp.

- GUILLEN, Romo Héctor. EL SEXENIO DE CRECIMIENTO CERO. 1ª ed., México D. F., Colección Problemas de México Ed. Era, 1990, 84 pp.
- JIMENEZ, Castro Wilburg. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. 3ª ed., México D. F. Ed. Limusa, 1987, 604 pp.
- LUTHANS, Fred. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. 1ª ed., México D. F. Ed. Mc Graw Hill, 1980, 450 pp.
- MAYO, Elton. PROBLEMAS HUMANOS DE UNA CIVILIZACIÓN INDUSTRIAL. 2ª ed. Argentina Ed. Nueva Visión 1972, 170 pp.
- MENDEZ, Morales José S. PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO. 2ª ed., México D. F. Ed. Mc Graw Hill, 1991, 299 pp.
- MENDOZA, G José Luis, Quezada B. Lorena, Saldierna M. Juan Manuel, Silverio V. Ricardo y Valencia C. José Arnulfo. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ESTADOS FINANCIEROS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA (TESIS – Premio Comisión Nacional Bancaria 1992 – IPN). 1ª ed, México D.F: Ed. Comisión Nacional Bancaria, 1992, 268 pp.
- MUÑOZ, Amato Pedro. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA I Y II. 4ª reimpression, México D. F. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1986, 473 pp.
- NIKITIN, P. ECONOMIA POLÍTICA. 7ª ed., México D.F., Editores Mexicanos Unidos, 1985, 395 pp.
- PAZOS, Luis. LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA HACIA UN CAPITALISMO DE ESTADO. 1ª ed., México D. F. Ed. Diana, 1982, 119 pp.
- PICHARDO, Pagaza Ignacio. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MÉXICO. Volumen 2 1ª ed., México D. F. Ed. INAP. 1984, 725 pp.
- RODAS, Carpizo A. ECONOMÍA BÁSICA. 2ª ed., México D. F. Grupo Noriega Editores Limusa. 1992, 180 pp.
- SELDON y F. G. Pennance. DICCIONARIO DE ECONOMÍA. 1ª ed., Barcelona España, Ed. Oikos – Tausa ediciones, 1968, 553 pp.
- SPIEGEL, William. REORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES. 10ª reimpression, México D. F. Ed. CECSA, 1980, 686 pp.
- TAYLOR, Frederick Winslow. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. 2ª ed., México. Ed. Herrero Hermanos, 1977, 278 pp.

- TELLO, Macías Carlos. LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO. 3ª ed., México D. F. Ed. Siglo XXI, 1987, 222 pp.
- VILLEGAS, H. EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO. 2ª ed., México D. F. Ed. Pac S. A. de C. V. 1994, 378 pp.
- WALDO, Dwight. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 8ª reimpresión, México D. F. Ed. Trillas, 1985, 530 pp.

#### **HEMEROGRAFIA.**

- ANUARIO FINANCIERO DE MÉXICO, Asociación Mexicana de Bancos sobre banca Serfin S. A. y SNC de los años 1981 – 82 –83 y 84. Director General Miguel Ángel Arechavala.
- AVANCE ECONÓMICO, Análisis por Carlos Loeza, UNAM ENEP Aragón, coordinación Economía, 1986, 8pp.
- BUCARELI, El capital privado no garantiza el éxito. Suplemento del Universal. Año 1 número 28 del 30 de noviembre de 1997.
- COMPILACIÓN DE LEYES ORGÁNICAS DE LA BANCA DE DESARROLLO Y DEL PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL, SHCP, México D. F. volumen 1 y 2 1980 730 pp.
- DECRETOS SOBRE CASAS DE CAMBIO, Presidencia de la República México D. F. 1916, 3pp.
- DIMENSIÓN, Años 1980 – 1981 – 1982 – 1983 – 1984 Y 1985, Órgano de comunicación interna para el personal de las instituciones del Grupo Serfin, editado mensualmente por la gerencia de comunicaciones internas de la Dirección de Recursos Humanos, Director General Sr. Ernesto L. Tinajero.
- EL ECONOMISTA. Reclama Santander al IPAB por Maribel Hernández del 21 de noviembre de 2000. Serfin adjudicado a Santander, del día 9 de mayo de 2000. Otros de fechas 18 de abril de 2001, 18 de abril de 2002 .
- EL FINANCIERO, Objetivo vencer la inflación, apunta el convenio con el FMI México D. F., varios artículos de los años 1982 y 84. Serfin adjudicado a Santander del 9 de mayo de 2000. y artículos de los días 20, 21 y 22 de julio de 1999.
- EL NACIONAL, Sexto informe de gobierno del presidente Lic. José López Portillo del día primero de septiembre de 1982.
- EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN FINANCIERA EN MÉXICO, Bolsa Mexicana de Valores, México D. F. 1992, 133 pp.



- GRUPO SERFIN 1982 – 1990, Banca Serfin SNC, México D. F. 1990, 87 pp.
- HEMEROTECA UNIVERSAL, 1976 – 85, México D. F. Ed. Cumbre de Groller, El Universal 1987 272 pp.
- HISTORIA ILUSTRADA, Los 100 años del banco de Londres, un banco en la historia de México (Serfin) número 52, octubre de 1980, 50 pp.
- INDICADORES ECONOMICOS, México D.F., Ed. Subdirección de Investigación Económica – Banco de México. De los Años 1981, 1982, 1983 y 1984; cada tomo 62 pp.
- INICIATIVA DE LA LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO, Presidencia de la República México D. F. 1984 61 pp.
- INVESTIGACIÓN ECONÓMICA, La intervención del estado en la vida económica por Ricardo Torres Gaytan, UNAM Facultad de Economía no. 170, 1985.
- LA JORNADA, La crisis en México, saldos y opciones por Carlos Tello Macias del día 28 de octubre de 1985.
- LEY DE SEGUROS Y FIANZAS, Ed Porrúa, México D. F. 29ª ed., 1994, 575 pp.
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Ed. Porrúa, México D. F. 30ª ed., 1994, 1077 pp.
- MILENIO, las funciones del IPAB por Francisco Garfias del 17 de marzo de 2000. El Fobaproa enfrenta a Gurria y Eduardo Fernández, 20 de marzo de 2000.
- NEGOCIOS Y BANCOS, México D. F. Revista quincenal que abarca diversos e indistintos artículos sobre el tema, del 30 de septiembre de 1980 al 15 de febrero de 1985, Director General Alfredo Farugia Reed.
- NEXOS, Reforma del estado y justicia social por Carlos Tello Macias, no. 145, 1990, 40 pp.
- PROCESO, Fobaproa: La gran estafa a la nación. Número 1186 del 25 de julio de 1999.
- 125 AÑOS DE BANCA SERFIN, Banca Serfin SNC, México D. F. 2ª ed., 1991 203 pp.