

00667

12



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos Caso Práctico

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco
Azteca

Que para obtener el grado de:

Maestro en Finanzas

Presenta: Silvia Saldaña Contreras

Tutor: Dra. María Luisa Saavedra García

México, D.F.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimientos

A la Dra. María Luisa Saavedra García por su apoyo y asesoramiento en la realización de este trabajo.

A mis sinodales: Dra. María Luisa Saavedra García, M.A. y M.C. Juan Pedro Jaimes Flores, M.A. Jaime Jorge Guzmán Armenta, M.A. Eduardo Villegas Hernández, M.A. Adalberto Mirón Moreno, M.A. Luis Alberto Gómez Alvarado, M.C. Juan Jaime González García por sus valiosos comentarios.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

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

NOMBRE: Silvia Caldera

FECHA: 18- Noviembre- 2003

FIRMA: Silvia Caldera

Dedicatoria

A mi mamá María Elena y mi papá Héctor por su amor y apoyo que siempre me han brindado.

A Martín que me apoyó con su paciencia y amor en la realización de este trabajo.

INDICE

1.- INTRODUCCION.....	4
2.- DESCRIPCION DEL CASO DE ESTUDIO.....	6
2.1. Unidad de estudio.....	6
2.2. Unidad de análisis.....	6
2.3. Tema propuesto.....	6
2.4. Tipo de caso.....	6
2.5. Razones para realizar un caso de estudio.....	6
2.6. Propósito del caso.....	7
2.7. Dirigido a.....	7
2.8. Objetivo del caso.....	7
2.8.1. Objetivos específicos.....	7
3.- MARCO TEORICO.....	9
3.1. Estrategia.....	9
3.1.1. Concepto.....	9
3.1.2. Componentes de la estrategia.....	10
A) Vínculo común.....	10
B) Vector de crecimiento.....	10
C) Ventaja competitiva.....	12
3.1.3. Tipos de estrategia.....	12
A) Estrategia corporativa.....	12
B) Estrategia de unidad de negocios.....	12
C) Estrategia operativa.....	12
3.1.4. Ventajas y desventajas de la estrategia.....	12
3.2. Diversificación.....	13
3.2.1. Concepto.....	13
3.2.2. Factores de diversificación.....	13
3.2.3. Tipos de diversificación.....	15
A) Diversificación relacionada.....	15
B) Diversificación no relacionada.....	16
3.2.4. Ventajas y desventajas de la diversificación relacionada.....	17
3.2.5. Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada.....	18
3.3. La evaluación.....	20
3.4. Marco legal de las operaciones de crédito.....	20
3.5. Leyes y disposiciones reglamentarias que norman las operaciones de crédito.....	21
3.6. Instituciones de crédito.....	21
3.6.1. Tipos de instituciones de crédito.....	22
3.6.2. Instituciones de banca múltiple.....	22
3.6.3. Operaciones de las instituciones de crédito.....	22
3.6.4. Prohibiciones de las instituciones de crédito.....	24
3.6.5. Sanciones.....	25
3.6.6. Lavado de dinero.....	26
4. CASO DE ESTUDIO: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE GRUPO ELEKTRA: BANCO AZTECA.....	26
4.1. Introducción al caso.....	28
4.2. Historia del grupo.....	29

4.2.1. Misión de la empresa.....	31
4.2.2. Visión de Grupo Elektra.....	31
4.2.3. Valores.....	31
4.2.4. Propósito.....	32
4.2.5. Objetivos fundamentales de Grupo Elektra.....	32
4.2.6. Integración de Grupo Elektra.....	33
4.2.7. Principales competidores del grupo.....	34
4.2.8. Subsidiarias de Grupo Elektra.....	34
4.3. Problema de investigación.....	35
4.4. Mercado potencial.....	37
4.5. Preguntas del caso de estudio.....	39
5.- SOLUCION AL CASO: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE GRUPO ELEKTRA: BANCO AZTECA.....	40
5.1. Recapitulación y solución al caso.....	41
5.2. Antecedentes.....	42
5.3. ¿Por qué un banco?.....	44
5.4. Beneficios que proporciona la creación de Banco Azteca.....	47
5.4.1. Beneficios para Grupo Elektra.....	47
5.4.2. Beneficios para el país.....	48
5.4.3. Beneficios para sus clientes.....	49
5.5. Integración de Banco Azteca.....	50
5.6. Funcionamiento.....	51
5.7. Generación de sinergias.....	52
5.8. Capacitación del personal del banco.....	53
5.9. Autoridades regulatorias del banco.....	54
5.10. Expectativas de Grupo Elektra.....	57
5.10.1. Banco Azteca.....	57
5.10.2. Comercio.....	58
5.11. Resultados de la estrategia de diversificación.....	59
5.11.1. Análisis antes de la estrategia de diversificación.....	59
5.11.2. Análisis de la estrategia de diversificación.....	64
5.11.3. Razones financieras.....	67
5.11.4. Rendimiento de capital, coslo de capital y valor económico agregado ...	69
5.11.5. Rion, Geo y Valore.....	71
5.11.6. Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA).....	71
5.11.7. Indicadores financieros.....	72
5.11.8. Análisis de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.....	72
5.11.8.1. Evaluación de la calidad y oportunidad de la información.....	72
5.11.8.2. Calificación de la cartera crediticia.....	73
6.- CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	81
1.- Grupo Salinas.....	81
2.- Radiocel.....	82
3.- Bodega de remates.....	83
4.- Dinero en Minutos-Western Union.....	84
5.- Hecali.....	85

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

6.- Biper.....	86
7.- Dinero Express.....	87
8.- Milenia.....	88
9.- Fotofácil.....	89
10.- Guardadito.....	90
11.- Unefon.....	91
12.- Salinas y Rocha.....	92
13.- The One.....	93
14.- Afore Azteca.....	94
15.- Aseguradora Azteca.....	95
16.- Inmuebles Ardoma.....	96
17.- Inversión en TV Azteca.....	97
18.- Segmentos de la población que atenderá Banco Azteca.....	98
19.- Distribución del ingreso 2002.....	99
20.- Publicación en el Diario Oficial de la federación la autorización a Grupo Elektra para operar un banco.....	100
21.- Imagen de Banco Azteca.....	102
22.- Crédito al consumo y créditos hipotecarios como porcentajes del PIB- 2000.....	104
23.- Penetración de la banca por nivel socioeconómico.....	105
24.- Segmentos de mercado.....	106
25.- Modelos de negocio en otros países que sirven a los hogares de bajos ingresos.....	107
26.- Estructura operativa de Grupo Elektra.....	108
27.- Estados de resultados de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	109
28.- Estados de situación financiera de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	110
29.- Estados de cambios en la situación financiera de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	112
30.- Estados de variaciones en el capital contable de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	114
31.- Análisis de ingresos de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	115
32.- Análisis de utilidad bruta de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.....	116
33.- Estados de resultados del 1º y 2º trimestres de 2003 de Banco Azteca.....	117
34.- Estados de situación financiera al 31 de Marzo y 30 de Junio de 2003 de Banco Azteca.....	118
35.- Estados de cambios en la situación financiera del 1º y 2º trimestre de 2003.....	121
36.- Estado de variaciones en el Capital Contable del 1º y 2º trimestre de 2003 de Banco Azteca.....	122
37.- Razones financieras.....	123
38.- Enfoque de financiamiento de capital.....	124
39.- Enfoque operativo de capital.....	125
40.- Utilidad operativa neta después de impuestos (enfoque de financiamiento).....	126
41.- Utilidad operativa neta después de impuestos (enfoque operativo).....	127
42.- Rendimiento de capital.....	128
43.- Determinación del costo de capital mediante CAPM (Capital Asset Price Model).....	129
44.- Determinación del valor económico agregado.....	130
45.- Indicadores financieros.....	131
46.- Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA).....	132
47.- Indicadores financieros.....	133
48.- Evaluación de la calidad y oportunidad de la información.....	134
49.- Calificación de la cartera crediticia.....	135

1.- INTRODUCCION

En México el 70%¹ de la población no tiene acceso a los servicios de la banca comercial ya que esta última, está enfocada al segmento socioeconómico alto. Se pretende mostrar a través de este caso de estudio cómo un grupo mexicano con la estrategia de diversificación que eligió, dirige su atención hacia el sector medio y bajo de la población para mejorar su nivel de vida y lograr su crecimiento.

Este grupo comenzó a vender sus productos directamente al consumidor mediante vendedores de puerta en puerta, quienes ofrecían tanto mercancía a crédito como de contado.

Era una de las pocas empresas que otorgaban plazos al cliente para pagar sus adeudos (hasta de 24 meses). Así se incrementaron sus clientes y originaron su crecimiento.

Años más tarde introdujeron "Guardadito" (cuentas de ahorro) y posteriormente "Credimax" (crédito) servicios que son la base de la estrategia de diversificación de Grupo Elektra, llamada "Banco Azteca"².

De acuerdo a lo anterior, se quiere dar a conocer a través de un caso de estudio las causas que dieron origen a la elección de una empresa de diversificar sus productos y servicios y entrar a un sector nuevo así como las implicaciones y resultados de esta decisión; la empresa objeto de estudio es Grupo Elektra: Banco Azteca.

Este trabajo se dividió de la siguiente forma:

El punto uno corresponde a esta Introducción.

El punto dos trata de la descripción del caso de estudio, en el cual se define la unidad de estudio, unidad de análisis, el tema propuesto, tipo de caso, las razones que se tuvieron para realizar el caso, el propósito del caso, a quién está dirigido y los objetivos del mismo.

El punto tres se refiere a una descripción detallada de los elementos de la teoría que son directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. Los elementos son estrategia,

¹ Carlos Septién, Director de Banco Azteca, *Banco Azteca atenderá gente de bajos recursos*, El Universal, 30 Octubre 2002.

² *El nacimiento de un banco con historia*, Proyección Elektra, Septiembre 2002, pp. 13-15.

diversificación, instituciones de crédito; cada uno de ellos está determinado por las características y necesidades de la investigación, es decir, son el fundamento del caso de estudio.

El punto cuatro se refiere a las características de la empresa objeto de estudio como son: la historia de la compañía, su misión, objetivos, principales competidores, subsidiarias. Posteriormente se plantea la problemática de la empresa, es decir, los factores que dieron origen al problema, la situación en la que se desarrolló, las causas que orillaron al surgimiento del mismo. También establecen las interrogantes del caso de estudio, que fueron establecidas con base en el planteamiento del problema, a las cuales se les da respuesta en el siguiente punto, que es la solución del mismo.

En el punto cinco se da a conocer en forma detallada cuál fue la solución que se le dio al caso. Iniciando con los orígenes del problema, continuando con la elección de la alternativa de diversificación, los beneficios que tuvo el grupo y el país para finalizar con la comparación del resultado financiero antes y después de la diversificación.

El punto seis contiene las conclusiones a las que se llegaron al finalizar el estudio. Se presenta un breve resumen del caso, se menciona el beneficio que obtuvo el grupo con la diversificación y la forma en que se reflejó dicha estrategia.

2.- DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

2.1. Unidad de estudio

Grupo Elektra: Banco Azteca

2.2. Unidad de análisis

Estudio de la estrategia de diversificación.

2.3. Tema propuesto

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

2.4. Tipo de caso

El tipo de caso que se utilizó fue el ortodoxo (método de casos) de evaluación, debido a que se trata de un caso real sucedido en una empresa mexicana, en el cual se describieron los antecedentes, entorno, hechos y otros datos o factores de un problema que aconteció en dicha empresa, así como la decisión y acciones tomadas por los directivos para su solución.

2.5. Razones para realizar un caso de estudio

Una de las razones para realizar este caso de estudio fue porque pertenezco a la empresa objeto de estudio que pienso es una ventaja ya que me permite acudir a la información útil de forma inmediata, además de constatar la veracidad de la misma.

Otra razón es porque creo que el tema es interesante ya que muestra cómo una empresa mexicana aprovecha sus recursos para diversificar sus productos y elige un sector que no ha sido atendido por el sector gobierno ni por otra empresa privada, es decir, no tiene competencia debido a que se enfoca a una parte de la población desatendida. El aprovechamiento de tecnología, recursos humanos, infraestructura, entre otros, da como resultado la creación de sinergias, concepto interesante en el tiempo actual.

Otra razón con la cual coincido es la que señala la *Guía para la obtención del grado de maestro* que señala lo siguiente: ... "A fin de perfeccionar la formación de los futuros profesionistas y/o graduados, el caso debe significar también una aportación a la enseñanza y el aprendizaje de la disciplina³", es decir, pretendo que mi caso de estudio muestre los aspectos relevantes de la investigación así como compartir mi experiencia profesional al realizarlo.

2.6. Propósito del caso

Mostrar la estrategia de diversificación que eligieron los directivos de una empresa, analizando los aspectos que intervinieron en tal decisión, integrando las experiencias, el fundamento teórico y los métodos aplicables para solucionar el problema en términos de las disciplinas financieras. Considero que el caso práctico es una oportunidad para analizar el problema de forma integral ya que convergen varias disciplinas relacionadas con el tema.

2.7. Dirigido a

Profesores y alumnos de la maestría en finanzas y todo aquel interesado en considerar esta investigación como base para el desarrollo de futuros trabajos relacionados con el mismo.

2.8. Objetivo del caso

Analizar si la elección de la estrategia de crecimiento mediante la diversificación concéntrica generó valor (riqueza) para los accionistas de la empresa objeto del presente estudio.

2.8.1. Objetivos específicos

- Evaluar la decisión de estrategia de diversificación de una empresa mexicana.
- Analizar las condiciones en las que se llevó a cabo la apertura de la nueva actividad del grupo.

³ *Guía para la obtención del grado de maestro de la División de estudios de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Junio 2002*

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

- Describir los beneficios o repercusiones que trajo la nueva actividad tanto para el grupo como para el país.
- Describir los recursos y habilidades del grupo que sirvieron de base para la incursión en el sector financiero.
- Analizar el otorgamiento de crédito a un determinado sector de la población.

3.- MARCO TEORICO

3.1. Estrategia

Durante los últimos años, la idea de la estrategia ha ido recibiendo cada vez mayor reconocimiento en los escritos sobre dirección de empresas. Han aparecido numerosos trabajos tratando de la estrategia de la línea de productos, de la estrategia de comercialización, de la estrategia de diversificación, y de la estrategia de los negocios. El crecimiento del interés por dicho concepto es debido a que se han dado cuenta que una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa requiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como **estrategia**⁴.

3.1.1. Concepto

El concepto de estrategia históricamente comenzó en el arte militar donde es un concepto amplio y vagamente definido de una campaña militar para la aplicación de fuerzas en gran escala contra el enemigo. La estrategia se contrapone a la táctica⁵.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Existen numerosas definiciones de estrategia, entre las que se pueden citar:

La estrategia "es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" Andrews(1977)⁶.

⁴ Ansoff, H. Igor. 1997, *La estrategia de la empresa*, McGraw Hill, España, p. 123.

⁵ *Ibidem*, p. 135.

⁶ Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Angel, 1996, *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*, Civitas, España, p. 36.

"Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders"⁷.

En mi opinión, considero que "estrategia" se refiere a las acciones realizadas por una organización con el fin de obtener ventajas a largo plazo a través de sus recursos desde el punto de vista de su producto-mercado.

3.1.2. Componentes de la estrategia

Los objetivos y metas respectivas proporcionan una descripción indirecta del vínculo común en el grado que concuerdan con la realización presente. La comunidad de inversiones considera que una empresa que tiene un elevado ritmo de crecimiento es una "empresa en expansión" y una que está muy diversificada como una empresa de "amplia base". Ambas descripciones pueden ser utilizadas constructivamente por la dirección como guía para seleccionar nuevas áreas producto-mercado.

- A) **Vínculo común.**- este especifica las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición producto-mercado. Muchas empresas ofrecen una gama de productos, misiones, tecnologías y clientes tan amplia, que hace que el vínculo común sea muy tenue.
- B) **Vector de crecimiento.**- indica la dirección en que la empresa se mueve respecto su posición corriente producto-mercado.

⁷ Los stakeholders son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización.

⁸ Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, 2001, *Dirección estratégica*, Prentice Hall, España, p.10.

Estrategias de expansión

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	

Diversificación

Fuente: Ansoff 1976

- a) **Penetración en el mercado.**- mediante esta penetración, la empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Esta estrategia es más fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento y presenta dificultades importantes en sectores maduros y en declive. En estos dos últimos casos, la empresa puede optar simplemente por la consolidación o mantenimiento de las ventas como opción más factible, lo que en definitiva tampoco supone la modificación de los productos y mercados tradicionales de la empresa.
- b) **Desarrollo de productos.**- con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante, por ejemplo, innovaciones tecnológicas. Estas modificaciones en los productos pueden ser accesorias – mejoran ligeramente los productos – o sustanciales – suponen la sustitución de los productos tradicionales al quedar estos obsoletos.
- c) **Desarrollo de mercados.**- con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma, la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales.

d) **Diversificación.**- consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales⁹.

C) **Ventaja competitiva.**- busca identificar las propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva¹⁰.

3.1.3. Tipos de estrategia

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización. Es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa.

A) **Estrategia corporativa.**- está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

B) **Estrategia de unidad de negocio**¹¹ .- la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.

C) **Estrategia operativa.**- se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio¹².

3.1.4. Ventajas y desventajas de la estrategia

El definir la estrategia no prueba que sea necesaria para cada empresa. Se tiene que examinar la utilidad de la estrategia como herramienta para la dirección.

⁹ Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Angel, *op. cit.*, pp. 289-292.

¹⁰ Ansoff, H. Igor, *op. cit.*, pp.127-129.

¹¹ Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.

Ventajas

- Una empresa eficiente está siempre en búsqueda de nuevas oportunidades, por lo que al contar con una o varias estrategias, ahorraría tiempo, dinero y asesoría competente en caso de presentársele alguna oportunidad.
- De acuerdo a los objetivos de la empresa, ésta define la o las estrategias apropiadas, lo que limita el campo de su búsqueda.

Desventajas

- Al no contar con una o varias estrategias, no existirán reglas para establecer la búsqueda de nuevas oportunidades, es decir, no hay iniciativa por atraerlas, esperan pasivamente a que lleguen.
- Las decisiones de proyectos serán de una calidad inferior a las de las empresas con estrategia. Una empresa competitiva tiene todos o la mayoría de los elementos para decidir qué estrategia implementar, en cambio, una empresa sin conocimiento, sin información obligará a sus directores a tomar decisiones precipitadas, sin considerar los costos y peligros potenciales.
- La empresa no tendrá indicadores para juzgar si una determinada oportunidad es única o si es probable que en el futuro aparezcan otras mucho mejores. Debido a la ausencia de información sobre distintas estrategias, una empresa corre el riesgo de elegir la primera que se le presente, en vez de esperar a que en el futuro aparezcan otras mejores¹³.

3.2. Diversificación

3.2.1. Concepto

La diversificación implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir de sus productos y mercados actuales simultáneamente¹⁴.

3.2.2. Factores de diversificación

¹² Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, *op. cit.* pp. 11-12

¹³ Ansoff, H. Igor, *op. cit.*, pp. 131-133.

¹⁴ Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, *op. cit.* p.292.

La diversificación supone una decisión de ampliar y/o hacer más diverso el campo de actividad de la empresa, de modo que la empresa introduce modificaciones en una o varias de las dimensiones clave de la definición de dicho campo de actividad y que suponen cambios en los sistemas internos de dirección.

En términos generales, se puede señalar que las empresas diversifican tanto por razones proactivas como defensivas. De forma específica, veamos algunas de las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades:

1.- *Reducción del riesgo global*: La razón más poderosa para abordar un proceso de diversificación de actividades suele ser que mediante ésta se disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto. Existe una idea generalizada de que, al diversificar, la empresa corre menos riesgo ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que todas ellas vayan mal.

2.- *Saturación del mercado tradicional*: Las empresas también diversifican cuando no se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento dentro del ámbito producto-mercado por la vía de la expansión. Ello puede deberse a la saturación del mercado, el declive general de la demanda, la obsolescencia de la línea de productos, un mercado generalmente reducido o la influencia de nuevas tecnologías.

3.- *Oportunidades de inversión de excedentes financieros*: Aunque queden disponibles oportunidades atractivas de expansión y los objetivos se cumplan, una empresa puede diversificar porque los excedentes financieros acumulados superan las necesidades totales de recursos necesarios para la expansión. En este caso, la empresa busca oportunidades atractivas de inversión para dichos excedentes, lo que puede conducirla a nuevas actividades productivas.

4.- *Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias*: La empresa puede diversificar porque encuentre en este proceso la generación de sinergias que le permitan aprovechar mejor los recursos o habilidades infrautilizadas, generar ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar su posición competitiva en un mercado mediante interrelaciones estratégicas entre actividades¹⁵.

¹⁵ *Ibidem*, pp. 292-293.

3.2.3. Tipos de diversificación

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, ambos pueden estar o no relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración, Ansoff (1976) ha hecho ya clásica la tipología de la diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes¹⁶.

Tipos de diversificación

		NUEVOS PRODUCTOS	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Productos Clientes		
	Mismo tipo	DIVERSIFICACION HORIZONTAL	
	Empresa Cliente	DIVERSIFICACION VERTICAL	
	Tipo similar	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
Distinto tipo		DIVERSIFICACION CONGLOMERADA	

Fuente: Ansoff (1976)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A) **Diversificación relacionada.**- la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada, tratará de que los nuevos negocios incorporados mantengan una cierta relación con la situación actual de forma que se aprovechen conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias. La diversificación relacionada se puede producir de distintas maneras:

¹⁶ *Ibidem*, p.294.

- a) **Horizontal.**- consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.
- b) **Vertical.**- busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Es posible, a su vez, distinguir dos tipos de integración vertical: cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es "hacia atrás"; si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es "hacia adelante".
- c) **Concéntrica.**- consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa, y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación¹⁷.
- B) Diversificación no relacionada.**- este tipo de diversificación supone un mayor grado de ruptura con la situación actual ya que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. En general, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. La reducción del riesgo global de la empresa es la principal razón utilizada para una diversificación de este tipo¹⁸.
- a) **Conglomerada.**- supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa, la estrategia más

¹⁷ *Ibidem*, pp. 295-296.

¹⁸ *Ibidem*, p. 296.

ambiciosa y con mayor riesgo. La actividad principal de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno¹⁹.

3.2.4. Ventajas y desventajas de la diversificación relacionada

La explotación de sinergias constituye la base lógica de la estrategia de diversificación relacionada y el punto de partida en la selección de los nuevos negocios en los que la empresa quiere operar.

La generación de estas sinergias puede hacerse básicamente de dos formas: compartiendo recursos y transfiriendo conocimientos (choque de culturas, peleas por el poder, caída de la moral) o habilidades. La primera consiste en compartir con las nuevas actividades recursos tangibles –activos físicos- o intangibles –habilidades- existentes en la empresa generando así economías de alcance.

Ventajas

- Reducción de costos: esta reducción de costos se puede producir por generación de economías de alcance y/o de escala mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada en la empresa.
- Habilidades de comercialización: las habilidades relacionadas con la comercialización de los productos ofrecen múltiples oportunidades para explotar sinergias. Así, es posible utilizar conjuntamente los canales de distribución, la fuerza de ventas o las actividades de promoción y publicidad.
- Marca comercial: una misma marca comercial puede emplearse en productos distintos, reforzando la imagen de marca en todos ellos.
- Investigación y desarrollo: las actividades, conocimientos y habilidades de diseño e investigación y desarrollo también pueden aplicarse en el ámbito de productos o procesos radicalmente distintos entre sí.

Desventajas

¹⁹ *Ibidem*, p. 295.

En general, se puede afirmar que los mayores problemas de la diversificación relacionada provienen de las dificultades para generar sinergias –compartiendo recursos o transfiriendo conocimientos y habilidades- y en el costo asociado con la generación de dichas sinergias.

Porter identifica tres tipos de costos asociados con la generación de sinergias:

- **Costos de coordinación:** se derivan del mayor esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos mediante la instauración de mecanismos organizativos formales o informales adecuados. En general, puede afirmarse que los costos de coordinación crecen con el número de negocios que componen la cartera, y sobre todo, con la variedad existente entre unos negocios y otros ya que se necesitará mayor capacidad de procesamiento de información para dirigir la empresa.
- **Costos de compromiso:** la generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocio en la forma de gestionar los mismos.
- **Costos de inflexibilidad:** la generación de sinergias puede provocar mediante la necesaria coordinación y asunción de compromisos, interrelaciones o dependencias entre las unidades de negocio que disminuyan su capacidad competitiva.

En definitiva, la diversificación relacionada sólo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costos asociados destruyan totalmente los beneficios generados por dichas sinergias²⁰.

3.2.5. Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada

El objetivo de la diversificación por conglomerado es, por tanto, de tipo financiero buscando una reducción del riesgo empresarial global mediante la inversión en industrias muy diversas. Los distintos negocios de la empresa son observados en el contexto de una cartera de inversiones o negocios.

²⁰ *Ibidem*, pp. 309-312.

Ventajas

- Mejor asignación de recursos.- la consideración de la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa. Se trataría de obtener sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios.
- Búsqueda de alta rentabilidad.- una empresa con excedentes financieros importantes o instalada en un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento puede buscar, mediante la diversificación no relacionada, oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa.
- Reducción del riesgo.- ésta es una de las principales motivaciones para la diversificación conglomerada. Beneficia especialmente a la alta dirección de la empresa y no tanto al accionista, lo anterior debido a que éste último puede ver disminuidas sus ganancias debido a que la empresa no tiene ventajas competitivas y generalmente pagará al mismo interés por las futuras ganancias que los inversionistas individuales.
- Objetivos de la dirección.- también beneficia especialmente a la alta dirección de la empresa, la consecución de otros objetivos de la clase profesional directiva, tales como poder, estatus, posibilidades de promoción, incremento de remuneraciones, etc.

Desventajas

- La no existencia de sinergias que puedan ser debidamente explotadas hace que la adquisición de un nuevo negocio no aporte nada al mejor funcionamiento de la empresa en su conjunto.
- Exige tener en cuenta que la entrada en un nuevo negocio implica tener que superar las barreras de entrada que existan en la nueva industria.
- Aunque las competencias y habilidades genéricas de la dirección puedan ser traspasadas a otro negocio, las específicas sólo se obtienen con el tiempo y la experiencia y éstas son normalmente las que pueden generar ventajas competitivas²¹.

²¹ *Ibidem*, pp. 313-315.

3.3. La evaluación

El componente expansivo de la estrategia tiene una fuerte transferencia de tecnología del producto, o competencia en comercialización, o ambas a la vez.

De acuerdo a la clasificación de los tipos de diversificación del autor Ansoff (ver cuadro página 14), se puede concluir que en la diversificación relacionada concéntrica (que fue la que eligió Grupo Elektra para la creación de Banco Azteca) se puede esperar una mayor rentabilidad con menores costos que en la diversificación no relacionada conglomerada, debido a la creación de sinergias.

Si una empresa alcanza todos sus objetivos mediante la diversificación relacionada, no debe intentar la búsqueda de la diversificación no relacionada. Puesto que ésta última resulta costosa, se deben superar las barreras de entrada, no se tiene experiencia, habilidades, entre otras.

En última instancia, si no logra una empresa resolver sus problemas de crecimiento, liquidez, saturación del mercado, disminución del riesgo, deberá intentar salir adelante por medio de la diversificación no relacionada (conglomerada).

La decisión de elegir el tipo de diversificación plantea la cuestión de si las nuevas adquisiciones se integrarán en la estructura organizativa actual de la empresa, o si se variará la estructura para obtener la ventaja del potencial de sinergia²².

3.4. Marco legal de las operaciones de crédito²³

Autoridades del Sistema Bancario

1.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene la misión de ejercer la rectoría del sistema bancario mexicano.

Esta dependencia tiene a su cargo, entre otras, las siguientes funciones:

²² Ansoff, H. Igor, *op. cit.*, pp. 154-171.

²³ Página Elektranet de Grupo Elektra, Políticas, Normatividad, Crédito y Cobranza, Mayo 2003.

- Dirigir la política monetaria y crediticia.
- Intervenir en todas las operaciones en que se haga uso del crédito público.
- Otorgar las autorizaciones para dedicarse a la actividad bancaria.

2.- Banco de México

La Ley Orgánica del Banco de México le otorga facultades para manejar con autonomía la política monetaria y crediticia.

Dentro de sus principales facultades se encuentran las siguientes:

- Regular la emisión y circulación de moneda.
- Operar como banco de reserva con las instituciones de crédito.

3.- Comisión Nacional Bancaria y de Valores

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores tiene como objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras.

3.5. Leyes y disposiciones reglamentarias que norman las operaciones de crédito²⁴

Las instituciones de banca múltiple son reguladas fundamentalmente por la Ley de Instituciones de Crédito, así como por reglas generales y disposiciones emitidas mediante Circulares por las autoridades del sistema bancario.

Existen ordenamientos complementarios que según el caso se deben considerar, los cuales se contemplan en:

- Ley Orgánica del Banco de México
- Código de Comercio
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Civil para el DF y sus similares en las entidades federativas.
- Código Fiscal de la Federación
- Usos y prácticas bancarias y mercantiles.

3.6. Instituciones de crédito

²⁴ *Ibidem*

La Ley de Instituciones de Crédito tiene por objeto regular el servicio de banca y crédito, la organización y funcionamiento, las actividades y operaciones, su sano equilibrio y desarrollo, y la protección de los intereses del público²⁵.

3.6.1. Tipos de instituciones de crédito

El servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser²⁶:

- I.- Instituciones de banca múltiple,
- II.- Instituciones de banca de desarrollo.

3.6.2. Instituciones de banca múltiple

Para operar como institución de banca múltiple, se requiere autorización del Gobierno Federal, específicamente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dicha autorización deberá publicarse en el Diario Oficial de la Federación. Sólo gozarán de dicha autorización las sociedades anónimas de capital fijo, organizadas de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, considerando lo siguiente:

- 1.- Su objeto será la prestación del servicio de banca y crédito.
- 2.- La duración de la sociedad será indefinida.
- 3.- Deberán contar con el capital social y el capital mínimo que corresponda.
- 4.- Su domicilio social estará en el territorio nacional.

El capital social de las instituciones de banca múltiple, estará formado por una parte ordinaria y podrá también estar integrado por una parte adicional.

La administración de las instituciones de banca múltiple estará encomendada a un consejo de administración y a un director general, en sus respectivas esferas de competencia²⁷.

3.6.3. Operaciones de las instituciones de crédito

²⁵ Ley de Instituciones de Crédito 2002, H. Congreso de la Unión, art.1º.

²⁶ *Ibidem*, art.2

Las instituciones de crédito sólo podrán realizar las operaciones siguientes²⁸:

1.- Recibir depósitos bancarios de dinero²⁹:

- a) A la vista: aquel en que los bienes depositados pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento.
- b) Retirables en días preestablecidos: aquél que se puede retirar cuando venza el plazo convenido cuando se hizo el depósito.
- c) De ahorro: cuenta que paga interés y no tiene un vencimiento específico.
- d) A plazo o con previo aviso: aquel del que se puede disponer solamente mediante previo aviso, con la antelación que contractualmente se establece.

2.- Aceptar préstamos y créditos;

3.- Emitir bonos bancarios;

4.- Emitir obligaciones subordinadas;

5.- Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;

6.- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;

7.- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;

8.- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;

9.- Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente ley y de la Ley del Mercado de Valores;

10.- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas;

11.- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.

12.- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisa, incluyendo reportos sobre estas últimas;

13.- Prestar servicio de cajas de seguridad;

14.- Expedir cartas de crédito previa concepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.

15.- Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;

²⁷ *Ibidem*, arts. 8, 9, 11, 21.

²⁸ *Ibidem*, art. 46

²⁹ Cortina Ortega Gonzalo, 2001, *Prontuario bursátil y financiero*, Trillas, México, p. 70.

- 16.- Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos valores y en general de documentos mercantiles;
- 17.- Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;
- 18.- Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;
- 19.- Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas;
- 20.- Desempeñar el cargo de albacea;
- 21.- Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- 22.- Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público perito;
- 23.- Adquirir los bienes muebles o inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda;
- 24.- Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

3.6.4. Prohibiciones de las instituciones de crédito

Entre las prohibiciones a las instituciones de crédito se encuentran³⁰:

- 1.- Dar en garantía sus propiedades
- 2.- Dar en prenda los títulos o valores de su cartera, salvo que se trate de operaciones con el Banco de México, con las instituciones de banca de desarrollo y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico;
- 3.- Dar en garantía títulos de crédito que emitan, acepten o conserven en tesorería;
- 4.- Operar sobre los títulos representativos de su capital,
- 5.- Celebrar operaciones y otorgar servicios con su clientela en los que se pacten condiciones y términos que se aparten de manera significativa de las condiciones de mercado prevaleciente en el momento de su otorgamiento, de las políticas generales de la institución, y de las sanas prácticas y usos bancarios;
- 6.- Celebrar operaciones en virtud de las cuales resulten o puedan resultar deudores de la institución sus funcionarios y empleados.
- 7.- Aceptar o pagar documentos o certificar cheques en descubierto, salvo en los casos de apertura de crédito;
- 8.- Contraer responsabilidades u obligaciones por cuenta de terceros,

³⁰ *Ibidem*, art.106

9.- Otorgar fianzas o cauciones.

10.- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los documentos domiciliados, al ceder su domicilio para pagos o notificaciones.

11.- Comerciar con mercancías de cualquier clase, excepto las operaciones con oro, plata y divisas.

12.- Pagar anticipadamente, en todo o en parte, obligaciones a su cargo derivadas de depósitos bancarios de dinero, préstamos o créditos, bonos, obligaciones subordinadas o reportos.

3.6.5. Sanciones

1.- El uso de las palabras banco, crédito, ahorro, fiduciario u otras que expresen ideas semejantes en cualquier idioma, no podrán ser usadas en el nombre de personas morales y establecimientos distintos de las instituciones de crédito. En caso de ser usadas, se castigará por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con multa por cantidad que no será menor de cien veces ni mayor de cinco mil veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal³¹.

2.- El incumplimiento o la violación a la Ley de Instituciones de Crédito, a la Ley Orgánica del Banco de México y de las disposiciones que emanen de ellas, por instituciones de crédito, serán sancionados con multa que impondrá administrativamente la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, hasta del cinco por ciento del capital pagado y reservas de capital de la institución o sociedad de que se trate hasta de cien mil veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal³².

3.- Serán sancionados con prisión de tres meses a tres años y multa de treinta a quinientas veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, cuando el monto de la operación o quebranto, no exceda del equivalente a quinientas veces el referido salario; cuando exceda dicho monto, serán sancionados con prisión de dos a diez años y multa de quinientas a cincuenta mil veces el salario mínimo señalado:

1.- Las personas que con el propósito de obtener un crédito, proporcionen a una institución de crédito, datos falsos sobre el monto de activos o pasivos de una entidad o persona

³¹ *Ibidem*, art.107

³² *Ibidem*, art.108

física o moral, si como consecuencia de ello resulta quebranto patrimonial para la institución;

II.- Los empleados y funcionarios de una institución de crédito que, conociendo la falsedad sobre el monto de los activos o pasivos, concedan el crédito a que se refiere la fracción anterior,

III.- Las personas que para obtener créditos de una institución de crédito presenten avalúos que no correspondan a la realidad, resultando como consecuencia de ello quebranto patrimonial para la institución,

IV.- Los empleados y funcionarios de la institución que, conociendo los vicios que señala la fracción anterior, concedan el crédito, si el monto de la alteración hubiere sido determinante para concederlo y se produce quebranto patrimonial para la institución,

V.- Los empleados y funcionarios de la institución de crédito que autoricen operaciones, a sabiendas de que éstas resultarán en quebrantos al patrimonio de la institución en la que presten sus servicios,

VI.- Los deudores que no destinen el importe del crédito a los fines pactados, y como consecuencia de ello resulte quebranto patrimonial a la institución,

VII.- Los acreditados que desvíen un crédito concedido por alguna institución a fines distintos para los que se otorgó, si dicha finalidad fue determinante para el otorgamiento del crédito en condiciones preferenciales³³.

4.- Los empleados y funcionarios de las instituciones de crédito que, con independencia de los cargos e intereses fijados por la institución, por sí o por interpósita persona, reciban indebidamente de los clientes algún beneficio como condición determinante para celebrar cualquier operación, serán sancionados con prisión de tres meses a tres años y con multa de treinta a quinientas veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal³⁴

3.6.6. Lavado de dinero

Al representar Banco Azteca una institución de crédito, debe prevenir riesgos y actividades ilícitas como el lavado de dinero.

³³ *Ibidem*, art. 112

³⁴ *Ibidem*, art. 114

El Grupo de Acción Financiera Internacional contra el lavado de dinero (GAFI), define al lavado de dinero como "el procesamiento de ingresos delictivos a fin de encubrir su origen ilegal"³⁵

Esta actividad consiste en esconder y legalizar las ganancias procedentes de actividades ilegales al adquirir propiedades de bienes raíces o empresas. Además, favorece la corrupción, distorsiona la toma de decisiones económicas, agrava los males sociales y amenaza la integridad de las instituciones financieras al financiar una variedad de otras actividades delictivas como narcotráfico, tráfico de armas, actos de corrupción administrativa y cualquier modo de crimen organizado.

Banco Azteca está conciente de lo anterior y es por ello que lleva a cabo la identificación y validación de todos sus clientes para conocer su actividad y así poder detectar si se dedica a actividades lícitas o ilegales.

Otra medida preventiva que lleva a cabo es la detección de operaciones mayores al equivalente a 10 mil dólares, toda cuenta mayor a este importe, será investigada.

El lavado de dinero puede presentarse también en las transferencias de dólares, principalmente de Estados Unidos.

Todas las anteriores actividades son para prevenir a la empresa del crimen organizado.

³⁵ *¿Qué es el lavado de dinero?*, Proyección Elektra, Mayo 2002, pp.22-23.

4.- CASO DE ESTUDIO: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE GRUPO ELEKTRA: **BANCO AZTECA**

4.1. Introducción al caso

Desde 1999 el controvertido empresario Ricardo Salinas Pliego y Javier Sarro, director de la firma, han preparado la transformación de Grupo Elektra en controladora de dos negocios; comercial y bancario, cuestión que refleja ambición y planeación debido a su interés por crecer, teniendo en cuenta el sector de la población al que están dirigidos.

Dentro de las estrategias de Grupo Elektra, se encontraban:

- 1.-La decisión de especializarse en dos grandes unidades de negocio: comercio y banco.
- 2.-El cierre de territorios, formatos o productos que pierdan; los referentes a territorios fueron El Salvador y República Dominicana y en cuanto a productos, "The One", todos ellos por tratarse de negocios poco rentables.

Grupo Elektra es una empresa con visión a largo plazo. Que en el corto plazo monitorea de cerca cualquier operación o negocio que no alcance sus estrictos estándares de productividad con el objeto de remediar eficientemente y decisivamente tal situación. Siempre busca la optimización del uso de recursos, colocándolos en donde puedan producir un mejor rendimiento para sus accionistas.

México tiene un sistema bancario pequeño comparado con otros países, así que las familias mexicanas tienen un acceso limitado al financiamiento de sus necesidades básicas y todavía menos servicio en las clases socioeconómicas que Elektra ha servido por más de 50 años.

A la banca mexicana no le interesa el segmento de mercado al que atiende Elektra (ver Cuadro 1, pág. 38), sin embargo, en algunos países la banca para clases populares ha tenido éxito, basándose en bajos costos transaccionales. Debido a lo anterior, Elektra quiere aprovechar sus recursos humanos, tecnología, infraestructura, etc. para tener un posicionamiento más fuerte en el sector financiero.

4.2. Historia del grupo³⁶

Grupo Elektra es la empresa líder de ventas especializadas y servicios financieros que opera en cuatro países distintos. A continuación se presenta una breve historia de los inicios de cada uno por periodo:

Inicio

En 1950, Elektra fue fundada por Hugo Salinas Rocha para fabricar transmisores de radio, dos años después, su hijo Hugo Salinas Price fue nombrado director general de la compañía que en ese año tenía 70 empleados. Además de fabricar transmisores de radio, fue la primera empresa mexicana en fabricar televisores.

La venta de sus productos la realizó de puerta en puerta directamente al consumidor, fue entonces que en 1954 inició su programa de ventas a crédito. Tres años más tarde, comenzó la apertura de tiendas propias, incorporando un sistema de ventas a crédito en abonos. Ocho años después de su fundación, tenía ya 6 tiendas.

Desarrollo

En 1963, Elektra obtuvo su primer crédito de un banco extranjero. Duplicó el número de tiendas para 1968. Un año más tarde, formó un departamento de sistemas, anticipando la necesidad futura de información computarizada. En 1976, después de la primera devaluación del peso en 22 años, Elektra cambió su estrategia, con la apertura de tiendas más pequeñas y cambiando su política de ventas a solo de contado.

Consolidación

En 1981, Ricardo B. Salinas se incorporó a la compañía y seis años después se retiró su fundador, dejando a Elektra con 59 tiendas y con más de 2.000 empleados. En este mismo año, Ricardo B. Salinas fue nombrado Presidente de Elektra. Hasta este año tuvo una expansión por crecimiento.

En 1989 Pedro Padilla, actual director general de Grupo Salinas (ver Anexo 1), comenzó a trabajar en Elektra como director jurídico.

Madurez

En 1991, nació Radiocel (ver Anexo 2). Un año después, Elektra inició un nuevo programa de ventas a crédito en abonos. En 1993 empezaron a funcionar las primeras Bodegas de

³⁶ Página de internet de Grupo Elektra, Información corporativa, Historia.

remate (ver Anexo 3) y comenzó a realizar servicios de transferencia de dinero con Western Union (ver Anexo 4). Adquirió Hecali (ver Anexo 5), una cadena de tienda de ropa en 1995. Al final de este año terminó con 458 tiendas Elektra en 191 ciudades de México y 63 tiendas Hecali en 49 ciudades en 25 estados. Asimismo inició el servicio de radiolocalización a través de Biper (ver Anexo 6). En 1996 dieron inicio las transferencias de dinero en la República Mexicana a través de Dinero Express (ver Anexo 7). Terminó el año con 521 tiendas.

En 1997 introdujo tres nuevos productos:

- 1.- Milenia , el programa de garantías extendidas (ver Anexo 8)
- 2.- Fotofácil, el servicio de revelado de fotografía y venta de productos fotográficos (ver Anexo 9).
- 3.- Guardadito, el servicio de cuentas de ahorro (ver Anexo 10)

En ese mismo año inició su expansión hacia Centroamérica; en Guatemala, El Salvador, Honduras y la República Dominicana, terminando el año con un total de 680 tiendas. Para 1998, inició operaciones en Perú y terminó el año con un aumento considerable en el número de sus tiendas con un total de 819 en México y Centroamérica. En este año Elektra y UNEFON (ver Anexo 11) formaron alianza estratégica para la venta de telefonía inalámbrica.

En 1999 adquirió a su competidor más importante en México: Salinas y Rocha³⁷ (ver Anexo 12).

Seleccionó SAP R/3 como su nueva infraestructura tecnológica. Realizó la transformación de las tiendas Hecali al formato The One (ver Anexo 13). Terminó el año con 946 tiendas en total.

Elektra cumplió en el año 2000, 50 años de operación y Javier Sarro fue nombrado Director General de Grupo Elektra, ocupando a la fecha el mismo puesto. En ese mismo año The One y Elektra lanzaron su sitio de ventas por internet. Terminó el año con 950 tiendas, cuatro más que el año anterior.

Adquirió 65 tiendas de La Curacao México en el año 2001, un fuerte competidor local situado al sureste mexicano. Terminó el año con tres tiendas más que en el 2001 (953).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el año 2002, autorizó la organización y operación de una institución de banca múltiple que se denominó Banca

¹⁷ Salinas y Rocha (SYR) fue fundada en 1906 por Benjamín Ricardo Salinas Westrup -bisabuelo de Ricardo B. Salinas Pliego- y su cuñado Joel Rocha. Hugo Salinas Rocha, hijo de Benjamín Salinas y abuelo de Ricardo B. Salinas Pliego en 1943, ingresó a SYR; sin embargo, para 1950 inauguró una nueva compañía a la que llamó Elektra.

Azteca, S.A., Institución de banca múltiple, se nombró a Carlos Septién como Director General.

El Consejo de Administración aprobó la resolución para convertir todas las series de acciones existentes en un solo tipo de acción para que cotice en las bolsas de valores de México y Estados Unidos, todas ellas con los mismos derechos de voto.

También en el año 2002, se convirtieron las tiendas The One a los formatos Elektra, los más rentables para la compañía. Asimismo en este año, se cerraron operaciones en República Dominicana y El Salvador debido al reconocimiento de desventajas competitivas, lo cual dificultó la obtención de las estrictas metas de rentabilidad.

En febrero del año 2003, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), otorgó un permiso a Grupo Elektra la creación de Afore Azteca y en octubre de ese mismo año, recibió la aprobación por parte de la SHCP, para comprar una aseguradora a la que denominaron Seguros Azteca, S.A.

4.2.1. Misión de la empresa³⁸

"Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, empleados, inversionistas y socios comerciales, al mismo tiempo contribuir con la sociedad y con las comunidades donde hacemos nuestros negocios".

4.2.2. Visión de Grupo Elektra³⁹

"El éxito de nuestro negocio radica en una visión optimista de las posibilidades de México y América Latina, así como en un equipo de trabajo con talento y creatividad".

4.2.3. Valores⁴⁰

"Son el fundamento de nuestra cultura; la manera como hacemos las cosas; el reflejo de un Grupo sólido con una clara visión del futuro.

- 1.- Respeto a las personas y al entorno.
- 2.- Compromiso personal para lograr el máximo esfuerzo.

³⁸ Página de internet de Grupo Elektra, Información corporativa, Misión.

³⁹ Página de internet de Grupo Elektra, Información corporativa, Visión.

- 3.- Calidad en los productos y servicios que ofrecemos.
- 4.- Satisfacción del cliente.
- 5.- Honestidad y lealtad que aseguren la integridad de la empresa.
- 6.- Capacidad para tomar decisiones responsables y flexibilidad para aceptar el cambio.
- 7.- Comunicación abierta para trabajar en equipo.
- 8.- Educación como principal vehículo para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo.
- 9.- Tenacidad y perseverancia en nuestras actitudes.
- 10.- Inicialiva y creatividad en el desempeño de nuestro trabajo.
- 11.- Reconocimiento público y retribución económica.
- 12.- Innovación constante para lograr el crecimiento deseado".

4.2.4. Propósito⁴¹

"Proporcionar progreso con bienes accesibles a la gran mayoría de la población a través de nuestra cadena de tiendas, creando oportunidades de desarrollo a largo plazo para nuestros empleados, plusvalía para nuestros accionistas, crecimiento sostenido a largo plazo de nuestros socios comerciales, al mismo tiempo que contribuimos al bienestar de nuestra sociedad".

4.2.5. Objetivos fundamentales de Grupo Elektra⁴²

Grupo Elektra define sus objetivos de la siguiente forma:

- Su objetivo ha sido siempre llevar progreso a todas las familias.
- Mantener el incremento de sus utilidades.
- Proporcionar bienes y servicios básicos de calidad al mejor precio.
- Atender a sus clientes por medio de tiendas especialistas.
- Lograr que esos clientes los recomienden con familiares y amigos.
- Integrar un equipo de trabajo comprometido, en un ambiente que favorezca su desarrollo humano.

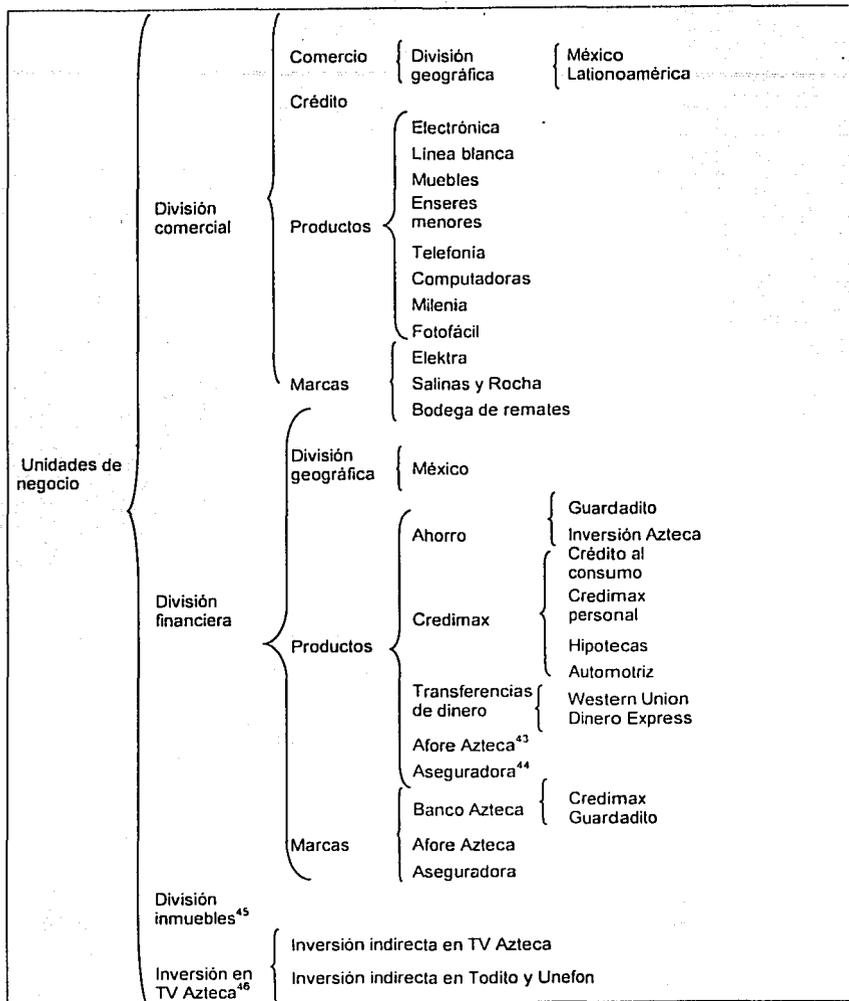
⁴⁰ Página de internet de Grupo Elektra, Información corporativa, Valores

⁴¹ Página Elektranet de Grupo Elektra, Políticas, Propósito.

⁴² Página Elektranet de Grupo Elektra, Políticas, Objetivos.

- Crear valor para todos sus accionistas mediante un crecimiento rentable y sostenido.

4.2.6. Integración de Grupo Elektra



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

⁴³ Ver Anexo 14.

⁴⁴ Ver Anexo 15.

⁴⁵ Ver Anexo 16.

⁴⁶ Ver Anexo 17.

4.2.7. Principales competidores del grupo

Grupo Elektra tiene cuatro veces la cantidad de tiendas que sus competidores en México. Ninguna otra cadena de tiendas de menudeo en América Latina tiene una red que se compare con sus 850 tiendas. A través de su publicidad en los dos canales nacionales de TV Azteca, han alcanzado un posicionamiento nacional dentro el mercado mexicano. Los contratos de publicidad les confieren mayor preferencia en el horario que transmiten su propaganda y son la razón por la que sus tiendas y marcas son tan conocidas entre los mexicanos. También les dan a sus clientes algo que ningún otro competidor les puede dar: poder adquisitivo. El programa de crédito de Elektra es a veces la única manera que sus clientes tienen para comprar un refrigerador o una lavadora automática. Tienen la prioridad de ofrecer a su clientela bienes y servicios accesibles, por lo tanto no solamente los satisfacen sino también ganan su lealtad⁴⁷.

Los competidores principales del sector comercio son⁴⁸:

- Wal-Mart
- Famsa
- Coppel

Los competidores principales del sector financiero son:

- Sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL)
- Instituciones de ahorro y préstamo
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)
- Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT)

4.2.8. Subsidiarias de Grupo Elektra⁴⁹

Al 31 de diciembre de 2002, las principales subsidiarias y asociadas de Grupo Elektra son las siguientes:

⁴⁷ Presentación Banco Azteca, Estrategia de Grupo Elektra, Septiembre 2002.

⁴⁸ Página Elektranet de Grupo Elektra, Información Corporativa, Comunicados.

		Porcentaje de participación (%)
Elektra del Milenio, S.A. de C.V. (Elektra)	\$ 37,208	99.6
Elektrafin Comercial, S.A. de C.V. (Elektrafin)	\$ 37,300	99.9
Salinas y Rocha, S.A. de C.V. (SyR)	\$ 37,500	100
Inmuebles Ardoma, S.A. de C.V. y subsidiarias (Ardoma)	\$ 37,500	100
Banca Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple (Banca Azteca)	\$218,297	100
Comunicaciones Avanzadas, S.A. de C.V. (CASA)	\$807,123	35.8
cifras en miles	\$1,174,928	100%

4.3. Problema de investigación

Se pretende realizar un análisis del sector y detección de la oportunidad de un nicho de mercado desatendido.

En México no existe un banco que ofrezca servicios bancarios al sector menos favorecido de la población. Para Grupo Elektra es una oportunidad de ampliar los servicios financieros que actualmente ofrece a sus clientes⁵⁰.

Carlos Septián, Director de Banco Azteca, comentó que un fuerte impedimento al crecimiento de la clase media mexicana ha sido la escasez de acceso a crédito, uno de los principales vehículos de mejoramiento financiero personal⁵¹.

De acuerdo con Javier Gabito, director del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), 35 por ciento de la población económicamente activa en el país no tiene acceso a una cuenta bancaria. Por lo que se necesita que el crecimiento de las uniones de crédito y ahorro ya establecidas se unan a la banca comercial. Ante este reto, Grupo Elektra, el mayor proveedor de bienes de consumo de Latinoamérica, lanzará su propia unidad bancaria como la oferta más rentable del mercado⁵².

Alvaro Rodríguez, exvicepresidente de administración y finanzas de Elektra, consideró que los grandes bancos atienden muy bien a los segmentos de ingresos altos y medios, no así

⁴⁹ Reporte anual Grupo Elektra 2002, Notas a los estados financieros.

⁵⁰ Carlos Septián, Director de Banco Azteca, *Banco Azteca: oportunidad de crecimiento para todos*, Proyección Elektra, Julio 2002, pp.12-15.

⁵¹ Carlos Septián, Director de Banco Azteca, *El Banco Azteca tendrá corte popular y prestará a pobres*, El Sol de México, 30 Octubre 2002.

⁵² *Banco para ahorradores de bajos ingresos*, mexconnect, Negocios, Mayo 2002, página de Banco Azteca.

al popular. Este es el mercado objetivo de Banco Azteca y donde Elektra está posicionado⁵³.

El objetivo es atender al sector popular, "el mismo que acude a nuestras tiendas" y que ha sido descuidado por la banca comercial, señaló el director general de Grupo Elektra, Javier Sarro⁵⁴. Reiteró que la institución se enfoca a las clases media y baja de la población mexicana, que componen la enorme base de clientes de Grupo Elektra, "históricamente desatendidos por la industria de la banca y servicios financieros"⁵⁵.

La banca que opera en México desde hace tiempo ha dejado de ser banca, (y de ser mexicana). En los últimos seis años, quienes han desempeñado las funciones de banca en este país son empresas financieras no bancarias. Un banco debe de prestar dinero a los consumidores y a las empresas (esta es su función fundamental). Pero el crédito bancario en el país lleva seis años consecutivos de caída (de 1996 a 2002).

Pero mientras los bancos en México han abandonado su razón de ser, empresas como Elektra, Sears, Ford, General Motors, etc., se han dedicado a dar crédito al consumidor. En cuanto a las empresas, éstas han recibido financiamiento de sus clientes, de sus matrices o de bancos en el exterior.

Entonces, si los bancos no cumplen su función de prestamistas, las empresas minoristas lo empezaron a hacer, al punto que su cartera de créditos ha crecido tanto que, como en el caso de Elektra, se encuentra en un punto en que es necesario una empresa especialista para manejarla mejor y aprovechar al máximo las economías de escala y de gama que proporciona una institución financiera⁵⁶.

En México, el desarrollo de oferta de servicios financieros por parte de las tiendas departamentales y autoservicio ha estado limitado. Algunas empresas han dado algunos pasos en esta dirección contando con instrumentos financieros tales como tarjetas de crédito propias (Palacio de Hierro, El Puerto de Liverpool) como con alianzas con alguna institución financiera (Suburbia y Comercial Mexicana con tarjetas Banamex). Algunas

⁵³ Alvaro Rodríguez, Exvicepresidente de Administración y Finanzas de Grupo Elektra, *latamnews.com*, *Nace Banca Azteca*, 5 Abril 2002.

⁵⁴ Javier Sarro Cortina, Director General de Grupo Elektra, *latamnews.com*, *Operará Azteca en tiendas del Grupo Elektra*, 8 Abril 2002.

⁵⁵ Javier Sarro Cortina, Director General de Grupo Elektra, *Anuncia Banco Azteca nuevos servicios*, *El Economista*, 3 Diciembre 2002.

⁵⁶ *Ricardo Salinas ya tiene su banco: Banco Azteca*, *Portafolios.com*, Finanzas, 4 Abril 2002, página de Banco Azteca.

otras han establecido alianzas para la transferencia de remesas del exterior. Pero la oferta de servicios financieros por parte de estas empresas se ha visto limitada (por razones de índole regulatorio y comerciales). Este nuevo formato de servicios financieros en las tiendas departamentales y autoservicios ha representado una creciente competencia para los bancos.

Recientemente Grupo Salinas reforzando su formato de tiendas "Elektra" dio un gran paso en esta dirección con el establecimiento de Banco Azteca. Este banco se encuentra desarrollado como un modelo operativo de una institución propia. Banco Azteca está aprovechando la infraestructura, la red de sucursales y base de clientes existente para incrementar su captación y generación de valor⁵⁷.

4.4. Mercado potencial

Actualmente en México los sectores de la población C+, C y D, medio y bajo (Anexo 18) no tienen acceso a un crédito bancario. Los bancos en México están concentrados en el segmento A y B de los estratos que apenas representan 10 por ciento de la población y es el nivel socioeconómico alto. Es por ello que los directivos de Grupo Elektra consideraron esta situación como una oportunidad para incursionar en el sector financiero con la creación de un banco propio.

El objetivo primordial de Banco Azteca es atender al sector C+, C y D de la población, universo potencial de clientes de 16.4 millones de personas⁵⁸, es decir, 70% de la población para ofrecerles los servicios de primer nivel que brinda cualquier institución bancaria tradicional⁵⁹.

Los pequeños comerciantes, empleados, maestros, taxistas, trabajadores de la construcción, son clientes objetivos de Banco Azteca.

⁵⁷ *Oferta de servicios financieros en la industria de retail*, 18 Noviembre 2002, página de Banco Azteca.

⁵⁸ Carlos Septián Michel, Director de Banco Azteca, *Nace Banco Azteca*, El Economista, 30 de Octubre de 2002.

⁵⁹ Carlos Septián, Director de Banco Azteca, página de Banco Azteca

CUADRO 1

POBLACION POR NIVEL SOCIOECONOMICO ⁶⁰			
Nivel socioeconómico ⁶¹	POBLACION (individuos) ⁶²	Trabajadores	Participación
ALTO (A+, A y B+)	9,061,644	3,615,596	8.90%
A+	1,425,427	568,745	1.40%
A	2,647,222	1,056,241	2.60%
B+	4,988,995	1,990,609	4.90%
MEDIO (B y C)	25,555,871	10,196,792	25.10%
B	9,876,173	3,940,593	9.70%
C	15,679,698	6,154,334	15.40%
BAJO (D y D+)	52,842,618	21,084,204	51.90%
D+	17,614,206	7,028,068	17.30%
D	35,228,412	14,056,136	34.60%
POBREZA EXTREMA (E)	14,356,087	5,728,079	14.10%
Total	101,816,220	40,624,671	100.00%

FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2000 INEGI

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La cadena buscará seguir atendiendo a su mercado tradicional –población de recursos medios y bajos- que es el que actualmente conforma gran parte de su base de clientes.

Actualmente los bancos nacionales prácticamente están desapareciendo.⁶⁴ Banco Santander Central Hispano tiene casi el 30% de las acciones de Banco Bitá, una de las pocas instituciones bancarias que tenían capital 100% nacional. Hasta hace no mucho tiempo, el otro gran banco en capital enteramente mexicano era Banorte. El resto está en manos de capital extranjero. Serfin pertenece a Santander Central Hispano; Banamex ya es de Citibank; mientras que Bancomer ahora es parte de BBVA. Así, Banco Azteca inyecta una dinámica interesante al mercado bancario de México, pues será una de las pocas instituciones nacionales que quedan en el mercado⁶³.

⁶⁰ Para mayor información de la distribución del ingreso de acuerdo al nivel socioeconómico, ver Anexo 19.

⁶¹ Alto 10 ó más salarios mínimos; medio entre 5 y 10 salarios; bajo entre 1 y 5 salarios y pobreza extrema menos de 1 salario. \$ 42.15 diarios, \$ 1,264 al mes = Salario mínimo general (Área geográfica "A") para 2002.

⁶² Fuerza laboral = 71.7 % (Total de población); población económicamente inactiva 31.8%; población económicamente activa 39.9%

⁶³ Carlos Septién, Director de Banco Azteca, *Banco Azteca: oportunidad de crecimiento para todos*, Proyección Elektra, Julio 2002, pp.12-15.

4.5. Preguntas del caso de estudio.

- ¿Por qué Grupo Elektra elige la creación de un banco como estrategia de crecimiento y diversificación?
- ¿Es congruente con los valores, la misión y la visión de la empresa la creación de un banco?
- ¿Se genera valor para los accionistas con la creación del banco?
- ¿Qué beneficios traerá la nueva actividad para el grupo, el país y sus clientes?
- ¿Cuáles son los recursos y habilidades del grupo que sirvieron de base para la incursión en el sector financiero?
- ¿La creación de un banco apoya las actividades de Grupo Elektra? y ¿esto permite continuar su crecimiento en ventas?, es decir, ¿existe una complementariedad con las otras empresas?
- ¿Se presentan sinergias?
- ¿Cuáles serán las tasas de interés para los créditos que otorgue el banco?
- ¿Qué productos y servicios ofrecerá el banco?
- ¿Crear Banco Azteca le da una ventaja competitiva a las distintas empresas de Grupo Elektra contra sus competidores directos?
- ¿Cuáles son los ingresos de actividades financieras (créditos, cuentas de ahorro, transferencias de dinero) antes y después de la creación de Banco Azteca?
- ¿Hasta dónde existe una diversificación o sólo fue un traslado de actividades y clientes a una nueva empresa dentro del grupo?
- ¿Por qué la estrategia de diversificación creando un banco genera mayor valor que adquirir uno?

5.- SOLUCION AL CASO: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE GRUPO

ELEKTRA: BANCO AZTECA

En los últimos años ha aumentado a nivel mundial el establecimiento de oferta de servicios financieros. El desarrollo de este tipo de servicios ha ayudado a cumplir objetivos tanto comerciales (maximizar el valor de su base de clientes, incrementar la lealtad, reaccionar ante un ambiente altamente competitivo) como bancarios (incrementar sus márgenes en aquellos segmentos no atractivos, establecer alianzas con instituciones financieras facilitándoles el acceso al mercado en aquellos segmentos en los que no cuentan con una clara fortaleza y crear ciertas barreras de entrada a otros competidores).

La oferta de servicios financieros en las tiendas departamentales y de autoservicio ha sido relativamente nueva. Los primeros servicios de este tipo surgieron durante los años ochentas. Este formato de servicios financieros en las tiendas departamentales y de autoservicio ha representado una creciente competencia para los bancos. En algunos países estas empresas comienzan a ofrecer mejores condiciones financieras, así como servicios más accesibles que los que ofrecen actualmente los bancos.

Las tiendas departamentales y de autoservicio han aprovechando la infraestructura con la que ya cuentan para ofrecer los servicios adicionales a sus clientes. Algunas han eliminado el cobro de comisiones, mientras que la gran mayoría de los bancos se han movido en la dirección opuesta (incrementado cada vez más el cobro de comisiones).

El desarrollo de servicios financieros en empresas de consumo se puede clasificar en cuatro grupos principales en función de su modelo operativo, de acuerdo a la forma de asociación con una institución financiera y la decisión elegida las empresas. Estos modelos son:

- Asociación parcial entre la empresa y el banco, ésta se encuentra limitada a ciertas líneas de negocio.
- Asociación con una institución financiera contando con participación minoritaria.
- Asociación con una institución financiera con participación mayoritaria.
- Desarrollo de una institución financiera propia e independiente.

Rafael Borbón, senior associate de Booz Allen Hamilton de México, mencionó que este último modelo ha demostrado ser el más exitoso comparado con los otros tres ya que atrae y retiene a los clientes propiciando una mayor generación de valor⁶⁴.

Grupo Elektra eligió el cuarto modelo operativo y creó su banco propio; Banco Azteca, ya que uno de sus objetivos principales es la creación de valor para sus accionistas.

5.1. Recapitulación y solución al caso

Ricardo Salinas Pliego, presidente de Grupo Elektra.

Sergio Sarmiento, director editorial de TV Azteca, acepta que Ricardo Salinas Pliego "es de temperamento fuerte", aunque destaca su inteligencia y capacidad de ir varios pasos adelante de los demás⁶⁵.

Tim Parsa, director general del portal Todito.com, señala que el empresario se describe a sí mismo como alguien que está en la firma "para ganar dinero, crear negocios, identificar oportunidades y realizarlas"⁶⁶.

"Es alguien estructurado y altamente tecnificado, que va al grano", declara Carlos Seplién, director general de Banco Azteca⁶⁷.

Las anteriores opiniones de gente que trabaja en forma cercana a Ricardo Salinas Pliego, muestran que este empresario no es estático, siempre está en busca de nuevas oportunidades, además de que cada vez que incursiona en un negocio nuevo da el cien por ciento de todo tipo de apoyo.

Por otra parte, cuando tiene un negocio que no refleja rentabilidad, se deshace de él; que fue lo que recientemente sucedió con el formato "The One", además del cierre definitivo de tiendas en El Salvador y República Dominicana.

⁶⁴ *Oferta de servicios financieros en la industria de retail*, 18 Noviembre 2002, página de Banco Azteca.

⁶⁵ "Ricardo sin miedo", *Expansión*, 5 Marzo 2003.

⁶⁶ *Ibidem*.

⁶⁷ *Ibidem*.

El crédito al consumo, pese a su expansión a tasas de 30 por ciento en los últimos dos años, no representa 1 por ciento del PIB⁶⁸.

Grupo Elektra ya tenía un acuerdo con Serfin para captar efectivo a través de "Guardadito" (cuentas de ahorro), sin embargo, ambas compañías llegaron a un acuerdo económico para la cesión del nombre del producto y las cuentas a Banco Azteca.

La creación de Banco Azteca fue relativamente rápida, ya que en marzo de 2002 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó a Grupo Elektra la autorización para su operación. Dicha institución tenía ocho años sin otorgar concesiones.

Se construyó un equipo integrado por personas con amplia experiencia en el sector bancario y el 30 de octubre se dio el inicio de operaciones de Banco Azteca en los tres formatos actuales: Elektra, Salinas y Rocha y Bodega de Remates.

Es importante señalar la creación de sinergias debido a que hubo un fuerte respaldo en la creación del banco por el mercado cautivo, además de la experiencia del personal, la tecnología y la infraestructura, entre otros factores.

5.2. Antecedentes⁶⁹

Desde el año 1999, los directivos de Grupo Elektra consideraron la idea de crear un banco aprovechando los recursos existentes (850 tiendas, tecnología, base de clientes, sistema de cobranza, habilidad y experiencia, etc.).

A continuación se presentan los acontecimientos y fechas importantes en que estos se dieron para la creación de la institución bancaria:

Mayo de 2001

Nace la idea formal de crear un banco aprovechando la experiencia adquirida por Grupo Elektra durante más de 50 años en el ramo del crédito al consumo.

⁶⁸ Alicia Salgado, *Banco Azteca abre sus puertas éste Miércoles*, El Financiero, 28 Octubre 2002.

⁶⁹ Página Elektranet, de Grupo Elektra, Banco Azteca, La Historia.

Agosto de 2001

Se presenta la solicitud a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituir Banco Azteca.

Diciembre de 2001

Se entrega a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al Banco de México y a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, un Plan de Negocios para conformar y operar una banca múltiple.

Marzo de 2002

La SHCP otorgó a Grupo Elektra la autorización para la operación de Banco Azteca. Esta fue la primera concesión otorgada en México después de ocho años. La autorización fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de abril de 2002⁷⁰ (ver Anexo 20).

Abril de 2002

Se integró un equipo constituido por especialistas con amplia experiencia directiva y operativa en el sector bancario, encargado de hacer nacer a Banco Azteca. Carlos Septián Michel, quien contaba con 25 años de experiencia en la banca, se integró como director general del nuevo banco.

Mayo a Julio de 2002

Se eligió Alnova –avanzado sistema tecnológico especializado en operaciones bancarias– como el sistema central del banco. Se creó la imagen de Banco Azteca (Anexo 21).

30 de Octubre de 2002

Inició operaciones Banco Azteca. Comenzó formalmente a trabajar en todas y cada una de las tiendas Elektra, Salinas y Rocha y Bodega de Remates.

Fecha en que se celebró la inauguración de Banco Azteca, en donde el invitado de honor fue el presidente Vicente Fox, quien cortó el cordón inaugural en compañía de Ricardo Benjamin Salinas Pliego, presidente del consejo de administración de Grupo Salinas, Grupo Elektra y Banco Azteca; Javier Sarro Cortina, director general de Grupo Elektra y Carlos Septián Michel, director general de Banco Azteca, en las instalaciones de

⁷⁰ Recibe Elektra autorización para operar un banco, Reforma, 8 de Abril de 2002.

la sucursal "Evolución" de Ciudad Nezahualcóyotl, una de sus tiendas más representativas donde se concentra su clientela, la del sector popular.

Además estuvieron presentes Francisco Gil Díaz, Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Jonathan Davis Arzac, presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB), Manuel Cadena Morales, secretario general del gobierno del Estado de México y Héctor Miguel Baulista, presidente municipal de Ciudad Nezahualcóyotl⁷¹.

5.3. ¿Por qué un banco?

México tiene un sistema bancario pequeño comparado con otros países (en activos del sector bancario como % del PIB 2000, México ocupa el 10º. lugar con 27%) (Anexo 22) así que las familias mexicanas tienen un acceso limitado al financiamiento de sus necesidades básicas y todavía menos servicio en las clases que Elektra ha servido por más de 50 años (Anexo 23).

A la banca mexicana no le interesa el segmento de mercado de Elektra (Anexo 24), sin embargo, en algunos países la banca para clases populares ha tenido éxito, basándose en bajos costos transaccionales (Anexo 25).

Banco Azteca se propone servir bien a las clases populares con un modelo de crédito sano y de bajos costos de operación. Actualmente sólo el 25% de los mexicanos de su mercado objetivo tiene acceso a servicios financieros, faltan productos de crédito y los competidores financieros son informales, caros y a veces fraudulentos⁷².

Lo que pretende Banco Azteca es enfocarse en atender a los segmentos medio y bajo, en gran escala, hacer factible el acceso de su mercado objetivo a servicios financieros formales y de calidad, así como institucionalizar la atención a su mercado objetivo con Banco Azteca.

Los clientes actuales de Grupo Elektra son aquellos no atendidos por los bancos tradicionales. Su base de clientes (las clases media y media baja mexicanas) se sienten lejanos de la banca, pero conocen bien y confían en Grupo Elektra.

⁷¹ *Celebramos en grande*, Proyección Elektra, Noviembre 2002, pp. 11-16.

⁷² Presentación de Banco Azteca. Septiembre 2002.

- 83% de sus usuarios de crédito "recompran".
- Casi 40% de sus clientes han estado con ellos más de 4 años.
- El tráfico de sus tiendas es de 100 millones de personas al año.
- Más de dos millones de transferencias anuales por Dinero Express.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el mercado de 16 millones de familias representan el 70% de la población y no está bien atendido.

El alto costo transaccional para servir a este segmento es una barrera natural para los bancos tradicionales. El reto es bajar el costo y aumentar el volumen: Banco Azteca debe tener el costo transaccional más bajo del sistema.

Características:

- Bajo promedio del crédito \$ 2,500.
- Bajo promedio de ahorro \$ 500.
- Sucursales bancarias con bajos costos operativos.
- Visita domiciliaria obligatoria.
- Más pagos por ser semanales contra mensuales, esto es, múltiples pagos chiquitos.

Banco Azteca se construyó de acuerdo a lo que esperan sus clientes: innovación, tecnología, equipo, procesos, actitud.

- Servicios y productos sencillos de entender.
- Servicios y productos atractivos.
- Rapidez en el servicio.
- Rapidez en las aclaraciones.
- Asesoría y consejo: sistemas de apoyo, capacitación y que le guste atender al cliente.

Se pensó en los clientes del sistema de crédito de Elektra:

- Va una vez por semana a pagar.
- Gasta entre \$10 y \$20 pesos por viaje para hacer el abono.
- Realiza un abono promedio de \$70 pesos.

Lo más importante en una empresa de servicios es la gente, por lo que un reto fue convertir al personal de tiendas en banqueros.

El arranque del banco se dio con:

- Dos productos Credimax y Guardadito.
- Más de 800 sucursales.
- 7,200 empleados, 98% vienen de Elektra (cajeras, ejecutivos de crédito, equipo de cobranza, gerentes y directores).

Los directivos plantearon los siguientes lineamientos generales, los cuales se encuentran considerados en la propuesta comercial de Banco Azteca:

- Productos y servicios
 - Sencillos, completos y de calidad consistente y predecible.
 - Bajo costo operativo / administrativo.
- Canales
 - Minimizar inversiones en infraestructura física.
 - Creatividad en el desarrollo de canales alternos para disminuir costos.
- Costo
 - Máxima eficiencia en costos de operación.
 - De acuerdo con el potencial de ingresos de los productos a ofrecer.
- Precio
 - Justo.
 - A la medida del riesgo intrínseco y de la alta confiabilidad de la oferta de valor.
- Estilo de atención
 - Encaminado a facilitar comunicación y entendimiento con los clientes.
 - Cero errores y garantías de nivel de servicio.

Los recursos y procesos que los directivos consideran necesarios para cumplir con la propuesta comercial de Banco Azteca son:

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

- **Productos**
 - Productos atractivos y en respuesta a su mercado objetivo.
 - Productos que reduzcan el costo transaccional.

- **Personal**
 - Comprometido y emprendedor.
 - Capacitado en promoción y procesos bancarios.
 - Con actitud de servicio y asesoría al cliente.

- **Sistemas y tecnología**
 - Sistemas que permitan reducción en costos de operación.
 - Tecnología que proporcione una ventaja competitiva y permita atender al cliente con bajo costo.

- **Procesos**
 - Innovadores.
 - A la medida de las necesidades de operación y con un objetivo de mejora constante y reducción de costos.

- **Canales**
 - Apropriados para el cliente.
 - Con el menor costo posible.

5.4. Beneficios que proporciona la creación de Banco Azteca

5.4.1. Beneficios para Grupo Elektra

- Al separar el negocio financiero, la parte comercial de Elektra se ve fortalecida al concentrar los esfuerzos a lo comercial.
- La mayor capacidad de crédito al consumo de la institución bancaria permitirá mayores ventas en las tiendas.

- Los pagos en efectivo que recibe por artículos comprados a crédito le permiten negociar mejores precios con proveedores⁷³.
- Banco Azteca representa un enorme potencial de crecimiento para Grupo Elektra y sus accionistas.
- Se realizó una inversión moderada, esto se debe a que se aprovechó infraestructura existente.
- El acceso a mayor financiamiento más barato, incrementa la rentabilidad por volumen de la compañía y la posibilidad de crecer a un ritmo más elevado⁷⁴.

5.4.2. Beneficios para el país

Banco Azteca será un vehículo fundamental para promover una cultura de ahorro en México, lo cual redundará en mayor estabilidad económica del país, así como en mayores recursos para fomentar su desarrollo.

Carlos Septián, director de Banco Azteca, comentó que "una de las principales causas de la pobreza en un país en vías de desarrollo como México, es precisamente la falta de crédito; por ello, ofrecerlo logrará abrir una serie de oportunidades para personas que quieran tener su propio negocio, comprar una casa o adquirir un vehículo. Es interesante pensar que la gente se acostumbre a utilizar el crédito para mejorar su nivel de vida y esto es precisamente lo que haremos".

La creación de Banco Azteca es una gran contribución de los accionistas de Grupo Elektra para mejorar las condiciones de vida de los mexicanos; lo cual fue una de las causas principales para la aprobación de este proyecto de banca⁷⁵.

Banco Azteca satisface puntos centrales del Plan Nacional de Desarrollo del Presidente Vicente Fox y agenda de trabajo de las autoridades financieras:

- Promoción del ahorro popular.
- Financiamiento a grupos tradicionalmente no sujetos de crédito.

⁷³ *Más chica, más fuerte: la excisión de Banco Azteca fortalece el renglón financiero*, www.expansion.com.mx, Marzo 6, 2003.

⁷⁴ Presentación de Banco Azteca, Septiembre 2002.

⁷⁵ Carlos Septián, Director de Banco Azteca, *Un nuevo banco para un gran mercado*, Proyección Elektra, Julio 2002, pp. 16-17.

Beneficios macroeconómicos:

- Incrementar el ahorro interno.
- Promover la inversión a través de una mayor disponibilidad de recursos.
- Creación de empleos.
- Incorporación del mercado objetivo al sector formal⁷⁶.

Banco Azteca traerá múltiples beneficios no sólo a Grupo Elektra, sino a la sociedad mexicana en general porque:

- Será un complemento que fortalecerá la exitosa operación actual del Grupo en términos de formatos, cadenas y unidades de negocio.
- La nueva institución bancaria incorporará una gama de servicios financieros.
- Contribuirá con el bienestar de la sociedad, integrando al sector popular a los servicios bancarios, promoviendo una cultura de ahorro y ofreciendo diversos créditos que les permitan acceder a una mejor calidad de vida y mayor bienestar.
- El proyecto, mediante el micro financiamiento, traerá consigo una importante generación de empleos, así como creación de riqueza en el país⁷⁷.

Banco Azteca abrirá oportunidades de crecimiento en el país, al permitir el crédito para un sector de la población que no ha sido tomado en cuenta por la banca en México⁷⁸.

5.4.3. Beneficios para sus clientes

- Banco Azteca es el vínculo ideal para que el sector popular de México tenga acceso a productos y servicios financieros de calidad.
- Fomenta el ahorro y extiende el acceso eficiente a esquemas de crédito entre los sectores populares.

⁷⁶ Presentación de Banco Azteca, Septiembre 2002.

⁷⁷ Luis Niño de Rivera, Vicepresidente del consejo de administración de Banco Azteca, página de Banco Azteca.

⁷⁸ Carlos Septién Michel, Director General de Banco Azteca, página de Banco Azteca

- Ayuda a mejorar el nivel de vida de su mercado objetivo; facilitando el acceso a satisfactores básicos y generando opciones formales de acceso a servicios financieros.
- Disminuye el riesgo relacionado con figuras informales, poco supervisadas (agiotistas, landas, etc.)

El banco proporcionará más recursos y más baratos para crecer y sus clientes tendrán acceso a nuevos productos⁷⁹.

En la primera etapa (2003-2004) ofrecerán los productos de crédito al consumo, préstamos personales, hipotecarios⁸⁰, cuentas de ahorro, crédito para automóviles usados; servicios de tarjeta de débito y cheques, a través de los canales de ventanillas de servicios en tiendas y cajeros automáticos.

La segunda etapa (2004-2006) estará compuesta por depósitos a plazo, cuentas de inversión, pago de servicios como impuestos, teléfono, luz, entre otros, así como servicios de teléfono e internet.

En la tercera etapa (2006 - en adelante) estará integrada por seguros, sociedades de inversión, internet móvil y sucursales propias⁸¹.

5.5. Integración de Banco Azteca

Grupo Elektra recibió en abril de 2002 autorización del gobierno para operar una institución de banca múltiple denominada Banco Azteca, el cual será manejado en su totalidad por el grupo y opera servicios de crédito, cobranza y cuentas de ahorro.

A raíz del inicio de operaciones de los nuevos servicios bancarios de Grupo Elektra, surge una nueva estructura operacional.

Grupo Elektra se compone de dos distintas divisiones operativas:

- División Comercial: dirigida por Javier Sarro, que incluye: comercio formato y producto, además de logística y distribución.

⁷⁹ Presentación de Banco Azteca, Septiembre 2002.

⁸⁰ Respecto al crédito a la vivienda este será de interés social, ya que se mantendrán en línea los ingresos de los clientes.

⁸¹ Presentación de Banco Azteca, Septiembre 2002.

- Banco Azteca: dirigido por Carlos Septián.

Ambas divisiones, junto con Rodrigo Pliego, Vicepresidente de Administración y Finanzas de la compañía, reportan a Javier Sarro, Director General de Grupo Elektra, quien tendrá dos responsabilidades. (Anexo 26).

5.6. Funcionamiento

La infraestructura disponible es de 850 sucursales localizadas dentro de las tiendas Elektra, Salinas y Rocha y Bodega de Remates localizadas en todo México. Banco Azteca es la sexta entidad⁸² más grande del sistema bancario, en términos de sucursales.

Las cuentas de ahorro pueden abrirse a partir de 20 pesos, la cual deberá mantener con un saldo mensual de 50 pesos, de lo contrario se cobrará un peso de comisión, además de que los créditos mínimos serán de 2,500 pesos con plazos entre 3 y 12 meses, con pagos semanales. La tasa que se aplicará para los créditos será de 50 por ciento anual y es la misma que utiliza Elektra⁸³.

Lanzaron ya también una cuenta de ahorro, a diferentes plazos para el público inversionista, cuya principal característica es que pagará una tasa de interés por arriba de la inflación, es decir, ofrecerá uno de los rendimientos más altos en su tipo. Se puede abrir con un mínimo de 1000 pesos⁸⁴.

El nuevo banco fue capitalizado 100 por ciento por Grupo Elektra (reflejado en los estados financieros del 2º trimestre de 2002), quien realizó una inversión de capital social de 227 millones de pesos⁸⁵. Además debe considerarse la inversión de 13 mil dólares que se realizó en cada una de las tiendas⁸⁶, que en total suman 10 millones de dólares⁸⁷.

⁸² Laura Alba Gamero, *Azteca ya tiene banco*, *Expansión*, Diciembre 13, 2002.

⁸³ Carlos Septián Michel, Director de Banco Azteca, *Nace Banco Azteca*, *El Economista*, Octubre 30, 2002.

⁸⁴ Carlos Septián Michel, Director de Banco Azteca, *Alista Banco Azteca préstamos*, *Expansión*, Diciembre 5, 2002.

⁸⁵ Ricardo Salinas Pliego, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Elektra, *El Banco Azteca tendrá corte popular y prestará a pobres*, *El Sol de México*, Octubre 30, 2002.

⁸⁶ Carlos Septián Michel, Director de Banco Azteca, *Banco Azteca tendrá gente de bajos recursos*, *El Universal*, Octubre 30, 2002.

⁸⁷ Conectó 2,590 "finger reader" (lector de dedo) en sus instalaciones, a un costo de \$125 dólares cada uno.

La institución financiera cuenta ya con un millón de clientes, quienes participan en su producto "Guardadito", activos que administraba el Banco Serfin y que fueron comprados por Banco Azteca⁸⁸. Banco Serfin cedió el nombre del producto y las cuentas a la nueva institución.

5.7. Generación de sinergias

- Banco Azteca ya tiene los clientes, ya tiene su "banca de nicho", no inicia de cero.
- Tiene una sólida estructura financiera, además de un escrupuloso plan de mercadotecnia.
- En México se considera arriesgado prestar dinero, sin embargo, la cartera vencida de Elektra demuestra que no es así: las cuentas con retraso superior a 90 días son sólo 3%; en otras palabras, Elektra recupera al menos \$ 97 de cada \$ 100 pesos que presta⁸⁹.
- La tecnología ya existe, gracias a ella se logró un bajo costo transaccional. A la ya instalada estructura informática, sumaron el sistema de administración probado por la mayoría de los grandes bancos, llamado "Alnova". Se trata de una aplicación que ya poseen otras organizaciones, que permite entazar las operaciones de cada filial con el pensamiento bancario, lo que traduce las operaciones a los términos contables y legales del país⁹⁰.
- La cadena cuenta con una base de 2,634,253 clientes⁹¹, de quienes conoce todos sus datos personales. Tiene registrados uno a uno los integrantes de su familia, ha visitado su casa, recabado opiniones de sus vecinos, sabe cuánto ganan, qué bienes han adquirido, cómo los pagaron, etc.⁹².

⁸⁸ Carlos Septién, Director de Banco Azteca, *Nace Banco Azteca*, El Economista, Octubre 30, 2002.

⁸⁹ Javier Sarro Cortina, Director General de Grupo Elektra, *Banco para los olvidados*, Expansión, Mayo 1, 2002.

⁹⁰ *Un banco te vigila*, Bárbara Anderson, Expansión, 11 Diciembre 2002.

⁹¹ *Ibidem*

⁹² Cada una de las investigaciones personales tiene un costo de \$ 300 pesos.

- Amplia red de filiales en las cuales montaron las sucursales (850) en sus formatos de tienda Elektra, Salinas y Rocha y Bodega de Remates con una sólida presencia en 250 plazas del país.
- Comunicación en tiempo real entre todas (mediante enlace satelital)
- Tiene un sistema efectivo de cobranza (incluye los créditos anteriores al inicio de Banco Azteca, los de Centroamérica y los de Banco Azteca); mientras la mayoría de los otros bancos cobran los créditos en forma mensual a sus clientes, Banco Azteca sólo opera pagos semanales. Se detecta en sólo siete días a un moroso, mientras que su competencia en 30 días como mínimo.
- Cuentan con la experiencia y gente apropiada. Banco Azteca se creó con 7,200 personas, de las cuales sólo se contrataron a 120 (1.7% del total), las 7,080 restantes ya pertenecían al grupo.

5.8. Capacitación del personal del banco.

Una de las más grandes fortalezas de Grupo Elektra son sus empleados, los cuales recibieron una formación técnico-bancaria, con la intención de que adquirieran los conocimientos, habilidades y el grado de responsabilidad necesarias para poder llevar a cabo las funciones de un ambiente bancario. Para lo anterior, se desarrollaron materiales con tratamiento didáctico; objetivos, unidades de información, actividades de aprendizaje, evaluaciones formativas y evaluación sumaria.

Los empleados que recibieron la capacitación fueron: los gerentes regionales de crédito y cobranza, responsables de sucursal, ejecutivos de promoción, cajeros principales y cajeros y ejecutivos de tienda.

Entre la información concerniente al sistema bancario mexicano que se les impartió está:

- Normatividad del sistema bancario mexicano.
- Títulos de crédito.
- Introducción a contabilidad.
- Manejo y traslado de efectivo.

Con lo anterior, Banco Azteca se asegura de que:

- Sus empleados están calificados para desarrollar su trabajo en forma eficiente.
- Al existir crecimiento personal, se desarrolla también la empresa.
- Se crea un ambiente de trabajo adecuado.
- Existen relaciones interpersonales de calidad.

5.9. Autoridades regulatorias del banco

Las actividades bancarias son reguladas y supervisadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Banco de México (BANXICO), La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el instituto para el Ahorro Bancario (IPAB) y la Comisión para la defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

Las sucursales son totalmente seguras, ya que cumplen con todos los requerimientos y regulaciones exigidas por la Ley de Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles, como lo son las cámaras digitales⁹³.

Al ser de interés público la protección del dinero de los depositantes y el buen funcionamiento del sistema bancario, existen varias autoridades que los regulan.

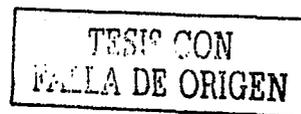


HACIENDA

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)⁹⁴

La SHCP posee amplios poderes sobre el sistema financiero, por lo que regula y estructura la forma en que se deben realizar ciertas operaciones bancarias.

Debido a que regula la estructura del Sistema Financiero, fue quien autorizó la creación del nuevo banco, oyendo al Banco de México y a la CNBV.



⁹³ Carlos Septién, *Nace Banco Azteca*, El Economista, 30 Octubre 2002.

⁹⁴ Reporte anual que se presenta conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores. Por el ejercicio fiscal que concluyó el 31 de Diciembre de 2002, p.32



Banco de México (BANXICO)⁹⁵

Fue establecido en 1925 y ha sido el Banco Central de México. Entre sus principales funciones se encuentran; la implementación y formulación de una política monetaria, la operación de la reserva del banco, supervisión de la cámara de compensación para los bancos mexicanos, regula el mercado de divisas y aprueba ciertas comisiones, honorarios y otros cargos.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)⁹⁶

La CNBV es una entidad autónoma de la SHCP, administrada por una Junta de Gobierno. Es responsable de la supervisión bancaria, tiene el propósito de supervisar que las transacciones bancarias que se llevan a cabo estén de acuerdo con las leyes mexicanas y sus regulaciones, así como evaluar el riesgo al que estas entidades están expuestas, para mantener correctos sistemas de control, calidad de la administración y correctos niveles de liquidez, solvencia y estabilidad. La CNBV también implementa reglas y regulaciones para el funcionamiento de las entidades bancarias y actúa como asesor gubernamental en aspectos financieros. Adicionalmente la CNBV aprueba la incorporación, capital mínimo y operación de las instituciones financieras, la designación de directores, comisarios y apoderados de estas instituciones, entre otras actividades.

CONDESAF

⁹⁵ *Ibidem*, p.33

⁹⁶ *Ibidem*, p.33

Comisión nacional para la defensa de los usuarios de servicios financieros (CONDUSEF)

La CONDUSEF es un organismo descentralizado del Gobierno Federal, promueve, asesora, protege y defiende los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las instituciones financieras.

Tiene dos objetivos principales: 1.- homologar fuerzas entre la institución financiera y el usuario y 2.- crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

Su campo de acción abarca productos como tarjetas de crédito, chequeras, cajeros automáticos, cargos indebidos, afores, fianzas, seguros.

Existen dos grandes funciones: la preventiva y la formativa. La primera se refiere a la atención y orientación para los usuarios, con el objetivo de prevenir conflictos con las instituciones financieras. La segunda, se refiere a la ayuda que prestan hacia el público en general para explicar los productos y servicios financieros.

El marco regulatorio del organismo involucra a todas las entidades financieras, siempre y cuando estén autorizadas por la SHCP o por cualquiera de sus tres comisiones nacionales supervisoras⁹⁷.



Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

El IPAB es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario⁹⁸.

El IPAB forma parte de la red de seguridad del sistema financiero mexicano y es responsable, en coordinación con otras autoridades financieras, de dar seguimiento y de definir la situación de los bancos con problemas de insolvencia, en dado caso, liquidando sus activos y pagando sus obligaciones garantizadas.

Con anterioridad al IPAB, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), desempeñaba la función de protección al ahorro. Antes del FOBAPROA, dicha función se cumplía a través de otros mecanismos del sector público. En México, ningún ahorrador ha perdido sus depósitos en instituciones bancarias. Tras la crisis de 1995, a través del FOBAPROA, el gobierno mexicano otorgó apoyo a los bancos con problemas de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁹⁷ Angeles Cámara Trejo, *Aproveche servicios de CONDUSEF*, El Universal online, 2 de Junio de 2003.

⁹⁸ Institución para la protección al ahorro bancario, *Marco legal y normatividad para la protección al ahorro*, México 2001.

solvencia en beneficio de los ahorradores, dotando de la liquidez necesaria a las instituciones para que los depositantes pudieran retirar sus ahorros cuando así lo decidiesen.

El IPAB cobra en forma mensual la parte correspondiente a la cuota anual de 4 al millar sobre las operaciones pasivas menos ciertas transacciones activas.

Entre sus atribuciones se encuentran:

- Proteger el ahorro de los depositantes, por lo que se elimina el riesgo de corridas bancarias. En una corrida bancaria, los depositantes, preocupados sobre la solidez financiera de una institución, deciden retirar sus ahorros de manera generalizada.
- Promover confianza al ser una agencia con poderes y cursos de acción definidos y explícitos para la resolución de bancos en peligro de quiebra, reduciendo la incertidumbre.
- Contribuir a la estabilidad del sistema financiero en México a través de su cultura de prevención.
- Contribuir, en coordinación con otros participantes de la red de seguridad financiera, a la existencia de una banca comercial sana y competitiva⁹⁹.

5.10. Expectativas de Grupo Elektra

5.10.1. Banco Azteca

- Crear nuevas ventajas competitivas, al introducir productos y servicios a corto plazo.
- Ofrecer servicios bancarios a un mercado desatendido.
- Tener muchas cuentas de ahorro y captar dinero.
- Tener acceso también a otras fuentes de dinero.
- Invertir ese dinero vendiendo productos y servicios con planes de crédito.
- Cobrar los créditos y mantener una cartera sana.

⁹⁹ Naranjo González Mauricio, *Evolución del seguro de depósitos en México*, documentos de trabajo de investigación, número 2000-02, Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), México.

- Pagar intereses a sus ahorradores.
- Pagar oportunamente a proveedores.
- Obtener mejores condiciones de proveedores.
- Vender al público consumidor con precios más bajos y vender más para ganar más.
- Fortaleza para enfrentar a cualquier competidor de clase mundial.
- Aprovechar al máximo su sistema de crédito actual:
 - mismos asociados de crédito.
 - mismos clientes de Guardadito.
- Productos bancarios básicos:
 - Ahorro.
 - Préstamos personales.

5.10.2. Comercio

- Cierre de territorios, formatos o productos que pierdan.
- * Expansión:
 - más tiendas.
 - crecimiento.
 - ciudades más pequeñas y/o remotas.
- Nuevo sistema de información y compensación.
- Mejor gente con mentalidad empresarial.
- Capacitación y educación.
- Enfrentar a la competencia.

- Agresivas campañas promocionales de crédito y contado.

5.11. Resultados de la estrategia de diversificación

5.11.1. Análisis antes de la incursión en Banco Azteca

Los ingresos por ventas, servicios y crédito, incrementaron un 6% (ver Anexo 27), en gran medida por el fuerte crecimiento de 8% (ver Anexo 31) en venta de mercancías en el formato de tiendas Elektra, aunado con un incremento de 1% (ver Anexo 31) del año 2001 a 2002 en ingresos de la división de crédito.

La utilidad bruta incrementó un 5% (ver Anexo 27) del año 2001 al año 2002, gracias a lo que anteriormente se acaba de comentar sobre el aumento en ingresos, control de costos y el efecto positivo en los márgenes de crédito como resultado de la aplicación del método de participación, a través del cual, la provisión para cuentas incobrables es generada por Banco Azteca desde el 1 de diciembre de 2002.

Un costo financiero de \$ 1,154 millones de pesos (ver Anexo 27) que fue casi tres veces mayor a los \$ 394 millones de pesos (ver Anexo 27) de costo financiero reportado en el 2001. Esto se debió en gran parte, al resultado de las pérdidas cambiarias de \$ 599 millones de pesos (ver Anexo 27), los \$ 96 millones de pesos (ver Anexo 27) de gastos en otras operaciones financieras y los \$ 159 millones de pesos (ver Anexo 27) no recurrentes de ingresos recibidos por el no ejercicio de la opción de CASA en 2001.

El incremento en el costo financiero, aunado con una pérdida de \$ 339 millones de pesos (ver Anexo 27) de operaciones discontinuadas (The One, operaciones en El Salvador y operaciones en República Dominicana) reflejó una utilidad neta de \$ 72 millones de pesos (ver Anexo 27) para el 2002.

Operación comercio

Durante el 2002, Grupo Elektra mejoró su estrategia "Nadie vende más barato que Elektra". El comienzo de operaciones de Banco Azteca resulta en una operación de comercio que recibe efectivo inmediatamente en todas sus ventas.

Operación de cadenas

Elektra continúa reportando los resultados más altos comparados con los otros dos formatos Bodega de remates y Salinas y Rocha. Obtuvo ingresos para el 2002 de \$ 11,658 millones de pesos (ver Anexo 31) comprados con los \$ 10,826 millones de pesos en el 2001 (ver Anexo 31). La utilidad bruta se incrementó 3% de \$ 3,827 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2001 a \$ 3,953 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2002.

Salinas y Rocha (ver Anexo 12) presentó una disminución de 1% en sus ingresos para el año 2002 con \$ 1,004 millones de pesos (ver Anexo 31) comparados con \$ 1,012 millones de pesos (ver Anexo 31) del año 2001. De la misma forma sucedió con su utilidad bruta al pasar de \$ 312 millones de pesos (ver Anexo 32) en 2001 a \$ 284 millones de pesos (ver Anexo 32) en 2002.

Bodega de remates (ver Anexo 33) reportó un incremento de 9% en sus ingresos, ya que en el 2001 obtuvo \$ 547 millones de pesos (ver Anexo 31) y en el 2002 obtuvo \$ 596 millones de pesos (ver Anexo 31). Sin embargo, en su utilidad bruta presentó una disminución del 4% al pasar de \$ 131 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2001 a \$ 125 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2002.

A continuación se mencionan algunos datos sobresalientes de productos y servicios por línea de producto:

Productos y servicios

Los ingresos en sus líneas de productos más importantes (electrónica, línea blanca, muebles y enseres menores) se incrementaron 4% y llegaron a \$ 11,351 millones de pesos (ver Anexo 31) en el 2002, comparados con los \$ 11,249 millones de pesos (ver Anexo 14) del 2001. La utilidad bruta disminuyó principalmente en los rubros de electrónica y enseres menores (ver Anexo 32).

Milenia (ver Anexo 8). Los ingresos incrementaron 19% en el 2002 llegando a \$ 259 millones de pesos (ver Anexo 31), comparados con \$ 219 millones de pesos (ver Anexo 31) en el 2001. La utilidad bruta incrementó 12%; en el 2001 fue de \$ 153 millones de pesos (ver

Anexo 32) y en el 2002 fue de \$ 172 millones de pesos (ver Anexo 32). Fuertes incrementos en los ingresos y utilidad bruta fueron resultantes de mayores campañas de promoción.

Fotofácil (ver Anexo 9). Los ingresos incrementaron 3% en el 2002 al llegar a \$ 169 millones de pesos (ver Anexo 31), en el 2001 fueron de \$ 164 millones de pesos (ver Anexo 31). La utilidad bruta disminuyó 7%; en el 2002 fue de \$ 61 millones de pesos (ver Anexo 32) y en el 2001 de \$ 65 millones de pesos (ver Anexo 32), lo anterior debido a promociones especiales que implementaron para incrementar el volumen de ventas y para reducir inventarios obsoletos.

Teléfonos (productos y servicios inalámbricos) (ver Anexo 11). Los ingresos crecieron así como la utilidad bruta. A partir del 3er trimestre de 2002 empezaron a vender teléfonos y tiempo aire de la marca Telcel y Telefónica Movi-Star abarcando, para fin de año, toda la República Mexicana. Los ingresos incrementaron 36% a \$ 516 millones de pesos (ver Anexo 31) en 2002 y la utilidad bruta incrementó 40% a \$ 147 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2002.

Dinero en Minutos (Western Union) y Dinero Express (ver Anexos 4 y 7). Durante el 2002, una mayor competencia en el mercado resultó en menores comisiones compradas con las del 2001, por lo que los ingresos disminuyeron 11%; en el 2001 fueron de \$ 362 millones de pesos (ver Anexo 31) y en el 2002 de \$ 322 millones de pesos (ver Anexo 31). La utilidad bruta también disminuyó de \$ 351 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2001 a \$ 316 millones de pesos (ver Anexo 32) en el 2002. Los ingresos por el servicio de transferencia de dinero doméstico (nacional) Dinero Express, incrementaron 21% llegando a \$ 197 millones de pesos (ver Anexo 32).

Computadoras, periféricos y accesorios. Durante 2002, los ingresos incrementaron 26% al llegar a \$ 441 millones de pesos (ver Anexo 31), comparados con \$ 349 millones de pesos (ver Anexo 31) en el 2001. La utilidad bruta presentó un incremento de 39%, ya que en el 2002 fue de \$ 112 millones de pesos (ver Anexo 32) y en el 2001 de \$ 80 millones de pesos (ver Anexo 32).

Operaciones de Banco Azteca

1.- Crédito

Banco Azteca comenzó a ofrecer créditos para el consumo el 1 de diciembre de 2002, mientras Credimax dejó de hacerlo en México en la misma fecha. La cartera vigente de Credimax en México irá desapareciendo durante el 2003, las cuentas de Guatemala, Honduras y Perú seguirán estando vigentes.

Al final del 2002, Grupo Elektra tenía 2.155 millones de cuentas activas de crédito comparadas con 1.803 millones en el 2001, lo que representó un incremento del 20%. Banco Azteca terminó el 2002 con 371 mil cuentas de crédito activas¹⁰⁰.

2.- Cuentas de ahorro

El número de cuentas desde que Serfín realizó el traspaso, se incrementó en 27% o 233 mil cuentas en sólo 8 semanas. Lo más importante fue que los depósitos netos totales al 31 de diciembre del 2002 incrementaron 77% ó \$ 339 millones de pesos para cerrar con \$ 781 millones de pesos comparado con el monto recibido de Serfín. El saldo promedio por cuenta incrementó 39% al pasar de \$ 515 pesos en 2001 a \$ 715 pesos a finales del 2002, mientras que el saldo promedio por nuevas cuentas fue de \$ 1,496 pesos¹⁰¹.

Estado de posición financiera

Se registró un incremento de 52% en el 2002 con respecto al efectivo e inversiones temporales al pasar de \$ 2,022 millones de pesos (ver Anexo 28) en el 2001 a \$ 3,076 millones de pesos (ver Anexos 28, 29) en el 2002.

Se obtuvo una disminución en las cuentas por cobrar, cuyo rubro principal que sobresale es el de "clientes" con \$ 1,881 millones de pesos (ver Anexo 28) en el 2002, lo que representa un decremento de 47%, debido a que ahora la cartera de crédito forma parte de Banco Azteca.

La disminución en compañías afiliadas se debe básicamente a la disminución de ingresos de Biper y subsidiarias.

¹⁰⁰ Informe anual de Grupo Elektra 2002.

¹⁰¹ *Ibidem*

Los inventarios presentaron una ligera disminución al pasar de \$ 2,889 millones de pesos (ver Anexo 28) en el 2001 a \$ 2,753 millones de pesos (ver Anexo 28) en el 2002.

La disminución en inmuebles, mobiliario equipo e inversión en tiendas se debe principalmente al cierre de tiendas en República Dominicana y El Salvador (ver Anexo 28).

El exceso del costo de las acciones de asociadas y subsidiarias sobre el valor en libros (crédito mercantil) se amortiza en 20 años. El crédito mercantil negativo se amortiza en 5 años y se originó en 1999 cuando Grupo Elektra adquirió el 94.3% de las acciones representativas del capital social de Grupo SYR, S.A. de C.V. La amortización del crédito mercantil negativo disminuyó para 2002, lo que significó una disminución del 7%¹⁰²

El aumento de 8% en inversión en acciones (ver Anexo 28) para el 2002, es consecuencia del inicio de operaciones de Banco Azteca, cuyo capital fue aportado en un 100% por Grupo Elektra.

La deuda con costo tuvo una disminución para el cierre del 31 de diciembre de 2002, fue equivalente a \$ 5,073 millones de pesos (ver Anexo 28), la mayor parte a largo plazo, comparada con los \$ 5,080 millones de pesos (ver Anexo 28) en 2001.

La deuda sin costo tuvo un aumento ligero al pasar de \$ 4,723 millones de pesos a \$ 4,861 millones de pesos (ver Anexo 28). Esto es consecuencia de la disminución del pasivo con costo.

En cuanto al capital contable, hubo una disminución en la mayoría de sus rubros (ver Anexos 28 y 30).

Partidas extraordinarias- Operaciones discontinuadas

Se reclasificaron los resultados netos de tres líneas de negocio: The One, operaciones en República Dominicana y operaciones en El Salvador (ver Anexo 10), lo mismo que los gastos relacionados con el cierre de dichas operaciones y el ajuste por la valuación a valor de realización de sus activos, de acuerdo con el tratamiento contable establecido

¹⁰² *Ibidem*

por el Boletín A-7 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en una línea en su estado de resultados llamado "Operaciones discontinuadas"¹⁰³.

5.11.2. Análisis de la estrategia de diversificación

En respuesta a la retroalimentación recibida por parte del mercado y para enfatizar la transparencia de sus resultados, los responsables de la información financiera de Grupo Elektra decidieron presentar los reportes de Banco Azteca por separado.

Banco Azteca comenzó su operación el 30 de octubre de 2002, por lo cual, el 1er trimestre de 2003 fue su primer trimestre completo de operaciones, cuyos resultados no fueron muy alentadores así como tampoco para el 2º trimestre del mismo año; sin embargo, en éste último trimestre obtuvo utilidad, además de un aumento en sus ingresos de un 93 por ciento al pasar de \$ 318 millones de pesos (ver Anexo 33) en el 1er trimestre de 2003 a \$ 613 millones de pesos (ver Anexo 33) en el 2º trimestre de 2003. Hubo un crecimiento de más de un millón de clientes Guardadito; la captación creció en más de 37 por ciento en sólo seis semanas; el número de transacciones se triplicó y se abrieron un promedio de 30 mil cuentas a la semana. Lo anterior favoreció el margen financiero cuyo crecimiento fue de 102%; en el 1er trimestre de 2003 fue de \$ 272 millones de pesos (ver Anexo 33) y para el 2º trimestre de 2003 fue de \$ 549 millones de pesos (ver Anexo 33).

Debido al incremento en el otorgamiento de créditos, la estimación preventiva para riesgos créditos tuvo un aumento de 75%, en el 1er trimestre de 2003 se estimó \$ 86 millones de pesos (ver Anexo 33) y para el 2º trimestre de 2003 la estimación fue de \$ 151 millones de pesos (ver Anexo 33).

En lo que respecta a los ingresos totales de la operación, hubo un incremento considerable de 97%, al ser comparados los ingresos del 1er trimestre de \$ 217 millones de pesos (ver Anexo 33) con los obtenidos en el 2º trimestre de 2003 de \$ 430 millones de pesos (ver Anexo 33), lo que representó casi el doble.

¹⁰³ La operación discontinuada se refiere a la venta o abandono de algún segmento del negocio, geográfico o por actividades. Un segmento puede ser una subsidiaria, una asociada, una división, un departamento u otra inversión... Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Boletín A-7, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México 2002.

El fortalecimiento de posicionamiento de Banco Azteca continúa con la difusión, promoción y publicidad de los servicios que presta con la finalidad de tener un mayor número de clientes, lo que contribuyó al aumento en sus gastos de un 56%; en el 1er trimestre de 2003 sus gastos fueron de \$ 272 millones de pesos (ver Anexo 33) y para el 2º trimestre de 2003 fueron de \$ 426 millones de pesos (ver Anexo 33).

En el 1er trimestre de 2003, los gastos de operación superaron a sus ingresos totales, por lo cual se obtuvo pérdida de operación de \$ 55 millones de pesos (ver Anexo 33), sin embargo, para el 2º trimestre de 2003 el resultado fue contrario, se obtuvo utilidad de \$ 4 millones de pesos (ver Anexo 33), aunque mínima, pero esto contribuyó significativamente en el resultado final.

El resultado neto para el 2º trimestre de 2003, de \$ 37 millones de pesos, es alentador, lo que demuestra que Banco Azteca está fortaleciéndose y deja ver que la estrategia de diversificación adoptada por Grupo Elektra va mejorando.

En el estado de situación financiera podemos ver un aumento moderado para el 2º trimestre de 2003 en los tres rubros principales (ver Anexo 34).

El incremento en transacciones y aperturas aumentaron considerablemente el tráfico de clientes a las tiendas, lo que provocó una oportunidad de ventas adicionales y nuevos negocios para Grupo Elektra.

Banco Azteca tuvo una disminución de 40% en sus disponibilidades, al obtener en el 2º trimestre de 2003 \$ 372 millones de pesos (ver Anexo 34), ya que en el 1er trimestre de 2003 obtuvo \$ 616 millones de pesos (ver Anexo 34).

En sus inversiones en valores también tuvo una disminución de 52%, debido principalmente al rubro de títulos conservados a vencimiento, ya que en el 1er trimestre de 2003 presentaba \$ 1,329 millones de pesos (ver Anexo 34) y para el 2º trimestre de 2003 \$ 593 millones de pesos (ver Anexo 34).

En el total de su cartera de crédito hubo un aumento considerable de 44%, debido al incremento en su cartera de créditos al consumo vigentes de 43%, en el 1er trimestre de 2003 fue de \$ 2,603 millones de pesos (ver Anexo 34) y en el 2º trimestre de 2003 fue de

\$3,710 millones de pesos (ver Anexo 34). A pesar de su efectivo sistema de cobranza y relacionado con el aumento en créditos nuevos para compras en las tiendas Elektra, su cartera de créditos al consumo vencida tuvo un aumento significativo de 311%

Cabe señalar que el promedio de la cartera de crédito combinada (Credimax + Banco Azteca) al final del 2º trimestre de 2003 fue de 49 semanas, es decir, la media de plazo para pago a crédito de los clientes fue de 49 semanas. En el 4º trimestre de 2002 fue de 48 semanas y en el 1er trimestre de 2003 fue de 50 semanas. La razón fundamental detrás de esta extensión en los términos de pago es que la extensión en los términos hace el financiamiento más atractivo, mientras que asegura un flujo de ingresos más largo para la compañía.

Elektra vendió a Banco Azteca el activo fijo que le corresponde, por lo que hubo un incremento de 41%, al pasar en el 1er trimestre de 2003 de \$ 336 millones de pesos (ver Anexo 34) a \$ 475 millones de pesos (ver Anexo 24) en el 2º trimestre de 2003.

De igual forma, las inversiones permanentes en acciones tuvieron un incremento de 29%, en el 1er trimestre eran de 1,550 miles de pesos (ver Anexo 34) y en el 2º trimestre de 2003 fueron de 2,000 miles de pesos (ver Anexo 34).

Los impuestos diferidos tuvieron un aumento de 81%, en el 1er trimestre de 2003 fueron de \$ 50,406 miles de pesos (ver Anexo 34) y en el 2º trimestre de 2003 de \$ 91,000 miles de pesos (ver Anexo 34).

En términos generales, los recursos de Banco Azteca aumentaron 4%, debido principalmente al aumento en la cartera de crédito.

En cuanto a la captación de recursos, los depósitos presentaron aumento esencialmente en los depósitos de exigibilidad inmediata de un 95%, ya que en el 1er trimestre de 2003 fueron de \$ 1,762 millones de pesos (ver Anexo 34) y en el 2º trimestre de 2003 de \$ 3,429 millones de pesos (ver Anexo 34). Esto quiere decir que aumentó su operación con pasivos sin costo. En sus rubros de depósitos a plazo, público en general y mercado de dinero, que representan pasivos con costo, se registró una disminución (excepto en público en general con un ligero aumento), es decir, hubo un cambio de pasivos con costo a pasivos

sin costo. Los pasivos sin costo representaron 37% en el 1er trimestre de 2003 y 70% en el 2º trimestre del mismo año (ver anexo 34).

En el 2º trimestre de 2003 adquirió un crédito a corto plazo de \$ 28 millones de pesos (ver Anexo 34). Las operaciones con valores y derivadas quedaron para el 2º trimestre de 2003 pagadas.

En general, las obligaciones de Banco Azteca aumentaron 4%, al ser de \$ 4,668 millones de pesos (ver Anexo 34) en el 1er trimestre de 2003 y de \$ 4,845 millones de pesos (ver Anexo 34) en el 2º trimestre de 2003, debido al aumento en la captación de depósitos de exigibilidad inmediata.

El capital social en el 1er trimestre de 2003 fue de \$ 585 millones de pesos y para el 2º trimestre de 2003 fue de \$ 587 millones de pesos (ver Anexos 34 y 36).

El capital contable total reflejó un aumento ligero, gracias al resultado neto favorable del 2º trimestre de 2003 de \$ 37 millones de pesos (ver Anexos 34 y 36).

5.11.3. Razones financieras

En la rentabilidad sobre activo se mide qué tan rentable, qué tanta utilidad genera el activo que tiene una empresa. Debe recordarse que el activo es la inversión que tiene una empresa, y que específicamente se busca aumentar la rentabilidad al invertir¹⁰⁴.

En el caso de Banco Azteca en el 2º trimestre de 2003 obtuvo una rentabilidad sobre sus activos de 0.70% (ver Anexos 34 y 37), que representó un aumento comparada con la obtenida en el 1er trimestre de 2003 de -0.80% (ver Anexos 34 y 37). Este aumento se dio debido al incremento en ingresos presentado en dicho trimestre y repercutió en el resultado final del banco.

Con la razón de rentabilidad sobre capital contable se miden los beneficios que reciben los accionistas de una empresa en función de su utilidad con respecto al capital aportado, y la reinversión de las utilidades que se hayan hecho en esa empresa¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Villegas Hernández Eduardo, Ortega Ochoa Rosa María, *Administración de inversiones*, 1997, Mc Graw Hill, México, p.99.

El comentario es similar al de la rentabilidad del activo en cuanto a que se obtuvo una rentabilidad en el 2º trimestre de 2003 de 6.66% (ver Anexos 34 y 37), debido a la obtención de utilidad neta en el 2º trimestre de 2003 de \$ 37,679 millones de pesos (ver Anexo 33), además del aumento en el margen financiero de \$ 549 millones de pesos (ver Anexo 33) y del margen financiero ajustado por riesgos crediticios de \$ 398 millones de pesos (ver Anexo 33).

En la razón de eficiencia = Gastos de administración y promoción / (margen financiero + comisiones y tarifas) nos podemos dar cuenta de que hubo una ligera disminución con respecto al 1er trimestre de 2003, ya que en el 2º trimestre de 2003 fue de 73.30% (ver Anexos 33 y 37) y en el 1er trimestre de 2003 fue 89.55% (ver Anexos 33 y 37), con esto se refleja una disminución en la eficiencia en el 2º trimestre de 2003 de Banco Azteca en la administración de sus gastos de operación para lograr sus objetivos de ingresos.

Con respecto a la relación que existe entre comisiones y tarifas y gastos de administración y promoción, ésta reflejó una disminución en el 2º trimestre de 2003 comparado con el 1er trimestre de 2003 al pasar de 11.83% a 7.44% respectivamente (ver Anexos 33 y 37); lo anterior debido en gran parte al aumento en gastos para atraer a más clientes.

La relación entre gastos por intereses e ingresos por intereses también disminuyó para el 2º trimestre de 2003, en el cual fue de 10.7% y en el 1er trimestre de 2003 fue de 16.42% (ver Anexos 33 y 37) resultado del aumento en los ingresos de 93% (ver Anexo 33) lo que finalmente se reflejó en el resultado neto.

El aumento en la relación que existe entre el resultado de operación y margen financiero de 1.00% (ver Anexos 33 y 37), es un reflejo del aumento en dichos márgenes para el 2º trimestre de 2003, lo cual repercutió a su vez en la obtención de un resultado de operación favorable.

Sucedió lo contrario (disminución) en la relación entre estimación preventiva para riesgos y margen financiero de 27.54% (ver Anexos 33 y 37) y estimación preventiva para riesgos y margen financiero ajustado por riesgo crediticio 38.01% (ver Anexos 33 y 37), debido al

¹⁰⁵ *Ibidem*, p.100.

aumento en la estimación preventiva para riesgos ya que en el 2º trimestre de 2003 tuvo un crecimiento de 75% (ver Anexo 33).

5.11.4. Rendimiento de capital, costo de capital y Valor económico agregado (EVA).

De acuerdo con lo que señala el autor G. Bennett Stewart, en su libro "The Quest for Value"¹⁰⁶, primeramente se debe calcular el capital y la utilidad operativa neta después de impuestos (UONDI), para así, obtener el rendimiento de capital con los ajustes correspondientes. Menciona que el capital "es la suma de todo el dinero que se ha invertido en la compañía sin importar el nombre con que se haya registrado".

Para calcular el capital y la UONDI, señala dos enfoques: el de financiamiento, y el operativo. En el caso de Banco Azteca, al calcular el capital, para ambos enfoques se obtuvieron los siguientes resultados, para el 1er trimestre de 2003, fue de \$ 3,246,275 millones de pesos y para el 2º trimestre de 2003 fue de \$ 1,921,000 millones de pesos (ver Anexos 38 y 39).

Al obtener la UONDI, mediante el enfoque de financiamiento, fue de \$ 40,905 millones de pesos (ver Anexo 40) y con el enfoque operativo de \$ -17,880 millones de pesos (ver Anexo 41).

Teniendo los resultados anteriores, de acuerdo a lo que señala G. Bennett Stewart, se dividió la UONDI entre el capital, para así obtener el rendimiento del capital que fue de 1.26% (ver Anexo 42).

Después se siguió con el cálculo para obtener el costo de capital, el cual es una de las variables que inciden en el Valor económico agregado (EVA) que genera una empresa. Una de las formas de aumentar este valor es consiguiendo que el costo de capital se reduzca.

La empresa necesita obtener financiamiento para sus inversiones, la cual puede ser interna o externa.

¹⁰⁶ Stewart Bennett G., *The Quest for value*, 1991, Harper business.

La política de endeudamiento o la decisión de la proporción entre deuda y recursos propios, depende, por encima de todo, del costo o cargas financieras y del aumento del riesgo que supone un aumento del endeudamiento, porque hace variar el equilibrio riesgo-rentabilidad-liquidez. La estructura óptima de financiamiento será la que genere un mínimo costo de capital, con un riesgo aceptable y consiga un valor máximo de la empresa en el mercado¹⁰⁷.

Para la obtención del costo de capital, se utilizó el modelo de Capital Asset Price Model (CAPM). En este se consideró la tasa libre de riesgo CETE de 4.86% a 28 días del 31 de Octubre de 2003, la tasa de mercado fue calculado con base en el rendimiento promedio anual real del año 1990 al 18 de Septiembre de 2003 7.23% multiplicado por el 4% estimado de crecimiento del producto interno bruto para este año, lo que dio por resultado una tasa de mercado de 7.51%. La beta que se utilizó fue la de diciembre de 2002 de Grupo Elektra de 0.78. Con estos datos se obtuvo el costo de capital de 6.927%.

Finalmente se llega al punto para determinar si la empresa genera valor (riqueza) para los accionistas o no, mediante el modelo de valor económico agregado (EVA), el cual, de acuerdo con la Dra. María Luisa Saavedra García, es "la medida de creación o destrucción de valor de la empresa¹⁰⁸"

EVA¹⁰⁹ por sus siglas en inglés *Economic Value Added* o Valor Económico Agregado, representa el rendimiento operativo después de impuestos que genera la empresa en comparación con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas, en función del costo promedio ponderado de capital de la propia empresa¹¹⁰.

Se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad de los activos después de impuestos generada supera el costo de oportunidad de los accionistas. Con este modelo de valuación (EVA), se puede apreciar que Banco Azteca no generó riqueza para sus accionistas, ya que el rendimiento de capital de 1.26% fue menor que el costo de capital de 6.927% (ver Anexo 44).

¹⁰⁷ Oriol Amat, *EVA Valor Económico Agregado*, p.63.

¹⁰⁸ Ma. Luisa Saavedra García, Tesis: *La valuación de empresas, enfoques teóricos y aplicación de los modelos Black y Scholes, Valor Económico Agregado, y Flujo de efectivo disponible en México: 1991-2000*, México 2002.

¹⁰⁹ EVA es una marca registrada por Stern Stewart & Co.

5.11.5. Rion, Geo y Valore

Otro modelo de generación de valor económico es el desarrollado por los autores Torres, Quiroz y Velarde con su modelo Rion, Geo y Valore¹¹¹.

Para obtener la inversión operativa (IO), al activo total se le resta el importe de efectivo y valores. A esta IO, se le restan los pasivos sin costo y se obtiene la inversión operativa neta (ION). Con la ION de dos periodos se calcula la inversión operativa neta promedio, que es la base para el cálculo del rendimiento de la inversión operativa neta (RION). El RION antes de provisiones se obtiene al dividir el resultado de operación entre el ION promedio. El RION neto se obtiene de multiplicar el RION antes de provisiones por 1 menos la tasa de provisiones. Al RION neto se le resta el costo promedio de capital y se llega al RION después de capital. Este se multiplica por el ION promedio y se determina la generación económica operativa (GEO).

Aplicado este modelo a la empresa de estudio, se deduce que no generó valor económico en ninguno de los dos trimestres, tuvo un costo al desperdiciar sus recursos, sin embargo, desperdició menos en el 2º trimestre de 2003.

5.11.6. Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA)

Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA) o EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), es otra forma de medir si la empresa está generando valor o no.

Este modelo es ampliamente utilizado por Grupo Elektra para medir su desempeño y en Banco Azteca, la UAIIDA en el 1er trimestre fue negativo, sin embargo, para el 2º trimestre fue positivo (ver Anexo 46), esto se debió principalmente al incremento en ingresos y a la utilidad obtenida en este trimestre, con lo cual, se puede decir que la empresa está generando valor para los propietarios de acciones de esta compañía, así también se

¹¹⁰ Juan Alberto Adam Siade, *Problemática de la aplicación de las métricas de creación de valor en empresas mexicanas*, VII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Memoria, Octubre 2002.

¹¹¹ Ochoa T. Miguel, Quiroz A. Guillermo y Velarde D. Raúl, *Rion, Geo y Valore, tres instrumentos para generar valor*, IPADIE, 1998.

debió a que los depósitos netos excedieron los \$ 3,317 millones de pesos, un incremento de siete veces los depósitos iniciales transferidos de Serfin y una cartera de crédito bruta que casi alcanzó \$ 3,810 millones de pesos¹¹².

Con éste método de valuación, se puede observar un resultado favorable para el 2º trimestre de 2003, debido a la obtención de utilidad en este trimestre.

5.11.7. Indicadores financieros

La tasa de cobranza de Banco Azteca se mantiene en los mismos niveles excelentes mantenidos históricamente por Grupo Elektra, los clientes continúan teniendo confianza en los productos, por lo que responden de la misma forma en que la empresa confía en ellos al otorgarles crédito; debido a lo anterior presenta un índice de morosidad muy bajo del 1.03%. Asimismo su cartera de crédito vencida tiene una rotación de 7.45 veces, lo que muestra un gran respaldo del grupo (Ver Anexo 47).

5.11.8. Análisis de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

5.11.8.1. Evaluación de la calidad y oportunidad de la información.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores realiza una evaluación con respecto al grado de cumplimiento que las instituciones de banca múltiple mantienen en los requerimientos de información.

Esta evaluación de la calidad se refiere a la oportunidad en la entrega y a la consistencia en la información al cumplir con los criterios generales establecidos en la normatividad, lo cual permite su utilización en las labores de supervisión y análisis.

Se parte en base a que todas las instituciones tienen 0 puntos malos y las instituciones pueden acumular puntos malos por las siguientes razones:

- Por cada día de retraso en la entrega de algún reporte.
- Por cada sustitución que realice la institución
- Por cada día que transcurra a partir de que la Comisión solicite una sustitución¹¹³.

¹¹² Reporte trimestral Grupo Elektra 2º trimestre 2003.

Considerando lo anterior, se otorga la calificación de acuerdo a la siguiente tabla:

Puntos	Calificación
0 - 3	A
4 - 7	B
8 - 20	C
21 - 40	D
41 - 70	E
71 - 100	F

Fuente: CNBV Boletín estadístico Banca Múltiple, Junio 2003

Banco Azteca presenta calificación " A " , lo que demuestra un adecuado control y mayor confiabilidad en materia de información (ver Anexo 48).

5.11.8.2. Calificación de la cartera crediticia

La cartera crediticia se califica conforme a las reglas para la calificación de la cartera crediticia emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y a la metodología establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Banco Azteca presenta un grado de riesgo mínimo en el 92% de su cartera, lo cual quiere decir que existe confiabilidad, además de tener respaldo y solidez, por lo que su monto irrecuperable en realidad no es significativo.

En cuanto a sus provisiones preventivas, el mayor porcentaje se encuentra en las provisiones adicionales, siguiendo con el grado alto con un porcentaje de 10% y de igual forma el monto irrecuperable no es relevante (ver Anexo 49).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹¹¹ CNBV Boletín estadístico Banca Múltiple, Junio 2003, Tomo XLIX, Número 602, ISSN 01 85-6456.

6.- CONCLUSIONES

A lo largo de la historia de Grupo Elektra, se puede percibir que es una empresa en constante crecimiento, expansión, siempre en búsqueda de oportunidades, lo que representa una ventaja, ya que se hace llegar de los elementos suficientes (entre ellos información) para poder elegir con mejores herramientas la opción que se le presente a corto plazo. Ha realizado todos los distintos tipos de diversificación que existen; es decir, la diversificación relacionada horizontal se demuestra con la venta de electrodomésticos, al inicio empezó con radios y televisores y después introdujo más artículos de este tipo. La diversificación por conglomerado, con la compra de una tienda de ropa, es decir, un producto nuevo para un mercado distinto. Y así se pueden citar algunos otros ejemplos hasta llegar al motivo del presente trabajo que es la elección de la diversificación relacionada concéntrica, la cual representó ingresar a un nuevo sector (financiero) con un producto nuevo y un mercado tradicional.

La idea de crear un banco por parte de los directivos de Grupo Elektra surgió por varias razones; entre las cuales se encuentran: la falta de instituciones de crédito que otorguen crédito al sector menos favorecido de la población cuyos ingresos, en algunos casos, no pueden ser comprobados.

Otra razón es que actualmente los bancos están enfocados al segmento de la población con altos ingresos y medios y no al sector popular, que es el mercado objetivo de Banco Azteca y donde Elektra está bien posicionado.

Además, la institución bancaria inyecta dinámica interesante al mercado bancario pues México tiene un sistema bancario pequeño comparado con otros países (México ocupa el 10º lugar con 27 % en activos del sector bancario como % del PIB 2000). Banco Azteca es uno de los pocos bancos con capital cien por ciento mexicano.

Banco Azteca es un instrumento para promover la cultura de ahorro en México, lo cual se refleja en mayor estabilidad económica del país, así como en mayores recursos para fomentar su desarrollo. La falta de crédito es una causa de pobreza en un país en vías de desarrollo, por ello, ofrece una serie de oportunidades como préstamos personales, crédito hipotecario, crédito para automóviles, entre otros. Con lo anterior contribuye a que los mexicanos mejoren su condición de vida.

Ricardo Salinas Pliego es un empresario de temperamento fuerte, destaca su inteligencia, identifica oportunidades y las realiza, por lo que la generación de sinergias es fundamental para sus negocios. La formación de Banco Azteca implicó el aprovechamiento de infraestructura, la red de sucursales, base de clientes (clases media y media baja), experiencia, conocimiento para incrementar su captación y generación de valor. Banco Azteca inició operaciones el 30 de octubre de 2002 con un universo de clientes de 16.4 millones de personas, es decir, 70 por ciento de la población. La infraestructura disponible fue de 850 sucursales localizadas dentro de las tiendas Elektra, Salinas y Rocha y Bodega de Remates localizadas en todo México. A la ya instalada estructura informática, sumaron el sistema de administración probado por la mayoría de los grandes bancos, llamado "Alnova". Tiene un sistema efectivo de cobranza, mientras la mayoría de los otros bancos cobran los créditos en forma mensual a sus clientes, Banco Azteca sólo opera pagos semanales. Fue creado con 7,200 personas, de las cuales sólo se contrataron a 120 (1.7% del total), las 7,080 restantes ya pertenecían al grupo.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó a Grupo Elektra en marzo de 2002 la autorización para su operación, cabe mencionar que desde hace ocho años no había otorgado ninguna concesión, lo cual demuestra confianza del gobierno hacia esta institución.

Grupo Elektra consolida los estados financieros de sus subsidiarias y asociadas, sin embargo, la inversión de Banco Azteca se reconoce por el método de participación, considerando la naturaleza no homogénea de las operaciones de Banco Azteca. Esta última prepara y publica sus estados financieros de conformidad con las reglas y prácticas contables establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, las cuales, en el caso de Banco Azteca, coinciden con los PCGA.

El término promedio de la cartera de crédito combinada (Credimax + Banco Azteca) al final del 2º trimestre de 2003 fue de 49 semanas, es decir, el promedio de plazo para pago otorgado a los consumidores. El mercado sigue demandando plazos más largos para así hacer el financiamiento más atractivo. Además, la mayoría de sus competidores están otorgando créditos a mayores plazos.

Al final del 2º trimestre de 2003, tenían un total combinado de 2,368 millones de cuentas de crédito activas comparadas a los 1,947 millones del 2º trimestre del 2002, o un incremento de 7%. Banco Azteca tiene 1.8 millones aproximadamente de cuentas de crédito activas y una cartera de 3,787 millones de pesos (3,515 millones y 272 millones en créditos al consumo y personales, respectivamente). La tasa de cobranza de Banco Azteca se mantiene en los mismos niveles excelentes mantenidos históricamente por Grupo Elektra.

El programa de ahorro de Banco Azteca continuó con su tendencia positiva que comenzó desde su primer día de operación a finales de octubre de 2002. Los depósitos netos superaron los 3.3 millones de pesos al final del 2º trimestre de 2003, o un incremento de 113% trimestre contra trimestre comparados con los 1.6 millones del 1er trimestre de 2003.

En el análisis mediante las razones financieras, se aprecia para el 2º trimestre de 2003, que Banco Azteca obtuvo rentabilidad sobre activos y sobre el capital con 0.70% y 6.66% respectivamente, esto debido a la obtención de utilidad así como al aumento de ingresos percibidos. En cuanto a su eficiencia, ésta disminuyó como consecuencia del aumento en sus gastos de administración y promoción para obtener los ingresos requeridos.

Se utilizó el modelo de valor económico agregado, que según Bennett Stewart, el capital representa la suma de todo el dinero que se ha invertido en una empresa, no importando el nombre con el que se haya registrado. Se determinó el capital así como la utilidad operativa neta después de impuestos para obtener el rendimiento de capital que fue de 1.26%.

El costo de capital se obtuvo de acuerdo con el CAPM (Capital Asset Price Model), considerando una tasa libre de riesgo (CETE) de 4.86%, una tasa de mercado de 7.51% y una beta de 0.78. Este modelo reflejó un costo de capital de 6.927%.

Teniendo el rendimiento de capital 1.26% y el costo de capital 6.927%, se deduce que Banco Azteca no generó valor (riqueza) para sus accionistas, debido a que el costo de capital fue mayor que el rendimiento.

Se utilizó el modelo Rion, Geo y Valore para conocer si la empresa generó valor económico, sin embargo, igual que en el modelo EVA, se puede decir que desperdició sus recursos financieros obteniendo resultados negativos en los dos trimestres (1er trimestre \$ -167,640 millones de pesos y 2º trimestre \$ -79,439 millones de pesos) con la ventaja de que en el 2º trimestre disminuyó esta destrucción de valor, quizá debido al aumento de ingresos, la disminución de utilización de pasivos con costo y la obtención de utilidad.

Un modelo de generación de valor muy utilizado por Grupo Elektra, es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA), con el cual se observó un efecto positivo para el 2º trimestre de 2003, al obtener utilidad de \$ 49,460 millones de pesos.

En cuanto a la evaluación de la calidad y oportunidad de la información que realiza la CNBV, Banco Azteca a junio de 2003, presenta la calificación más alta, lo que demuestra su esfuerzo por su adecuado control y confiabilidad de su información. El grado de riesgo de su cartera de crédito es mínimo, lo que provoca confiabilidad y estabilidad en la misma.

Por todo lo anterior, puedo concluir que la estrategia de diversificación elegida por Grupo Elektra no reflejó resultados positivos para sus accionistas, quizá por ser objeto de estudio los primeros trimestres completos de su operación, sin embargo, en los modelos de valuación utilizados a pesar de ser negativos los resultados en ambos trimestres, se ve una destrucción menor de valor para el 2º trimestre.

BIBLIOGRAFIA

- ADAM Siade, Juan Alberto, Problemática de la aplicación de las métricas de creación de valor en empresas mexicanas, VII Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Memoria, Octubre 2002.
- ANSOFF, H. Igor, La estrategia de la empresa, España: Mc Graw Hill, 1997.
- COMISION Nacional Bancaria y de Valores, Boletín estadístico, Banca múltiple, tomo XLIX, número 602, SIN 01 85-6456, Junio 2003.
- COMUNICADO de prensa, Standard & Poor's confirma las calificaciones de Grupo Elektra, 13 de Agosto de 2003.
- CORTINA Ortega, Gonzalo, Prontuario bursátil y financiero, México : Trillas, 2001.
- GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Informe anual de Grupo Elektra, S.A. de C.V. y Subsidiarias, 2001 y 2002.
- GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Informe trimestral de Grupo Elektra S.A. de C.V. y Subsidiarias, 1º y 2º Trimestre de 2003.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación, México : Mc Graw Hill. 1992.
- INSTITUTO para la protección al ahorro bancario, Marco legal y normatividad para la protección al ahorro, México, Septiembre 2001.
- JOHNSON, Gerry y Scholes, Kevan. Dirección estratégica, España : Prentice Hall, 2001.
- LEY de Instituciones de Crédito, México: Colección Porrúa, 2002.
- MENDEZ Alvarez, Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá: Mc Graw Hill, 3ª. edición, 2001.
- NARANJO González, Mauricio, Evolución del seguro de depósitos en México, documentos de trabajo e investigación, número 2000-02, Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), México.
- NAVAS López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Angel. La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones, España: Civitas, 1996.
- OCHOA T. Miguel, Quiroz A. Guillermo y Velarde D. Raúl, Rion, Geo y Valore, Tres instrumentos para generar valor, IPADE, 1998.
- ORIOL Amat, EVA Valor Económico Agregado, México : Norma, 2002.
- ORTEGA Ochoa Rosa María, Villegas Hernández Eduardo, Modelos de generación de valor económico, Línea de trabajo, Administración estratégica, México: 2001.

- PRINCIPIOS de Contabilidad Generalmente Aceptados, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México 2002.
- RIOS Szalay, Jorge. Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México, México : UNAM, FCA; 1988.
- SAAVEDRA García, María Luisa, Tesis: La valuación de empresas, enfoques teóricos y aplicación de los modelos Black y Scholes, Valor Económico Agregado y Flujo de efectivo disponible en México: 1991-2000, México 2002.
- STEWART, G. Bennett, The quest for value, Harper Business, 1991.
- VILLEGAS Hernández Eduardo, Ortega Ochoa Rosa María, Administración de inversiones, México : Mc Graw Hill, 1997.
- YIN K., Robert. Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications. The International professional Publishers. Newbury Park. London. New Delhi, 1991.

REVISTAS FINANCIERAS:

- FRIGO, Mark L., Strategy Execution and Value – Based Management, México: Strategic Finance, Vol.84, No.4, Octubre 2002, p.p. 6-9.
- MAYER Michael, Whittington Richard, Diversification in context: a cross-national and cross-temporal extension, México: Strategic Management, Vol.24, No.8, Agosto 2003, p.p.773-781.

REVISTAS INTERNAS:

- Convención Elektra, Anual (Las Vegas 2002).
- Proyección Elektra, Mensual (Abril, Julio, Agosto, Septiembre, Diciembre 2002 y Abril 2003).

INTERNET:

- A la opinión Pública. Recibe Grupo Elektra autorización para operar un banco, Abril 8, 2002, Reforma, <http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 7, 2003 11:18 hrs.)
- Alista Banco Azteca préstamos, Diciembre 5, 2002; <http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Febrero 27, 2003 12: 18 hrs.)
- Anderson Bárbara, Un banco te vigila, Diciembre 11, 2002;

- <http://www.expansion.com.mx/> (consulta Marzo 26, 2003 11:15 hrs.)
- Augura Elektra mayores ingresos este año, Febrero 24, 2003;
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Febrero 28, 2003 10:15 hrs.)
 - Banco Azteca atenderá gente de bajos recursos, Octubre 30, 2002, El Universal,
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 4, 2003 15:20 hrs.)
 - Banco para ahorradores de bajos ingresos, Mayo 15, 2002, mexconnect,
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 7, 2003 9:58 hrs.)
 - Chelminsky Adina, Caliente o libio, ¿qué se moverá este año?, Enero 22, 2003;
<http://www.expansion.com.mx/> (consulta Marzo 28, 2003 14:45 hrs.)
 - Da Banco Azteca rendimiento de CETES, Enero 14, 2003;
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Febrero 27, 2003 11:36 hrs.)
 - El Banco Azteca tendrá corte popular y prestará a pobres, Octubre 30, 2002, El Sol De México, <http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 4, 2003 12:50 hrs.)
 - Gamero, Laura Alba, Azteca ya tiene banco, Diciembre 13, 2002;
<http://www.expansion.com.mx/> (consulta Marzo 26, 2003 10:34 hrs.)
 - <http://www.cnbv.gob.mx> (consulta Marzo 4, 2003 11:00 hrs.)
 - <http://www.grupoelektra.com.mx/elektra/> (consulta Febrero 2003 a la fecha)
 - <http://www.inegi.gob.mx> (consulta Marzo 17, 2003 13:00 hrs.)
 - Huerta Eduardo, Abre Banco Azteca sus puertas al nicho de las clases populares, Octubre 14, 2002, Milenio.com, <http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 4, 2003 16:12 hrs.)
 - Incrementa Banco Azteca los créditos, Febrero 23, 2003;
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Febrero 27, 2003 11:24 hrs.)
 - Los últimos de la fila, Mayo 11, 2002; <http://www.expansion.com.mx/> (consulta Marzo 26, 2003 12:05 hrs.)
 - Nace Banco Azteca, Octubre 30, 2002, El Economista,
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 4, 2003 15:45 hrs.)
 - Nueva estructura para Elektra, Septiembre 8, 2002, El Asesor,
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Marzo 4, 2003 16:47 hrs.)
 - Oferta de servicios financieros en la industria del retail, Noviembre 18, 2002;
<http://150.200.140.171/BancoAzteca/Index.asp> (consulta Febrero 27, 2003 17:34 hrs.)
 - Ramírez Zacarías y Aguilar Roberto, Banco para los olvidados, Mayo 1, 2002;
<http://www.expansion.com.mx/> (consulta Marzo 26, 2003 14:40 hrs.)

ANEXOS

ANEXO 1. Grupo Salinas¹¹⁴

En el año 2001, se creó Grupo Salinas, a la que Ricardo Salinas Pliego definió como la "empresa virtual", cuyo objetivo es posicionar una identidad corporativa y promover sinergias que mejoren la operación y rentabilidad de todas las empresas que la conforman, éstas son autónomas, operan en forma independiente con su propia administración, grupo de directores y accionistas y no pagan ninguna comisión por los servicios que ofrecen los miembros de Grupo Salinas.

"Sólo es un foro donde se reúnen los gerentes de las distintas unidades": Ricardo Salinas Pliego.

Grupo Salinas no es una entidad legal y por tanto, no emite acciones ni deuda.

Se integra por:

- Grupo Elektra
- TV Azteca
- Movil@ccess
- Azteca América
- Unefon
- Telcosmo
- Todito.com
- Banco Azteca
- Afore Azteca
- Iusacell

Los miembros de las compañías comparten una visión común, valores y estrategias para alcanzar un rápido crecimiento, resultados superiores y desarrollo de clase mundial.

ANEXO 2. Radiocel¹¹⁵

Fue una empresa que ofrecía, principalmente, servicios de comunicación trunking.

Adicionalmente fueron distribuidores de Biper.

Proporcionaron sus servicios en 10 ciudades de la República: México, Guadalajara, Monterrey, Acapulco, Cuernavaca, León, Puebla, Querétaro, Tampico y Toluca.

Sus clientes fueron: empresas de reparto y servicio a domicilio, transporte, agencias de viaje, contratistas, hoteles, taxis, constructoras, talleres, servicios de emergencia, agencias de automóviles, mensajería, seguridad, afianzadoras y aseguradoras.

Los productos y servicios que ofrecieron fueron:

- Venta de radios trunking
- Venta de radios convencionales
- Centros de reparación para radios y biper
- Renta de radios trunking
- Venta de biper
- Venta de refacciones y accesorios originales

RADIO/CEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

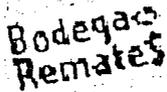
¹¹⁴ Página de Grupo Salinas, www.gruposalinas.com.mx, 10 Noviembre 2003.

¹¹⁵ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 3. Bodega de remates¹¹⁶

Bodega de Remates es una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de nuestro negocio. Este formato fue pensado en un principio para la venta de todos los productos recuperados de ventas a crédito incumplidas por nuestros clientes, los productos en exhibición de las tiendas Elektra y algunas líneas descontinuadas de nuestros proveedores. A través del tiempo, Bodega de remates ha logrado posicionarse como el formato de tienda ideal para atender al sector con menores recursos de nuestro mercado objetivo.

Una de las ventajas adicionales de Bodega de Remates es la posibilidad de poder hacer frente a la competencia local sin dañar la imagen de nuestras otras tiendas de marca y su localización depende en gran medida de la ubicación del segmento del mercado al que atiende o bien del competidor local al que se desea hacer frente.



Bodegas
Remates

¹¹⁶ Página de Grupo Elektra www.grupoelektra.com.mx , 5 Junio 2003.

ANEXO 4. Dinero en Minutos-Western Union¹¹⁷

Dinero en Minutos es un servicio de transferencia de dinero entre México y Estados Unidos.

Hoy en día Elektra es el principal agente de pagos en el mundo para Western Union.

La gran cantidad de mexicanos que trabajan y residen en Estados Unidos y que envían frecuentemente dinero a sus familiares y amigos en México son nuestros principales clientes.

Este servicio les permite hacer transferencias de la forma más segura y rápida que existe y es posible llegar a cualquier estado y a la mayoría de las ciudades en México gracias a la presencia de las sucursales de Grupo Elektra en todo el territorio nacional.

La mecánica de este negocio consiste en que el cliente en los Estados Unidos asiste a una oficina de Western Union y elige la persona y la sucursal en la cual quiere que se entregue su envío; adicionalmente se le permite enviar un mensaje escrito.

La persona designada puede recoger el envío en cuestión de minutos y en moneda nacional.

La comisión por el servicio y el tipo de cambio es fijada por Western Union directamente al momento de hacer la transacción.

Este es un negocio muy atractivo para Grupo Elektra ya que nos permite llegar a clientes más allá de nuestras fronteras, incrementa el tráfico en nuestras tiendas y nos permite hacernos de un ingreso directo en dólares que representa una cobertura natural para nuestras obligaciones en esta moneda.

**WESTERN DINERO
UNION ES MINUTOS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹¹⁷ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003.

ANEXO 5. Hecali¹¹⁸

Fundada en 1966 por su Director General, Nathan Sefchovich, Hecali fue adquirida por Elektra durante 1996 y fue una de las cadenas de tiendas en México con cobertura nacional con el mismo perfil de clientes que Elektra.

Hecali vendió ropa básica y deportiva para toda la familia.

Elektra pagó \$40 millones de pesos (\$5.4 millones de dólares) por Hecali, estando el mercado de ropa en México valorado en aproximadamente \$37 mil millones de pesos (\$5 mil millones de dólares). Este mercado es de alto crecimiento, márgenes amplios y con una fragmentación muy marcada en la competencia, por lo que ofrece una enorme oportunidad para un grupo comercial con la solidez financiera y sofisticación como el de Grupo Elektra.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹¹⁸ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 6. Biper¹¹⁹

Fue una empresa líder en el servicio de radiolocalización en México, que dio servicio a más de 180 mil usuarios en nuestro país, Guatemala, El Salvador y República Dominicana, ofreciendo servicios automatizados de:

- biperpersonal,
- notificación de e-mail,
- agenda,
- recordatorios,
- noticias
- internet,
- intranet
- send bip



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

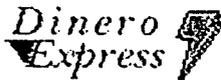
¹¹⁹ Pagina de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 7. Dinero Express¹²⁰

Dinero Express es el servicio de transferencia de dinero dentro de la República Mexicana exclusivo de Elektra.

Gracias a la cobertura de Grupo Elektra a nivel nacional, es posible realizar estas transferencias de la forma más segura y rápida dentro del mercado.

Las tarifas por las transacciones son altamente competitivas y nuestros clientes reciben beneficios gracias al programa de usuario frecuente tales como reducción en la comisión de envíos, envíos gratuitos, etc.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹²⁰ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003.

ANEXO 8. Milenia¹²¹

Milenia, nuestra marca de garantías extendidas ha sido un rotundo éxito desde su lanzamiento en 1998.

Desde entonces se han ido incorporando productos de todas las marcas a esta cobertura, la cual puede ir de 3 a 5 años y es posible pagar este servicio junto con los pagos semanales que realizan nuestros clientes.

Respaldados por nuestros talleres y técnicos especializados, nuestros clientes reciben este servicio de inmediato cuando reportan alguna falla en su producto.

La reparación usualmente tarda una semana y en este lapso de tiempo nuestros clientes pueden utilizar sin costo un producto similar.

Personal de Elektra recoge y entrega los productos a ser reparados en forma gratuita.

Parte fundamental del éxito de este programa ha sido el apoyo y la capacitación de nuestros técnicos por parte de nuestros proveedores.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹²¹ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003.

ANEXO 9. Fotofácil¹²²

Fotofácil cuenta con 181 minilabs a nivel nacional y personal especialmente entrenado; actualmente, Elektra es una de las cadenas más grande de foto revelado en México.

Con los más modernos equipos ofrece el revelado e impresión de fotografías así como la venta de cámaras, rollos fotográficos, cámaras de video, baterías, etc.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹²² Página de Grupo Elektra. www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003.

ANEXO 10. Guardadito¹²³

Guardadito se ha convertido en una opción segura para aquellos clientes que no contaban con acceso a servicios financieros dentro de la banca tradicional.

Gracias a la confianza que nuestros clientes tienen en las empresas del Grupo y la penetración que hemos logrado con el gran número de sucursales a través de la República Mexicana, este producto se ha convertido en uno de los favoritos de los clientes para iniciar o continuar con el hábito del ahorro.

¹²³ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 11. Unefon¹²⁴

Ofrece servicios básicos de telefonía móvil a precios altamente competitivos.

Los clientes de Elektra pueden adquirir sus equipos telefónicos en cualquier sucursal de las tiendas del Grupo al igual que sus tarjetas de tiempo aire.

A través de la tecnología de Unefon, nuestros clientes gozan de un servicio de mayor calidad y con tarifas mucho más económicas que los servicios de telefonía celular ofrecidos por la competencia.

Actualmente Unefon ofrece dos planes de servicio: el servicio local, a través del cual el cliente puede hacer uso de su aparato en un radio de 5 Km. alrededor del punto de venta perdiendo señal al salir de este radio de cobertura, siendo una excelente opción para pequeños comerciantes o como teléfono casero, evitando así el uso de teléfonos públicos cuyas tarifas son más altas y cuyos equipos cuentan con recepción y localización inadecuadas.

La segunda opción es el servicio móvil, que como su nombre lo indica permite el uso del equipo en cualquier parte de la ciudad, la tarifa en esta modalidad es más cara que en la de servicio fijo pero es aún mucho más atractiva que el de las compañías celulares locales.

Todos los aparatos vendidos por Unefon tienen la más alta garantía y calidad y tienen un precio adecuado para los clientes de Elektra.

Dada la baja penetración de líneas fijas en México este servicio representa una gran oportunidad de negocio para Elektra y para sus clientes la oportunidad de hacerse de un servicio telefónico de calidad a buen precio.

UNEFON

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹²⁴ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003

ANEXO 12. Salinas y Rocha¹²⁵

Este formato es el eslabón necesario para atender a un segmento de la población con mayores ingresos en comparación a los atendidos por las tiendas Elektra.

Estas tiendas tienen una participación importante de muebles dentro del espacio de ventas, aunque también venden artículos de línea blanca, electrónica y enseres menores. La localización de las sucursales y el reconocimiento de su marca, han hecho de este formato uno de los más exitosos dentro del Grupo.

Los exitosos servicios ofrecidos en Elektra (transferencias de dinero, garantías extendidas, etc.) han sido agregados a la mezcla de ventas de Salinas y Rocha.



SALINAS Y ROCHA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹²⁵ Página de Grupo Elektra www.grupoelektra.com.mx, 5 Junio 2003.

ANEXO 13. The One¹²⁶

The One nació a principios de 1999 y se posicionó como la cadena de tiendas de ropa casual para la clase media más importante de México. Los productos que ofrecía eran elaborados bajo las más estrictas normas de calidad. Dentro de las líneas que manejó se incluyen ropa deportiva y para niños, ropa interior y accesorios.

Al igual que en los demás formatos de tienda de Grupo Elektra, The One ofreció los servicios de transferencias de dinero y venta de teléfonos Unefon.



YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹²⁶ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 14. Afore Azteca¹²⁷.

La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), en febrero de 2003, dio permiso a Grupo Elektra para operar como administrador de Afores, así como también la autorización para operar una Siefore.

Afore Azteca es una subsidiaria de Grupo Elektra, la cual se pretende convertir en la mejor opción como administrador de fondos de pensiones para los trabajadores.

La Siefore se encarga de invertir los fondos en valores de renta fija y alto rendimiento.

¹²⁷ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 15. Aseguradora Azteca¹²⁸

El pasado 31 de octubre de 2003, Grupo Elektra recibió la aprobación de la SHCP para comprar la aseguradora CIGNA Seguros, S.A., la cual tendrá el nombre de Seguros Azteca, S.A. y va a operar seguros de vida, accidente y gastos médicos.

Es importante señalar que es una subsidiaria no restringida, cien por ciento propiedad de Grupo Elektra.

¹²⁸ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 16. Inmuebles Ardoma¹²⁹

Grupo Elektra adquirió algunas de las propiedades donde se ubican sus principales tiendas, lo que le permite tener una ventaja en algunos puntos estratégicos, restringiendo las posibilidades de expansión por parte de la competencia. Además, evita el pago de rentas excesivas.

Grupo Elektra es propietario de bienes raíces en un valor de mercado de \$ 120,000 millones de pesos (dato al 31 de diciembre de 2002).

¹²⁹ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

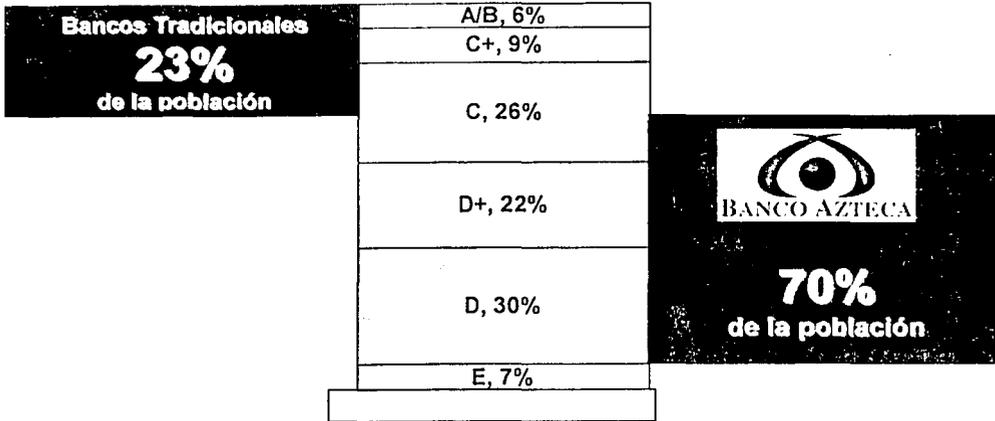
ANEXO 17. Inversión en TV Azteca¹³⁰

Grupo Elektra tiene una participación directa en la compañía C.A.S.A. en un 35.8%, asimismo, tiene una participación indirecta en Azteca Holdings de 32.2% y en TV Azteca de 17.9%.

A través de la inversión indirecta en TV Azteca, Grupo Elektra tiene una inversión indirecta de 8.9% en Todito.com S.A. de C.V. y del 8.3% en Operadora Unefon, S.A. de C.V.

¹³⁰ Página de Grupo Elektra, www.grupoelektra.com.mx, 10 Noviembre 2003.

ANEXO 18. Segmentos de la población que atenderá Banco Azteca



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 19. Distribución del ingreso 2002

DISTRIBUCION DEL INGRESO 2002	
Nivel socioeconómico (1)	Ingreso monetario en pesos
ALTO (A+, A y B+)	Más de 10 salarios mínimos (Más de 12,640 pesos al mes)
A+	Más de 50 salarios (Más de 63,200 pesos al mes)
A	Entre 20 y 50 salarios (25,280 a 63,200 pesos al mes)
B+	Entre 10 y 20 salarios (12,640 a 25,280 pesos al mes)
MEDIO (B y C)	Entre 5 y 10 salarios mínimos (6,320 a 12,640 pesos al mes)
B	Entre 7 y 10 salarios (8,848 a 12,640 pesos al mes)
C	Entre 5 y 7 salarios (6,320 a 8,848 pesos al mes)
BAJO (D+ y D)	Entre 1 y 5 salarios mínimos (1,264 a 6,320 pesos al mes)
D+	Entre 3 y 5 salarios (3,792 a 6,320 pesos al mes)
D	Entre 1 y 3 salarios (1,264 a 3,792 pesos al mes)
POBREZA EXTREMA (E)	Menos de 1 salario mínimo (Menos de 1,264 pesos al mes)

FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2000 INEGI

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 20. Publicación en el Diario Oficial de la Federación la autorización a Grupo Elektra para operar un banco

La autorización fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de abril de 2002:

RESOLUCIÓN por la que se autoriza la organización y operación de una institución de banca múltiple que se denominará Banco Azteca, S.A.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Secretaría Particular.- 101- 312.

RESOLUCIÓN POR LA QUE SE AUTORIZA LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE QUE SE DENOMINARA BANCO AZTECA, S.A.

Esta Secretaría, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 6º. Fracción XXII del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 8º. de la Ley de Instituciones de Crédito, y CONSIDERANDO Que por escritos del 17 y 29 de agosto de 2001, Grupo Elektra, S.A. de C.V. y Elektrafin Comercial, S.A. de C.V., representadas por los señores Gonzalo García de Luca y Alvaro Rodríguez Arregui, cuya personalidad se encuentra debidamente acreditada ante esta Secretaría, solicitaron autorización para constituir una sociedad que se organice y opere como institución de banca múltiple

Que por diversos fechados los días 13 y 15 de noviembre de 2001, 19 de diciembre de 2001 y 1 de marzo de 2002, los promoventes remitieron diversa información complementaria a efecto de integrar la solicitud de autorización para organizar y operar una institución de banca múltiple que se denominaría Banco Azteca, S.A.

Que mediante oficios DGBA/DGABM/655/2001, DGBA/DGABM/885/2001, DGBA/DGABM/942/2001 y DGBA/DGABM/159/2002 de fechas 12 de septiembre de 2001, 3 y 20 de diciembre de 2001 y 5 de marzo de 2002, esta Secretaría solicitó la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores respecto de la conveniencia de otorgar la autorización de mérito.

Que por oficios S33/15010, 15188, 15237 y 15393 del 22 de febrero y 18 de marzo de 2002, el Banco de México manifestó su opinión favorable para que esta Secretaría otorgue la autorización solicitada.

Que esta Secretaría después de escuchar los argumentos vertidos por el Banco de México y por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como haber razonado los propios, a partir del análisis de la documentación que acompañaron a su solicitud de autorización para organizar y operar una institución de banca múltiple, emite la siguiente:

RESOLUCIÓN

PRIMERO.- En uso de la facultad que al Gobierno Federal confiere el artículo 8º. de la Ley de Instituciones de Crédito, esta Secretaría autoriza la organización y operación de una institución de banca múltiple que se denominará Banco Azteca, S.A.

SEGUNDO.- La duración de la sociedad será indefinida.

TERCERO.- El capital social de Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple, será de \$227'500,000.00 (doscientos veintisiete millones quinientos mil pesos 00/100 M.N.). El capital pagado asciende a la cantidad de \$227'500,000.00 (doscientos veintisiete millones quinientos mil pesos 00/100 M.N.).

CUARTO.- El domicilio de Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple, será la Ciudad de México, Distrito federal.

QUINTO.- La autorización a que se refiere la presente Resolución es, por su propia naturaleza, intransmisible.

SEXTO.- En lo no señalado expresamente en esta Resolución, Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple, se ajustará en su organización y operación a las

disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito, así como a las demás que por su naturaleza le resulten aplicables.

TRANSITORIOS

PRIMERO: La presente Resolución surtirá efectos al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO: el capital social a que se refiere el artículo tercero de la presente Resolución deberá ser exhibido en su totalidad previamente al inicio de operaciones de Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que surta efectos la presente Resolución. En este mismo plazo se deberá someter a la aprobación de esta dependencia la escritura constitutiva.

TERCERO: Los tenedores de las acciones de la serie O de Banco Azteca, S.A. quedan obligados a no transmitir la propiedad ni, en general, a realizar operación alguna que los prive del ejercicio de derechos patrimoniales o corporativos de tales acciones o de aquellas que suscriban y paguen de la propia serie O en ejercicio de un derecho de preferencia, sin la previa autorización de esta dependencia.

La limitación a que se refiere el párrafo anterior regirá por un plazo de tres años contado a partir de la fecha en que surta efectos la presente Resolución.

Asimismo, se abstendrá de repartir dividendos durante sus tres primeros ejercicios, debiendo aplicarse las utilidades netas a reservas de capital.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, D.F., a 25 de marzo de 2002.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, José Francisco Gil Díaz.- Rúbrica.

ANEXO 21. Imagen de Banco Azteca

El logotipo de Banco Azteca es para la empresa una expresión que en forma gráfica engloba la protección del patrimonio económico de los usuarios, quienes de manera sencilla y con un trato amable tienen la oportunidad de dejar en buenas manos su dinero.

Los brazos, con éstos se demuestra que a través de su diseño ovalado, sencillo y claro, los clientes recibirán un trato amable pero seguro al confiar su dinero a esta institución financiera. Así como, encontrará planes directos que les facilitarán el manejo de su cuenta que se reeditará en oportunidad de crecimiento.



El punto, se encuentra al centro de los brazos que remiten a la idea de que el cliente estará protegido siempre por la entidad financiera, para hacerlo sentir especial e importante.

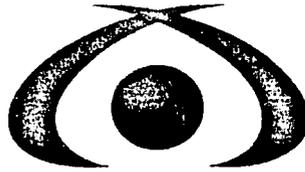


Tipografía, de tipo institucional para que sus clientes se sientan dentro de una empresa estable y firme, que les brindará la confianza necesaria en el manejo de su capital.

BANCO AZTECA
ve por tu futuro

El logotipo, la fusión de los brazos, el punto y la tipografía se debe a la idea de incluir todos los valores de bienestar, protección, amabilidad y firmeza que cualquier cliente pide de

una institución bancaria como Banco Azteca.



BANCO AZTECA

ve por tu futuro

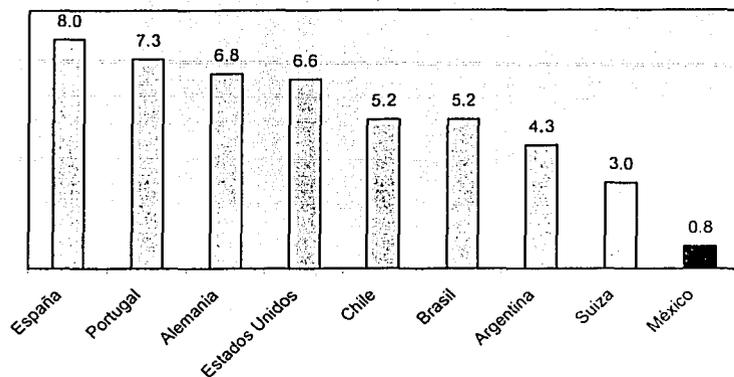
Los colores, de igual forma cada uno de los elementos anteriores mezclan los tonos verdes y rojos, que simbolizan la esperanza y lo valioso que es para las personas el contar con un espacio como el que brinda este banco.

- *Brazos que protegen*
- *Representan a la institución bancaria que resguarda tu patrimonio*
- *Son la parte sólida*
- *Cierre superior: El dinero no se quedará estático*
- *Parte abierta: Puertas abiertas*
- *Verde: Esperanza, confianza y lo mexicano.*
- *Individuo protegido por la institución bancaria*
- *Dinero que se pone en resguardo de Banco Azteca*
- *Rojo: Lo valioso, su tesoro, su dinero.*
- *Tipografía corporativa, firme y estable.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

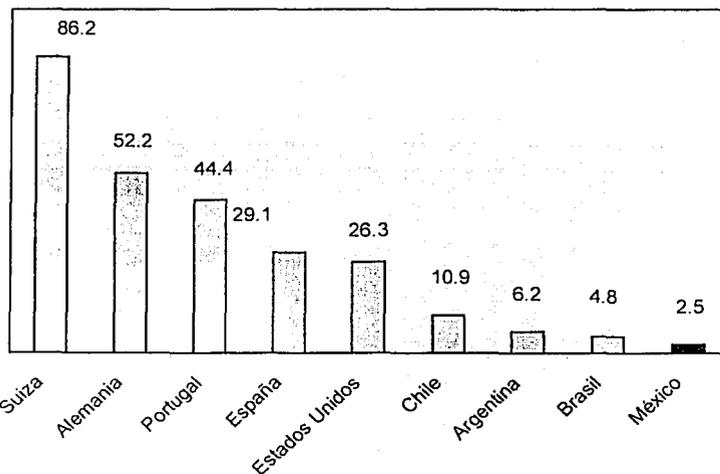
ANEXO 22. Crédito al consumo y créditos hipotecarios como porcentaje del PIB-2000

Crédito al consumo como porcentaje del PIB-2000



Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Fondo Monetario Internacional, Bancos Centrales. Presentación de Banco Azteca, Sábado 17 de Agosto de 2002.

Créditos hipotecarios como porcentaje del PIB-2000



Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Fondo Monetario Internacional, Bancos Centrales. Presentación de Banco Azteca, Sábado 17 de Agosto de 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

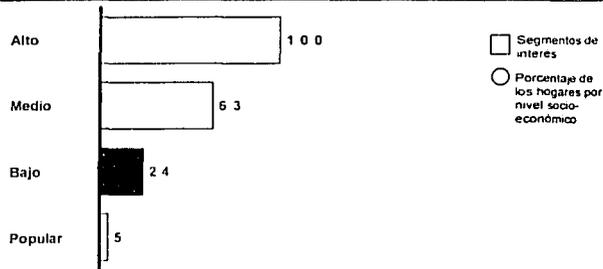
ANEXO 23. Penetración de la banca por nivel socioeconómico

PENETRACIÓN DE LA BANCA POR NIVEL SOCIOECONÓMICO

Porcentaje

Nivel socio-económico

México



Fuente: Mercados Potenciales 2000, Sigma; Personal Financial Services Survey 2001, McKinsey

Fuente: Mercados Potenciales 2000, Sigma; Personal Financial Services Survey 2001, McKinsey
Presentación de Banco Azteca, Sábado 17 de Agosto de 2002.

TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 24. Segmentos de mercado

EXCLUSIÓN DE LOS SEGMENTOS MENOS FAVORECIDOS
MEDIANTE FILTROS DE ENTRADA

□ Banca tradicional

	Bancomer	Banorte	Serfin MaxiCuenta	Inverlat CUENTA ÚNICA	PAHNAL Banca del Sistema Nacional	BANCO AZTECA
Monto mínimo de apertura	750	1,000	1	1,000	50	20
Saldo mínimo promedio mensual	750	1,000	3,000	1,000	50	50
Comisión mensual por bajo promedio	75	87	100	50	0	1
Saldo mínimo para pago de intereses	3,000	2,000	5,000	2,000	50	50

Fuentes: Sitios en Internet de los bancos, centros de atención a clientes de las respectivas instituciones
Presentación de Banco Azteca, Sábado 17 de Agosto de 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 25. Modelos de negocio en otros países que sirven a los hogares de bajos ingresos

MODELOS DE NEGOCIO PARA SERVIR A LOS HOGARES DE BAJOS INGRESOS EN OTROS PAÍSES

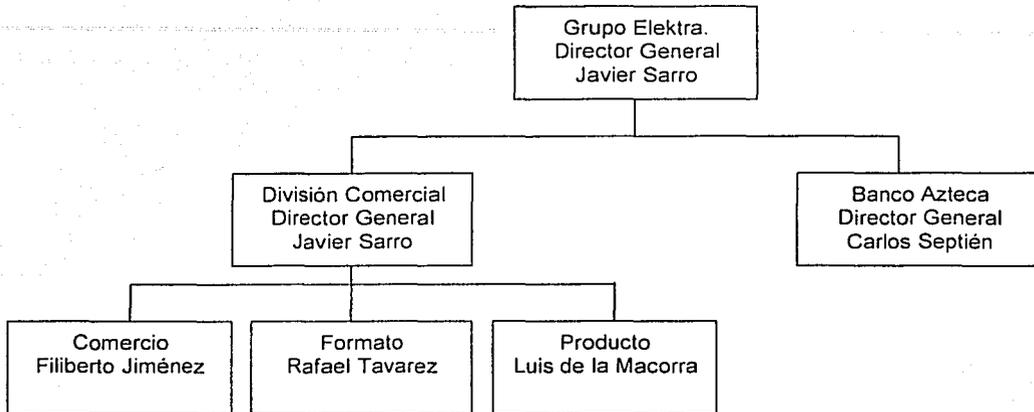
País	Institución	Características de la oferta	Elementos clave
 Sudáfrica	 Standard Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Filial con enfoque en personas con ingresos mensuales inferiores a 500 dólares • 2,6 millones de clientes • Crecimiento mensual de 50 mil clientes • Saldo promedio por cuenta de 94 dólares • Uso extensivo de canales automatizados: <ul style="list-style-type: none"> - Cajeros automáticos - Interfases electrónicas de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación e innovación en el modelo de atención: <ul style="list-style-type: none"> - Distribución amplia - Plataformas de servicio de bajo costo - Automatización de procesos • Productos y servicios simples • Apalancamiento de canales no tradicionales • Amplia cobertura geográfica
 Indonesia	 Bank Rakyat	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en crédito a microempresas y productos de captación para segmentos bajos • 3,600 oficinas de servicio • 2,5 millones de acreditados • Monto promedio por crédito de 230 dólares • 21,7 millones de ahorradores • Saldo promedio por cuenta de 92 dólares 	
 Bangladesh	 Grameen Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Filial con foco en micro créditos sin garantías para construcción de vivienda • 1,128 sucursales • 2,3 millones de acreditados • Monto promedio de originación de 160 dólares • Pagos semanales • Recuperación del 95% 	

Fuente: Análisis McKinsey, páginas en Internet de los bancos

Presentación de Banco Azteca, Sábado 17 de Agosto de 2002.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 26. Estructura operativa de Grupo Elektra



La División Comercial quedará compuesta con las siguientes unidades:

Comercio: Dirigida por Filiberto Jiménez, quien durante los últimos 6 años ha ocupado puestos ejecutivos clave en la División Comercial.

Formato: Dirigida por Rafael Tavarez, con 7 años en la compañía

Producto: Dirigida por Luis de la Macorra, quien se une al equipo ejecutivo de Grupo Elektra después de 2 años como Director Comercial de Unefon y un paso previo de 18 años en Kimberly Clark de México en varios puestos de ventas y mercadotecnia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 27. Estados de Resultados de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados de resultados consolidados

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2001 y del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2002
(cifras en miles de pesos)

Concepto	2001	2002	%
Ingresos por ventas, servicios y otros	15,656,806	16,578,015	6
Costo de ventas y servicios	8,952,849	9,556,950	7
Utilidad bruta	6,703,957	7,021,065	5
Gastos de venta y administración	3,913,894	3,989,345	2
Depreciación y amortización	641,300	771,798	20
	4,555,194	4,761,143	5
Utilidad de operación	2,148,763	2,259,922	5
Costo integral de financiamiento:			
Intereses ganados	138,670	125,372	-10
Intereses pagados	-825,533	-704,267	-15
Pérdida en cambios - neta	-10,619	-599,599	5,546
Utilidad por posición monetaria	159,689	120,702	-24
Otras operaciones financieras	143,225	-96,806	-168
	-394,568	-1,154,598	193
Utilidad antes de las siguientes provisiones	1,754,195	1,105,324	-37
Provisiones para impuestos y participación de los trabajadores en la utilidad	-571,599	-604,423	6
Utilidad antes de los resultados de compañías no consolidadas	1,182,596	500,901	-58
Participación en los resultados de:			
Comunicaciones Avanzadas, S.A. de C.V.	197,626	-27,026	-114
Banca Azteca, S.A.	0	-62,173	
	197,626	-89,199	-145
Utilidad por operaciones continuas	1,380,222	411,702	-70
Operaciones discontinuadas:			
Pérdida de operaciones discontinuadas	-165,026	-312,760	90
Pérdida en venta de operaciones discontinuadas	0	-26,526	
	-165,026	-339,286	106
Utilidad neta consolidada	1,215,196	72,416	-94

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 28. Estados de situación financiera de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados de posición financiera consolidados al 31 de Diciembre de 2001 y 2002
 (cifras en miles de pesos)

	2001	2002	%
ACTIVO			
Activo Circulante			
Efectivo e inversiones temporales	2,022,845	3,076,840	52
Cuentas por cobrar:			
Clientes	3,580,203	1,881,273	-47
Compañías afiliadas	277,763	141,823	-49
Otras cuentas por cobrar	373,177	372,784	0
	4,231,143	2,395,880	-43
Pagos anticipados	60,156	69,251	15
Inventarios	3,045,700	2,978,147	-2
Suma el Activo Circulante	9,359,844	8,520,118	-9
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,865,579	3,559,563	-8
Crédito mercantil	1,444,417	1,337,265	-7
Inversión en acciones	1,090,707	1,174,928	8
Otros Activos	473,349	657,516	39
Activo Total	16,233,896	15,249,390	-6
PASIVO			
Pasivo a corto plazo c/costo financiero:			
Préstamos e instrumentos financieros derivados	941,236	1,260,320	34
Arrendamiento financiero	157,148	88,162	-44
	1,098,384	1,348,482	23
Pasivo a corto plazo s/costo financiero:			
Proveedores	2,567,127	2,791,905	9
Gastos acumulados e impuestos por pagar	1,065,198	857,498	-19
	3,632,325	3,649,403	0
Suma el Pasivo a corto plazo	4,730,709	4,997,885	6
Pasivo a largo plazo con costo financiero:			
Préstamos y otros créditos	3,925,539	3,703,219	-6
Arrendamiento financiero	57,371	21,834	-62
	3,982,910	3,725,053	-6
Pasivo a largo plazo s/costo financiero:			
Otros pasivos	93,758	75,537	-19
Impuestos diferidos	225,294	676,534	200
Crédito mercantil negativo-neto	82,341	5,304	-94
Ingresos por garantías no devengados	689,932	455,207	-34
	1,091,325	1,212,582	11

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

Pasivo total	9,804,944	9,935,520	1
CAPITAL CONTABLE			
Capital social	655,099	655,285	0
Prima en colocación de acciones	1,396,153	1,088,650	-22
Utilidades acumuladas	6,831,918	6,755,397	-1
Reserva para recompra de acciones	714,575	426,525	-40
Insuficiencia en la actualización del capital	-3,301,479	-3,674,416	11
Inversión de los accionistas mayoritarios	6,296,266	5,251,441	-17
Inversión de los accionistas minoritarios	132,686	62,429	-53
<i>Inversión total de los accionistas</i>	<i>6,428,952</i>	<i>5,313,870</i>	<i>-17</i>
Contingencia	0	0	
	16,233,896	15,249,390	-6

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 29. Estados de cambios en la situación financiera de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados de cambios consolidados en la situación financiera
al 31 de Diciembre de 2001 y 2002

Concepto	2001	2002	%
Operación:			
Utilidad neta consolidada	1,215,196	72,416	-94
Cargos (créditos) a resultados que no afectaron los recursos:			
Depreciación y amortización	641,300	771,798	20
Estimación para cuentas de cobro dudoso	626,014	538,738	-14
Provisión para primas de antigüedad y plan de pensiones	8,014	11,180	40
Participación en los resultados de subsidiarias no consolidadas	-197,626	89,199	55
Provisión de impuestos diferidos	275,708	451,240	64
Otras provisiones	65,287	87,296	34
Provisión de instrumentos financieros derivados	45,448	-26,175	-158
Variación neta en cuentas pro cobrar, inventarios, otros activos, cuentas pro pagar, compañías afiliadas, otros pasivos e ingresos diferidos por garantías	-953,274	12,442	99
Recursos generados por la operación	1,726,067	2,008,134	16
Financiamiento:			
Prima en colocación de acciones de subsidiarias	-137,636	-147,609	7
Oblención de préstamos bancarios y otros créditos	318,679	194,562	-39
Arrendamiento financiero	-56,645	-104,523	85
Aportación de capital	12,974	51	-100
Decreto de dividendos	-166,011	-156,394	-6
Pérdida en operaciones financieras derivadas de capital	-69,665	-107,064	54
(Recompra) venta de acciones - neto	28,869	-340,745	1280
Recursos utilizados por actividades de financiamiento	-69,435	-661,722	853
Inversión:			
Adquisición de mobiliario, equipo e inversión en tiendas	-644,781	-534,190	-17
Inversión en Banca Azteca, S.A.	0	-280,470	
Desinversión en acciones y en tiendas	165,026	522,243	216
Recursos utilizados en actividades de inversión	-479,755	-292,417	-39

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

Aumento en efectivo e inversiones temporales	1,176,877	1,053,995	-10
Efectivo e inversiones temporales al principio del año	845,968	2,022,845	139
Efectivo e inversiones temporales al fin del año	2,022,845	3,076,840	52

**TENS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 30. Estados de variaciones en el capital contable de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados de variaciones en capital contable consolidados al 31 de Diciembre de 2001 y 2002
 (cifras en miles de pesos)

	Capital social	Prima en colocación de acciones	Utilidades acumuladas	Reservas para recompra de acciones	Insuficiencia en la actualiz. del capital	Accionistas minoritarios	Total
Saldos al 1 de Enero de 2001	665,300	1,763,343	5,796,435	502,642	-2,843,430	145,280	6,029,570
Reducción a la prima en colocación de acciones por recompra de acciones de subsidiarias		-137,636					-137,636
Aportación de capital	867	12,107					12,974
Decreto de dividendos			-166,011				-166,011
Cancelación de acciones recompradas	-11,068	-162,869		173,937			
Venta de acciones recompradas		-9,127		37,996			28,869
Pérdida en operaciones financieras derivadas de capital		-69,665					-69,665
Utilidad integral			1,201,494		-458,049	-12,594	730,851
Saldos al 31 de Diciembre de 2001	655,099	1,396,153	6,831,918	714,575	-3,301,479	132,686	6,428,952
Reducción a la prima en colocación de acciones por recompra de acciones de subsidiarias		-147,609					-147,609
Aportación de capital	186	-135					51
Decreto de dividendos			-156,394				-156,394
Recompra de acciones		-52,695		-288,050			-340,745
Pérdida en operaciones financieras derivadas de capital		-107,064					-107,064
Utilidad integral			79,873		-372,937	-70,257	-363,321
Saldos al 31 de Diciembre de 2002	655,285	1,088,650	6,755,397	426,525	-3,674,416	62,429	5,313,870

ANEXO 31. Análisis de ingresos de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Análisis de ingresos
(cifras en millones de pesos)

	2001	2002	%
Productos y servicios			
1.- Por línea de producto			
Electrónica	4,496.3	4,649.9	3
Línea blanca	3,043.8	3,393.3	11
Muebles	1,970.7	2,154.6	9
Enseres menores	1,239.0	1,153.5	-7
Telefonía	378.3	516.4	37
Fotografía	164.9	169.8	3
Cómputo	349.7	441.9	26
Milenia	219.2	259.8	19
Dinero en Minutos	362.6	322.7	-11
Dinero Express	162.4	197.3	21
	12,387.0	13,259.2	7
2.- Por formato de tienda			
Elektra	10,826.9	11,658.3	8
Bodega de remates	547.5	596.3	9
Salinas y Rocha	1,012.6	1,004.6	-1
	12,387.0	13,259.2	7
3.- Por región			
México	11,761.3	12,614.1	7
Latinoamérica	625.7	645.1	3
	12,387.0	13,259.2	7
Crédito			
1.- Por formato de tienda			
Elektra	2,868.7	2,990.5	4
Bodega de remates	101.3	113.1	12
Salinas y Rocha	299.8	215.2	-28
	3,269.8	3,318.8	1
2.- Por región			
México	3,076.0	3,144.2	2
Latinoamérica	193.8	174.6	-10
	3,269.8	3,318.8	1
Ingresos consolidados	15,656.8	16,578.0	6

**TECIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 32. Análisis de utilidad bruta de los años 2001 y 2002 de Grupo Elektra.

GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Análisis de utilidad bruta
(cifras en millones de pesos)

	2001	2002	%
Productos y servicios			
1.- Por línea de producto			
Electrónica	1,308.0	1,257.8	-4
Línea blanca	880.9	939.8	7
Muebles	774.8	853.9	10
Enseres menores	387.5	305.4	-21
Telefonía	105.1	147.1	40
Fotografía	65.6	61.3	-7
Cómputo	80.8	112.2	39
Milenia	153.9	172.5	12
Dinero en Minutos	351.4	316.0	-10
Dinero Express	162.4	197.3	21
	4,270.7	4,363.3	2
2.- Por formato de tienda			
Elektra	3,827.1	3,953.6	3
Bodega de remates	131.1	125.7	-4
Salinas y Rocha	312.5	284.0	-9
	4,270.7	4,363.3	2
3.- Por región			
México	4,069.5	4,194.0	3
Latinoamérica	201.2	169.3	-16
	4,270.7	4,363.3	2
Crédito			
1.- Por formato de tienda			
Elektra	2,117.0	2,424.3	15
Bodega de remates	73.8	82.1	11
Salinas y Rocha	242.5	151.3	-38
	2,433.3	2,657.7	9
2.- Por región			
México	2,334.3	2,536.8	9
Latinoamérica	99.0	120.9	22
	2,433.3	2,657.7	9
Utilidad bruta consolidada	6,704.0	7,021.0	5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 33. Estados de resultados del 1º y 2º trimestres de 2003 de Banco Azteca

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
Estado de resultados del 1o. Y 2o. Trimestre de 2003
(cifras en miles de pesos)

Concepto	1er.trim.2003	2o.trim.2003	CAMBIO %
Ingresos por intereses	318,165	613,835	93
Gastos por intereses	52,257	65,743	26
Resultado por posición monetaria neto (margen financiero)	6,455	1,545	-76
Margen financiero	272,363	549,637	102
Estimación preventiva para riesgos créditos	86,618	151,382	75
Margen financiero ajustado por riesgos crediticios	185,745	398,255	114
Comisiones y tarifas cobradas	32,244	31,756	-2
Comisiones y tarifas pagadas	39	-39	-200
Resultado por intermediación	-129	129	-200
Ingresos (egresos) totales de la operación	217,821	430,179	97
Gastos de administración y promoción	272,826	426,174	56
Resultado de la operación	-55,005	4,005	93
Otros productos	323	16,677	5063
Otros gastos	8,112	4,888	-40
Resultado antes de I.S.R. y P.T.U.	-62,794	15,794	75
ISR y PTU causados	0	19,000	100
ISR y PTU diferidos	21,115	40,885	94
Resultado antes de participación en subsidiarias y asociadas	-41,679	37,679	10
Participación en el resultado de subsidiarias y asociadas	0	0	0
Resultado por operaciones continuas	-41,679	37,679	10
Operaciones discontinuadas, partidas extraordinarias y cambios en políticas contables	0	0	0
Resultado neto	-41,679	37,679	10

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 34. Estados de situación financiera al 31 de Marzo y 30 de Junio de 2003 de Banco Azteca

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
Estado de situación financiera al 31 de Marzo y 30 de Junio de 2003
 (cifras en miles de pesos)

Concepto	1er.trim.2003	2o.trim.2003	CAMBIO %
ACTIVO			
Disponibilidades	616,399	372,000	-40
Inversiones en valores	1,414,359	678,000	-52
Títulos para negociar	85,042	85,000	0
Títulos disponibles para la venta	0	0	
Títulos conservados a vencimiento	1,329,317	593,000	-55
Operaciones con valores y derivadas	0	0	
Saldos deudores en operaciones de reporte	0	0	
Operaciones que representan un préstamo con colateral	0	0	
Valores por recibir en operaciones de préstamo	0	0	
Operaciones con instrumentos derivados	0	0	
Cartera de crédito vigente	2,603,035	3,710,000	43
Créditos comerciales	0	0	
Créditos a entidades financieras	0	0	
Créditos al consumo	2,603,035	3,710,000	43
Créditos a la vivienda	0	0	
Créditos a entidades gubernamentales	0	0	
Créditos al FOBAPROA o al IPAB	0	0	
Cartera de crédito vencida	9,480	39,000	311
Créditos comerciales	0	0	
Créditos a entidades financieras	0	0	
Créditos al consumo	9,480	39,000	311
Créditos a la vivienda	0	0	
Créditos a entidades gubernamentales	0	0	
Total cartera de crédito	2,612,515	3,749,000	44
Estimación preventiva para riesgos crediticios	168,081	288,000	71
Cartera de créditos (neto)	2,444,434	3,461,000	42
Otras cuentas por cobrar (neto)	94,204	147,000	56
Bienes adjudicados	0	0	
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	336,689	475,000	41
Inversiones permanentes en acciones	1,550	2,000	29
Impuestos diferidos	50,406	91,000	81
Otros activos	194,446	143,000	-26
Otros activos, cargos diferidos e intangibles	194,446	143,000	-26
Cobertura de riesgo por amortizar en			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

créditos para vivienda vencidos, udis	0	0	
Total Activo	5,152,487	5,369,000	4
PASIVO			
Captación tradicional	4,524,632	4,502,000	-1
Depósito de exigibilidad inmediata	1,762,706	3,429,000	95
Depósitos a plazo	2,761,926	1,073,000	-61
Público en general	203,784	260,000	28
Mercado de dinero	2,558,142	813,000	-68
Bonos bancarios	0	0	
Préstamos interbancarios y de otros organismos	0	28,000	
De exigibilidad inmediata	0	28,000	
De corto plazo	0	0	
De largo plazo	0	0	
Operaciones con valores y derivadas	105	0	-100
Saldos acreedores en operaciones de reporto	105	0	-100
Operaciones que representan préstamo con colateral	0	0	
Valores a entregar en operaciones de préstamo	0	0	
Operaciones con instrumentos financieros derivados	0	0	
Otras cuentas por pagar	143,506	315,000	120
I.S.R. y P.T.U. por pagar	143,506	19,000	-87
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	0	296,000	
Obligaciones subordinadas en circulación	0	0	
Impuestos diferidos (neto)	0	0	
Créditos diferidos	0	0	
Total Pasivo	4,668,243	4,845,000	4
CAPITAL CONTABLE			
Capital contribuido	585,449	587,000	0
Capital social	585,449	587,000	0
Primas en venta de acciones	0	0	
Capital ganado	-101,205	-21,321	-79
Reservas de capital	0	0	
Resultado de ejercicios anteriores	-62,641	-63,000	1
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	0	0	
Resultado por conversión de operaciones extranjeras	0	0	
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	3,115	4,000	28
Resultado por tenencia de activos no monetarios	0	0	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Estrategia de diversificación de Grupo Elektra: Banco Azteca

Por valuación de activo fijo	0	0	
Por valuación de inversiones permanentes en acciones	0	0	
Ajustes por obligaciones laborales al retiro	0	0	
Resultado neto	-41,679	37,679	-190
Total Capital Contable	484,244	565,679	17
Total Pasivo más Capital Contable	5,152,487	5,410,679	5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 35. Estados de cambios en la situación financiera del 1º y 2º trimestre de 2003

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

Estado de cambios en la situación financiera del 1o. y 2o. trimestre de 2003

(cifras en miles de pesos)

Concepto	1er.trim.2003	2o.trim.2003	Acumulado Junio 2003
Resultado neto	-41,000	37,000	-4,000
Partidas virtuales	84,000	126,000	210,000
Estimación preventiva para riesgos crediticios	79,000	120,000	199,000
Depreciación y amortización	26,000	47,000	73,000
Impuestos diferidos a favor	-21,000	-41,000	-62,000
Resultado neto de partidas virtuales	43,000	163,000	206,000
Aumento o disminución de partidas relacionadas con la operación:	217,000	-395,000	-178,000
(Aumento) Disminución por operaciones de inversiones en valores	-1,095,000	736,000	-359,000
Aumento (Disminución) de préstamos interbancarios y de otros organismos	-113,000	28,000	-85,000
Aumento de préstamos de valores	-300,000	0	-300,000
Aumento (Disminución) en la captación tradicional	3,242,000	-23,000	3,219,000
Aumento en la cartera de créditos	-1,517,000	-1,136,000	-2,653,000
Recursos generados o (utilizados) por la operación	260,000	-232,000	28,000
Actividades de financiamiento:	303,000	0	303,000
Emisión de capital	303,000	0	303,000
Actividades de inversión:	-499,000	-12,000	-511,000
Otras cuentas por cobrar o pagar neto	12,000	122,000	134,000
Adquisición de inversiones permanentes de acciones	-2,000	0	-2,000
(Aumento) Disminución en cargos diferidos	-160,000	37,000	-123,000
Adquisición de mobiliario y equipo	-349,000	-171,000	-520,000
Recursos generados o (utilizados) en actividades de inversión	64,000	-244,000	-180,000
Aumento (Disminución) de disponibilidades	64,000	-244,000	-180,000
Disponibilidades al principio del periodo	552,000	616,000	552,000
Disponibilidades al final del periodo	616,000	372,000	372,000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 36. Estados de variaciones en el Capital Contable del 1º y 2º trimestre de 2003

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
Estado de variaciones en el Capital Contable del 1o. y 2o. trimestre de 2003
 (cifras en miles de pesos)

Concepto	Capital Contribuido		Capital ganado				Total Capital Contable
	Capital social	Incremento por actualización del capital social pagado	Resultados de ejercicios anteriores	Incremento por actualización de resultados de ejercicios anteriores	Exceso o insuficiencia en la actualización del Capital Contable	Resultado neto	
Saldo al 31 de Diciembre de 2002	277,000	3,000	-62,000				218,000
* Suscripción y pago de acciones	303,000						303,000
* Resultado neto						-41,000	-41,000
* Exceso o insuficiencia en la actualización del Capital Contable		2,000		-1,000	3,000		4,000
Saldo al 31 de Marzo de 2003	580,000	5,000	-62,000	-1,000	3,000	-41,000	484,000
Resultado neto						37,000	37,000
Exceso o insuficiencia en la actualización del Capital Contable		2,000		-1,000	1,000		2,000
Saldo al 30 de Junio de 2003	580,000	7,000	-62,000	-2,000	4,000	-4,000	523,000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 37. Razones financieras

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
Razones financieras

Concepto	1er.trimestre 2003 %	2o.trimestre 2003 %
Rentabilidad sobre Activo (ROA%)=Utilidad neta/Activo total	-0.81%	0.70%
Rentabilidad sobre Capital (ROE%)=Utilidad neta/Capital Contable	-8.61%	6.66%
Razón de eficiencia= Gtos. admon. y promoción / (margen financiero+comisiones y tarifas)	89.56%	73.31%
Comisiones y tarifas/gastos de administración y promoción	11.83%	7.44%
Gastos por intereses /ingr. por intereses	16.42%	10.71%
Resultado de operación/margen financiero	-20.20%	0.73%
Resultado de operación/margen financiero ajustado por riesgo crediticio	-29.61%	1.01%
Estimación preventiva para riesgos/margen financiero	31.80%	27.54%
Estimación preventiva para riesgos/margen financiero ajustado por riesgo crediticio	46.63%	38.01%

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 38. Enfoque de financiamiento de capital.

Banca Azteca, S.A. Institución de banca múltiple
Enfoque de financiamiento de capital
 (cifras en miles)

	1er trim.03	2o trim.03
Pasivo a corto plazo	0	28,000
Porción a corto plazo del pasivo a largo plazo	2,762,031	1,073,000
Pasivo a Corto plazo	2,762,031	1,101,000
Crédito a largo plazo	0	296,000
Arrendamiento financiero capitalizable	0	0
Arrendamiento no capitalizable a V.P.	0	0
Pasivo total	2,762,031	1,397,000
Suma el Capital contable	484,244	524,000
Impuestos diferidos	0	0
Reserva por UEPS	0	0
Amortización acumulada de crédito mercantil	0	0
Equivalente a Capital contable	0	0
Capital contable ajustado	484,244	524,000
CAPITAL	3,246,275	1,921,000

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 39. Enfoque operativo de capital.

Banca Azteca, S.A. Institución de banca múltiple
Enfoque operativo de capital
(cifras en miles)

	1er trim.03	2o trim.03
Activo		
Disponibilidades	616,399	372,000
Inversiones en valores	1,414,359	678,000
Operaciones con valores y derivadas	0	0
Cartera de créditos (neto)	2,444,434	3,461,000
Otras cuentas por cobrar (neto)	94,204	147,000
Activo a C.P. ajustado	4,569,396	4,658,000
Depósito de exigibilidad inmediata	1,762,706	3,429,000
Pasivo acumulado	0	0
Impuestos por pagar	143,506	19,000
Pasivo a corto plazo sin costo	1,906,212	3,448,000
Capital de trabajo neto	2,663,184	1,210,000
Propiedad, planta y equipo	336,689	475,000
Arrendamiento no capitalizable a V.P.	0	0
Propiedad, planta y equipo ajustada	336,689	475,000
Crédito mercantil	0	0
Amort. acumulada de crédito mercantil	0	0
Crédito mercantil bruto	0	0
Inversiones permanentes en acciones	1,550	2,000
Impuestos diferidos	50,406	91,000
Otros activos	194,446	143,000
CAPITAL	3,246,275	1,921,000

**TESIS CON
 FALSA DE ORIGEN**

ANEXO 40. Utilidad operativa neta después de impuestos (enfoque de financiamiento).

Banca Azteca, .S.A. Institución de banca múltiple
Utilidad operativa neta después de impuestos
(cifras en miles)

Financiamiento:	2o trim. 2003
Utilidad del ejercicio	37,679
Incremento en impuestos diferidos	0
Incremento en reserva por UEPS	0
Amortización de Crédito Mercantil	0
Incremento en equivalente a Capital Contable	0
Ingreso disponible para Capital Contable	37,679
Interés pagado	4,888
Interés sobre arrendamiento no capitalizable	0
Interés ajustado	4,888
Beneficio fiscal sobre el interés	1,662
Interés neto	3,226
Utilidad operativa neta después de impuestos	40,905

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

ANEXO 41. Utilidad operativa neta después de impuestos (enfoque operativo).

Banca Azteca, S.A. Institución de banca múltiple
Utilidad operativa neta después de impuestos
(cifras en miles)

Operativo:	2o trim. 2003
Ventas	43,0179
Gastos operativos	42,6174
Impuestos	21,885
Utilidad operativa neta después de impuestos	-17,880

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 42. Rendimiento de capital.

Banca Azteca, S.A. Institución de banca múltiple
Rendimiento del capital al 2o trimestre de 2003

r =	UONDI/	CAPITAL
r =	40,905/	3,246,275
r =	0.0126	
r =	1.26%	

ANEXO 43. Determinación del costo de capital por medio del modelo Capital Asset Price Model (CAPM).

**Banca Azteca, S.A., Institución de banca múltiple
Determinación del CAPM (Capital Asset Price Model)***

Tasa libre de riesgo (Rf)= Cete 28 días del 31 de Octubre de 2003 = 4.86%
Tasa de mercado (Rm)= 1990 A 18 Sept.2003 rendimiento promedio anual
real = $7.23 \cdot 1.04 = 7.51\%$
Beta (B)= Grupo Elektra, Diciembre 2002 = 0.78**

CAPM = $R_f + \text{beta} (R_m - R_f)$
CAPM = $4.86\% + 0.78 (7.51\% - 4.86\%)$
CAPM = 0.06927
CAPM = **6.927%**

*MAPAC (Modelo de Asignación del Precio del Activo de Capital)

** Beta de Grupo Elektra de Diciembre 2002. Dato proporcionado por personal del área de Finanzas Corporativas de Elektra.

ANEXO 44. Determinación del valor económico agregado (EVA).

**Banca Azteca, S.A., Institución de banca múltiple
Determinación del valor económico agregado (EVA)**

rendimiento de capital $r = 1.26\%$
Capital = 3,246,275
CAPM = costo de capital = 6.927%

EVA = $r \times \text{capital} - c \times \text{capital}$
EVA = $1.26\% \times 3,426,275 - 6.927\% \times 3,426,275 = -194,167.00$

EVA = $(r - c) \times \text{capital}$
EVA = $(1.26\% - 6.927\%) \times 3,426,275 = -194,167.00$

ANEXO 45. Determinación de Rion, Geo y Valore.

BANCO AZTECA, SA DE CV, INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
(cifras en miles)

RION, GEO Y VALORE		
CONCEPTO	1er trim.2003	2o trim.2003
Activo total	5,152,487	5,369,000
Efectivo y valores	2,030,758	1,050,000
Pasivo total	4,668,243	4,845,000
Proveedores	0	0
Otros pasivos sin costo explícito	1,762,706	3,429,000
Pasivo con costo	105	324,000
Capital contable mayoritario	484,244	565,679
Interés minoritario	0	0
Pasivo + capital	5,152,487	5,410,679
Resultado en operación	-55,005	4,005
Datos adicionales:		
Tasas de provisiones	-33.63%	138.57%
Interés pagado	8112.00	4888.00
Costo de pasivo antes de impuestos	7725.71%	1.51%
Costo neto de pasivo	10323.55%	-0.58%
Costo promedio de capital (K)	6.927%	6.927%
Inversión operativa	3,121,729	4,319,000
Inversión operativa neta (ION)	1,359,023	890,000
ION año anterior		1,359,023
ION promedio	1,359,023	1,124,512
Rendimiento de la inversión operativa:		
RION antes de provisiones	-4.05%	0.36%
RION neto	-5.41%	-0.14%
RION después de K	-12.34%	-7.06%
Generación Económica Operativa	-167,640	-79,439

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 46. Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA)

BANCA AZTECA, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
Determinación de la UAIIDA
(cifras en miles de pesos)

Concepto	1er.trim.2003	2o.trim.2003
Utilidad de operación	-55,005	4,005
Depreciación y amortización	26,000	47,000
Pérdida monetaria	0.00	0.00
Ganancia monetaria	6,455	1,545
UAIIDA	-35,460	49,460

RECIBO CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 47. Indicadores financieros

**BANCA AZTECA, SA, INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE
INDICADORES FINANCIEROS**

Indice de morosidad	1.03%
Cobertura de cartera de crédito vencida (veces)	7.45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 48. Evaluación de la calidad y oportunidad de la información.

**EVALUACION DE LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN
JUNIO DE 2003**

REPORTES TRADICIONALES		
Institución	Puntos malos	Calificación
Serfin	0	A
BBVA Bancomer Servicios	0	A
Mifel	0	A
Bansi	0	A
Mercantil del Norte	0	A
Comerica Bank	0	A
Deutsche Bank	0	A
BBVA Bancomer	1	A
Santander Mexicano	1	A
Bitel	1	A
G.E. Capital	1	A
Invex	1	A
ABN Amor Bank	1	A
American Express	1	A
J.P. Morgan	1	A
I.N.G. Bank	1	A
Azteca	1	A
Banamex	2	A
Scotiabank Inverlat	2	A
Bank Boston	2	A
Centro	3	A
IXE	4	B
Afirme	4	B
Dresdner Bank	4	B
Bank One	4	B
Credit Suisse	4	B
Tokio-Mitsubishi	5	B
Interacciones	6	B
Del Bajío	13	C
Banregio	13	C
Bank of America	16	C
Inbursa	17	C

Fuente: CNBV Boletín estadístico Banca Múltiple, Junio 2003

TRUCO CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 49. Calificación de la cartera crediticia.

CALIFICACION DE LA CARTERA CREDITICIA
(millones de pesos)

Calificación de la Cartera por Grado de Riesgo		
	IMPORTE	%
Total	3748.1	100.0
A Mínimo	3477.4	92.8
B Bajo	172.8	4.6
C Medio	51.4	1.4
D Alto	45.8	1.2
E Irrecuperable	0.7	0.0
 Provisiones preventivas		
	IMPORTE	%
Total	287.6	100.0
A Mínimo	17.4	6.1
B Bajo	17.3	6.0
C Medio	23.1	8.0
D Alto	29.7	10.3
E Irrecuperable	0.5	0.2
Provisiones adicionales	199.6	69.4

Fuente:CNBV Boletín estadístico Banca Múltiple, Junio 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Silvia Saldaña Contreras** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Eduardo Villegas Hernández	Presidente
M.C. Juan Jaime González García	Vocal
Dra. María Luisa Saavedra García	Vocal
M.A. y M.C. Juan Pedro Jaimes Flores	Vocal
M.A. Luis Alberto Gómez Alvarado	Secretario
M.A. Jaime Jorge Guzmán Armenta	Suplente
M.A. Adalberto Mirón Moreno	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria D.F., 17 de noviembre del 2003.

El Coordinador del Programa

M.A. Ricardo Alfredo Varela Juárez

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

M. A.
R. V.