

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

La Productividad y la Rentabilidad de las Sucursales Bancarias y su Importancia para las Sociedades Nacionales de Crédito

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:

licenciado en contaduría

p r e s e n t a :

CARLOS ALEJANDRO FALCON DE LA BARRERA LEON

Director de Tesis: Lic. Rafael Villagómez A.

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LAS SUCURSALES BANCARIAS
Y SU IMPORTANCIA PARA LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
<u>Antecedentes Históricos</u>	
A) Breve Historia de la Banca	3
B) La Banca en México	12
CAPITULO II	
<u>Productividad</u>	
A) Conceptos	25
B) Elementos de la Productividad	30
1) Recursos Humanos	32
2) Recursos Materiales	40
3) Recursos Financieros	42
4) Otros Recursos	50
C) Indicadores de Productividad	58
CAPITULO III	
<u>Rentabilidad</u>	
A) Conceptos	65
B) Elementos de la Rentabilidad	68
1) Ingresos	68
2) Egresos	75
3) Gastos	79
4) Diversos	81
C) Indicadores de Rentabilidad	82
CAPITULO IV	
<u>Caso Práctico</u>	89
<u>Conclusiones</u>	160
<u>Apéndice</u>	163
<u>Bibliografía</u>	167

INTRODUCCION

La historia de la Banca de los últimos cincuenta años refleja la dinámica evolución de la economía mexicana, la estructura bancaria incipiente y por completo dependiente de los acontecimientos internacionales, evolucionó hacia una estructura financiera dinámica, compleja y de mayor fortaleza.

A través de medio siglo, se hace evidente y palpable el efecto de los cambios estructurales en la economía y el sistema financiero. Durante los primeros 25 años de existencia del Banco de México, cualquier recepción internacional significaba para nuestro país incontenibles presiones sobre la estabilidad interna. Desde la década de los cincuentas, sin embargo, México dispone de más y mejores instrumentos para resistir y compensar en medida importante, los efectos desequilibradores --provenientes del exterior.

El desarrollo de las instituciones bancarias pasó de ser de entidades especializadas en área específicas (tales como Instituciones de Ahorro, de Valores, Fiduciarias, etc.) a instituciones de Banca Múltiple, es decir, que fusionaron todos los servicios que antes prestaban en forma separada y que posteriormente se otorgaron en una misma sucursal.

Posteriormente, con el decreto de nacionalización de la Banca no se --perdió este logro, sin embargo, la libre competencia que antes había --dejó de ser importante, ya que todas fueron reguladas por igual y pasaron a ser propiedad del Estado.

Por lo anterior, surge la necesidad de darle a los Bancos una herramienta que les permita conocer y controlar las operaciones que realizan sus sucursales, ya que son éstas las que logran que un Banco crezca o se estanque. Por esto, se trata de desarrollar un modelo para --medir la buena operación de las sucursales bancarias, el cual en lo sucesivo lo denominaremos "Estado de Productividad y Rentabilidad".

En el Capítulo I, doy una breve exposición de lo que ha sido la evolución de la Banca tanto en México como en otros países del orbe, viendo por el lado de nuestro país su evolución desde la colonia hasta nues--

tros días y por lo que respecta a los otros países nos remontamos a la época de Mesopotamia y los Babilónicos.

En el Capítulo II, trato específicamente sobre la productividad, conceptos, definiciones y un breve esquema de las formas más adecuadas para lograrla, los elementos que intervienen directamente para incrementarla así como las Razones Financieras o Indicadores para medirla.

En el Capítulo III, se expone en forma breve el concepto de rentabilidad así como algunas definiciones; se estudian los elementos que la conforman, las Razones Financieras o Indicadores para medirla y las formas más adecuadas para lograrla.

En el Capítulo IV, desarrolló un caso práctico en el cual aplicaré los conceptos y principalmente las Razones Financieras vistas en los Capítulos II y III y trataré de exponer las formas y los métodos más adecuados para incrementar tanto la productividad como la rentabilidad de una sucursal bancaria y de una sociedad nacional de crédito.

Posterior al caso práctico y en forma separada, trato las conclusiones, en las cuales haré un análisis de los resultados obtenidos por la sucursal y por el banco.

Y por último expongo las conclusiones generales al desarrollo del presente trabajo, en el cual en forma breve les daré mis puntos de vista sobre la conveniencia de manejar el estado de productividad y rentabilidad y los indicadores financieros, para medir y controlar a las sucursales bancarias y a las sociedades nacionales de crédito.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

A) BREVE HISTORIA DE LA BANCA

Los vestigios de la actividad bancaria, con modalidades diversas, se encuentran prácticamente en todos los pueblos de la Historia. A es te respecto se cita como el edificio bancario más antiguo al Templo - Rojo de Uruk, en Mesopotamia, poseía tierras y recibía donativos regulares y ofrendas, los cuales hacía producir concediendo préstamos.

En Babilonia, en el período Asirio-Babilónico la economía estaba constituida por el Rey y la divinidad; las cosechas, las mercancías y los depósitos eran llevados al palacio y a los templos por los súbditos, con carácter de tributos u ofrendas y también por la seguridad -- y santidad del lugar. En el siglo VI a. de C., la actividad bancaria se traslado del templo y del palacio a los particulares; es cuando apa recen grandes casas comerciales, como Igibi de Sippar y Marashu de Nippur, cuyas fortunas se han transmitido de generación en generación, - realizando entre sus operaciones comerciales, la actividad bancaria.

Los Hebreos, a pesar de que la Ley de Moisés prohibía el cobro - de intereses por concepto de préstamos (excepto a los extranjeros), la economía seguía en poder del pueblo. El más remoto antecedente histórico de la banca lo encontramos en Babilonia en el siglo VII a. de C. Según Lenormont, el primer certificado de banco, la primera letra de - cambio, y las primeras órdenes de pago, fueron utilizadas por los Babilonios; aunque también se ha atribuido al banco de Inglaterra dicha -- creación. En el Museo Británico se encuentra un ladrillo con la ins-- cripción de una orden de pago por cuatro minas y quince siclos de plata, con fecha 553 a. de C. conteniendo el nombre del librador, librado y beneficiario. Durante el reinado del Nabucodonosor, existió una casa que recibía dinero del público para prestarlo a sus clientes, con - garantía prendaria y ejerciendo a la vez funciones de caja por cuenta de estos. Otros pueblos del cercano Oriente como Asiria, Sumeria y -- Sardes, realizaron también operaciones bancarias.

En Grecia desde el siglo VII a. de C., los templos realizaron verdaderas operaciones de banca, utilizando su patrimonio constituido por las ofrendas de los fieles o empleando los cuantiosos depósitos que es tos hacían confiando en la administración religiosa. Hacia el siglo - V a. de C. aparecen los cambistas y los banqueros. Ciertos documentos de este siglo mencionan, entre los ingresos del Templo Delfos, un cargo por intereses sobre préstamos con la tasa del 10%, pero cuando el - préstamo se otorgaba a las ciudades la tasa de interés disminuía; tal es el caso de los préstamos que fueron otorgados por el Tesoro del Par tenón a la ciudad de Atenas. Al Templo Delfos, acudían peregrinos de - todas las provincias griegas a consultar el oráculo, por este motivo, dicho lugar alcanzó gran desarrollo y actividad bancaria. A pesar del auge del Templo Delfos se tiene conocimiento de que fue en el Atica -- donde alcanzó mayor desarrollo el comercio del dinero y en consecuen-- cia de toda la península. Parece cierto que los banqueros practicaron el depósito en cuenta corriente, pago por cuenta de terceros y sobre - todo préstamos. Apartir del siglo IV a. de C., los estados y ciudades griegos fundaron bancos públicos.

El verdadero banquero o trapezitai, recibía dinero del público - para luego dárselo a sus clientes en calidad de préstamo; los Krematis - tas y Kolibistas se dedicaban al intercambio de moneda, los Daneístas colocaban los depósitos captados por los trapezitai. El primer banque - ro según Isócrates, fue Filostéfono, quien recibió para su guarda y -- custodia en Corinto 70 talentos de Temístocles.

En Grecia no existían hasta entonces (siglo IV a. de C.) leyes -- aplicables al ejercicio de la banca, sino que se regían por el Derecho Civil y Mercantil; después se crearon normas derivadas de la costumbre que llegaron a formar parte del derecho Helénico y más tarde fueron in corporadas al Derecho Romano. En tiempo de Ptolomeo, el Estado Griego estableció el monopolio de las operaciones bancarias hasta que volvió a funcionar la banca privada bajo el Imperio Romano en Grecia.

El desenvolvimiento de la banca en Egipto parece haber sido muy - importante, e incluso durante cierta época, constituyó un monopolio de

Estado, el cual era delegado a personas o sociedades. En el Museo de Berlín se encuentran documentos de investigaciones hechas sobre papiros greco-egipcios, que revelan las funciones ejercidas por la banca. Las funciones que realizaban eran la recaudación de impuestos, legalización de contratos entre terceros (función similar a la de los actuales notarios) pago por cuenta de sus clientes. Además se tiene conocimiento de la existencia de un banco del Estado que alcanzó gran desarrollo como monopolio de esta ciudad, utilizando también letras de cambio y órdenes de pago; por supuesto, no como las que conocemos hoy día. Es en Egipto donde los tolomeos establecieron la cámara de compensación, en la que el trigo era el medio de cambio, y el estado, el operador.

En Roma en un principio, las operaciones de cambio y crédito estaban en poder de los griegos, quienes cobraban un interés exorbitante, por lo que se hizo intervenir la Ley de las Doce Tablas, que prohibía el cobro excesivo de intereses, así como la Ley Genucia que prohibía los préstamos con interés. Aunque poco después el interés era cobrado por mutuo acuerdo de los participantes de la operación, la Ley *Onciarum Foenus* fijó un interés máximo del 12 %; Augusto decretó un interés máximo del 4%; Tiberio del 12%; Alejandro baja de nuevo al 4% y finalmente Constantino establece otra vez el 12%.

La influencia griega contribuyó a que los romanos desempeñaran sus funciones como lo hicieron los *trapezitai* griegos en sus tiempos. Entre los que se distinguieron en esta actividad encontramos a los *argentarii* o cambistas y los *numularii* o banqueros.

Los banqueros desempeñaron variadas e importantes funciones y, aunque fueron designados en diversas formas (*publicanos*, *mensarii*, *negotiatores*, *argentarii*, etc.) predominó la de *argentarii*. Las principales actividades que desarrollaron fueron el cambio, la recepción de depósitos, el otorgamiento de préstamos, los descuentos, recaudaciones impositivas, transporte de fondos y pago por cuenta de sus clientes.

Otra organización importante fué el colegio de los *Flamens*, al que le atribuyen el crédito de ser el fundador del fideicomiso por la encomienda que se le hizo de vigilar el cumplimiento de un testamento.

A medida que Roma progresaba, las operaciones bancarias se hacían más complejas y al llegar a constituirse como capital política -- del Mediterráneo, se convertía a la vez en la capital financiera y comercial del mundo.

Al sobrevenir la ruptura entre el Imperio Romano de Oriente y el Occidente en el siglo IV de la era actual, el comercio y el crédito sufren un serio retroceso. Poco a poco hacen su aparición los cambistas, cuyos servicios eran ampliamente requeridos en una época en que la circulación monetaria era diferente de ciudad a ciudad y constaba de monedas diversas cuya equivalencia era difícil de establecer y que además eran objeto de falsificaciones frecuentes. En ausencia de instituciones bancarias, se estima que hasta el siglo XI el crédito fue realizado por judíos y sirios y por los monasterios, que prestaban a los señores y a los campesinos. A partir del siglo XII la actividad bancaria cobraría un fuerte impulso como resultado de las cruzadas, el renacimiento de la vida urbana y de las ferias.

En la Edad Media reaparecieron los numularii con el nombre de capsores y con el desarrollo del comercio Mediterráneo y la prosperidad de las grandes ciudades comerciales, surgen importantes empresas bancarias como el Monte Vecchio, que se encargaba de administrar un préstamo estatal, la Taula de Camvi en Barcelona, el Banco de Valencia, el Banco de San Jorge, el Banco de Rialto, el Banco de Amsterdam, etc.

Los templarios. Esta orden fué fundada en el año de 1118 por el gran maestro Hugo de Payns y por otros ocho caballeros franceses que habían seguido la cruzada de Godofredo de Bovillan. Originalmente se llamaron los Pobres Caballeros de Cristo porque ejercían la vigilancia de Palestina, y se les nombró templarios porque el Rey de Jerusalén, - Baldovino II, les proporcionó un palacio junto al templo de Salomón.

Arrigo I y Juan sin Tierra les confiaron el tesoro del estado a los templarios y éstos además se dedicaban a la recaudación de impuestos por cuenta de algunos Estados: Hungría, España e Inglaterra. Entre otras actividades hicieron caminos, fundaron iglesias, subsidaron a la navegación y a la agricultura y vivían como reyes en sus castillos, llamados templos.

Cuando Jerusalén fue devastada por los infieles, los templarios abandonaron Palestina y se refugiaron primero en Chipre y después en París, se instalaron en un edificio fortificado que inmediatamente fué llamado Le Templé.

Los desastres militares de oriente indispusieron a los pueblos; los templarios habían perdido su prestigio, de manera que Felipe el Hermoso, Rey de Francia, decidió confiscar sus bienes, acusándoles de herejía. Fueron arrestados el 13 de octubre de 1307, condenados a muerte y su inmensa riqueza fue decomisada por el rey. En forma miserable terminó la más grande organización financiera que jamás haya existido.

Diversas ciudades italianas serán las precursoras de la banca moderna, así, en Venecia surgirá el primer banco privado hacia 1171 y posteriormente, en 1270, se promulgará una primera ley sobre el ejercicio de la banca. En ella se impone a los establecimientos bancarios la obligación de constituir una fianza a los cónsules comerciales; se les fija la relación que deben mantener entre los préstamos que confieren a los particulares y a los que otorguen al gobierno y se les prohíbe participar en negocios considerados riesgosos. En la misma ciudad, los cambistas de Rialto, por primera vez, practican los pagos entre sus propios clientes a base de traspasos en sus respectivas cuentas.

Por su parte, los cambistas de Génova, son los primeros en ser designados banchieri, por el banco que ocupaban ante sus mesas de cambio (la trapeza de los griegos; la mensade de los romanos) y que en caso de ruina era rotos, de donde surgió la palabran bancarrota (banco rotto).

Estas expresiones testimonian el papel iniciador de los italianos en el campo de la banca. Su influencia, con protección especial del papa, se extendió a otros países en donde los italianos fueron conocidos con el nombre de "lombardos".

Uno de los avances importantes logrados en la edad media en cuanto a prácticas bancarias, fue el empleo generalizado que se hizo en las ferias de la letra de cambio (lettera di pagamento), aunque resulta --

pertinente aclarar que difería de la actual por cuanto no era pagadera sino al beneficiario de la misma.

Con el impulso que daban los grandes descubrimientos de los siglos XV y XVI a la actividad económica, la banca iba a tener un desarrollo ininterrumpido. Parece estar bien comprobado que el primer banco público se estableció en Barcelona, en 1401. Posteriormente, en 1407, se funda el Banco de San Jorge, en Génova y, en 1584, el gobierno veneciano crea el Banco de Rialto. En otras partes de Italia surgen instituciones bancarias durante los siglos XV y XVI, sea para hacer frente a las necesidades de los gobiernos y los municipios o para financiar empresas de utilidad pública o, finalmente, para fines de beneficencia. A esta última categoría pertenecen las cajas y montes de piedad.

Surgen iniciativas para crear instituciones que protejan los intereses de los pobres sin el propósito de lucro. Con tal motivo se tienen noticias de la creación de un banco de empeños en Freising, residencia de los duques bávaros.

En Salins se hizo una colecta de 20,000 florines de oro para socorrer a los pobres con préstamos sobre prenda. En Londres, el obispo de la Iglesia de San Pablo donó mil moneda de plata para anticipos sin intereses. El Consejo Comunal Frankfort fundó un banco de empeños. La orden de los Franciscanos animada por la santa sede constituyó un "mons suventionis et coritales" con el objeto de ayudar a la gente pobre otorgándole préstamos sobre prenda. Todas las instituciones tenían el carácter de montesprestatis (montes de piedad).

Un monje fundó en Perusa el primer monte de piedad, lo que nos hace pensar que las actividades financieras ahora llamados montes estaban administrados por clérigos que proporcionaron muchos medios provenientes de la Iglesia.

Con motivo del descubrimiento de América, en el siglo XVI se presenció la transformación económica con nuevas ideas y nuevos intereses económicos. El Mediterráneo pierde su preponderancia comercial, -- que se traslada al Atlántico, donde España, Portugal y después Francia

y la Gran Bretaña, se convierten en el centro comercial del mundo con sus procedimientos de depósito, pago y giro.

Los descendientes de los joyeros londinenses, capitalizaron las experiencias de sus antecesores y crearon un banco privado llamado Hoare and Co., al cual según algunos tratadistas se le atribuye ser el creador del primer cheque, expedido a nombre de Witt Morgan, por la cantidad de 54 libras, 10 chelines y 10 peniques a cargo de Ricardo Hoare y suscrito por Will Hale con fecha 11 de julio de 1676.

Cuando la práctica de un comercio importante se difunde a los países de Europa Occidental, surgen múltiples bancos: el Amsterdamsche Wisselbank, de Amsterdam, en 1609; el de Hamburgo, en 1619; el de Estocolmo, en 1656, etc.

En Alemania, en 1765, Federico II funda el banco de Prusia, que con el tiempo se transformaría en el Reichsbank, que funciona hasta nuestros días.

En Inglaterra se cita como primer banco de carácter público a la Casa de Moneda Inglesa, con sede en la Torre de Londres y cuyo capital producto de los depósitos de los particulares, fue sustraído en 1640 por Carlos I, motivo por el cual los ingleses prefirieron confiar sus ahorros a los orfebres (goldsmiths) que en esta forma adquirieron una gran importancia en la vida económica de Inglaterra. Con posterioridad en 1694, la necesidad del gobierno de procurarse recursos, determinó la fundación del The Governor and Company of the Bank of England, más conocido simplemente como Banco de Inglaterra, que continúa operando hasta el presente.

Este banco fue constituido mediante concesión a un plazo de 12 años y con facultades para emitir billetes por la cantidad de 1,200,000 libras esterlinas, con la obligación de que en igual cantidad otorgaría el banco al gobierno un préstamo de los depósitos recibidos.

En el año de 1844 se establece la centralización de la emisión de billetes y la prohibición para el establecimiento de nuevos bancos emisores, por lo que el banco de Inglaterra deja de ser empresa privada para convertirse en el primer banco central y de emisión.

El Banco de Inglaterra es la gran aportación al sistema de organización de la banca en el mundo. Por primera vez se contempla el estudio de la seguridad de la recuperación en los créditos antes de otorgarlos. Las modernas instituciones que la banca actual utiliza son -- atribuidas al banco de Inglaterra como su creador. La creación de los billetes de banco como sustitutos del dinero metálico es quizá la más importante aportación en la historia de la banca. Aunque existen discrepancias sobre este punto, al banco de Inglaterra le debemos el cheque, las notas de caja, las letras de cambio, los pagarés y las obligaciones.

En Francia, un financiero escocés, John Law, crea en 1716 el Banco General, que se transforma en el Banco Real en 1718 y quiebra en -- 1720. Más adelante, en 1776, aparece la Caja de Descuento que es liquidada a su vez en 1793. Finalmente, en 1800 se crea el Banco de -- Francia que sigue funcionando hoy día.

En términos generales, durante el siglo XIX, a consecuencia del capitalismo industrial y sus requerimientos de cuantiosos recursos, se produce un auge en las actividades bancarias, dando origen a múltiples bancos en la mayoría de los países. (1)

Estados Unidos, que actualmente tiene la preponderancia financiera internacional, ha desplazado a Inglaterra del mundo financiero, y -- gracias al desarrollo que adquirió en 1920 esta situación determina el dominio del dólar sobre la libra esterlina en los mercados monetarios y de capital, y a la vez crea grandes problemas por las tensiones financieras mundiales.

El sistema bancario norteamericano funciona con 12 bancos de reserva federal, el capital de cada uno está constituido por bancos comerciales o bancos del estado. Todos ellos funcionan como bancos de -- emisión, fijan el tipo de descuento, realizan operaciones de redescuento con bancos privados, conceden préstamos a la clientela y fungen como cámara de compensación.

Los bancos federales se rigen por un consejo de 7 gobernadores, -- que nombra el presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, por un

período de cuatro años.

Los bancos afiliados al sistema son los más importantes y representan un alto porcentaje de los depósitos. Deben constituir reservas importantes y coberturas de los mismos, en certificados de oro. - Estos depósitos obligatorios se hacen en las cajas de los bancos federales y son fijados por el Consejo de Gobernación para cada clase de banco. Hay también bancos independientes del sistema de reserva federal, pero su número es cada vez menor a causa de fusiones, absorciones o dificultades de explotación. (2)

- (1) Roberto Martínez Le Clairche, Curso de Teoría Monetaria y del -- Crédito, P-23, 24, 25 y 26, Textos Universitarios, México, D.F., 1968.
- (2) Fernando V. Pérez Santiago, Síntesis de la Estructura Bancaria y del Crédito, P-11 a 22, Editorial Trillas, México, D.F., 1978.

B) LA BANCA DE MEXICO

Fué en 1535 cuando el Virrey Antonio de Mendoza solicitó y obtuvo de la Corona de Castilla, por Real Orden de fecha 11 de Mayo de 1535, la autorización para establecer la Casa de Moneda de México. Se le -- permitió acuñar monedas de plata y de cobre, pero se le prohibió la -- brar monedas de oro.

A partir de 1537 la Casa de Moneda de México inició la acuñación de monedas de plata; El 28 de junio de 1542, el virrey Antonio de Mendoza, a fin de remediar la insuficiencia de moneda fraccionaria, orden  la acuñación de monedas de cobre, la cual fué retirada en 1552.

Los antecedentes del ejercicio de la Banca en México remontan a - la Colonia, en que aparecen el Monte de Piedad de las Animas (1775) - y el Banco de Avío de Minas (1783). Posteriormente, durante los primeros años del período independiente, la creación de dos bancos de corta vida, el Banco de Avío (1830-1842) y el Banco Nacional de Amortización de Moneda de Cobre (1837-1841) precedieron al establecimiento, en 1864- del primer banco de emisión y descuento que existió en el país: el Banco de Londres, México y Sudamérica, sucursal de una sociedad inglesa - de responsabilidad limitada.

Años mas tarde, en 1875, la Legislatura del Estado de Chihuahua - autorizó la creación de un banco denominado de Santa Eulalia, con fa-- cultades para emitir billetes que circulaban sólo dentro de los l mi-- tes del Estado. En éste surgieron posteriormente dos bancos más: el Banco Mexicano (1878) y el Banco Minero de Chihuahua (1882).

En los años de 1879 y 1881 se confirieron al antiguo Monte de Piedad de Animas, diversas autorizaciones para prácticas operaciones bancarias, la emisión entre ellas, y su razón social cambio a la de Nacional Monte de Piedad, que aún conserva.

El 23 de febrero de 1882 inició sus operaciones el Banco Nacional Mexicano, con derecho a emitir billetes pagaderos a la vista, al portador y en efectivo. A cambio de ciertas exenciones de impuestos y de - la prerrogativa de que sus billetes, al igual que los del Nacional Mondo

te de Piedad, fueran los únicos admitidos en las oficinas recaudadoras de la federación, abrió una cuenta corriente a la Tesorería General, - con intereses que fluctuarían entre el 4% y el 6% y cuyo movimiento podría llegar hasta 8 millones de pesos al año. Además, prestaría servicios al gobierno en el interior y en el extranjero, encargándose de situar y concentrar fondos federales, al servicio de la deuda pública y constituyéndose en agente del gobierno para sus servicios hacendarios.

En marzo de 1882, sin ninguna concesión federal, inició sus operaciones en la Ciudad de México, el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario (conocido también como Banco Mercantil de México). En el mismo año surgió el Banco Internacional e Hipotecario. Al año siguiente, en 1883, se confirmó la autorización para operar al Banco de Empleados, - con facultad para emitir billetes reembolsables al portador a la vista.

La creación de los bancos citados fué negociada con las autoridades del país, excepción hecha al Banco de Londres, México y Sudamérica que cobró vida mediante el registro de su escritura constitutiva en el Tribunal de Comercio, según lo dispuesto por el artículo 53 del Código de Comercio de 1854, vigente a esa fecha. En cuanto a los bancos de los estados, sus concesiones fueron negociadas con los gobiernos locales.

El Código de Comercio de 1884.- Ante la necesidad de normar legalmente la constitución y operaciones de las instituciones de crédito, éstas fueron incluidas en el nuevo Código de Comercio de 1884 el cual prescribía, entre otras, las siguientes reglas:

1.- Para el establecimiento de bancos de cualquier especie, se requiere la autorización del Gobierno Federal; las sociedades que los formen han de ser anónimas y compuestas por lo menos, de cinco socios fundadores. Ninguna sociedad de banco o particular establecida en el extranjero podrá tener en la República sucursales o agencias autorizadas para cambiar billetes que emita, cualquiera que sea la forma de éstos.

2.- Ningún particular ni sociedad que no estuvieren autorizados en los términos de este Código o de una Ley Federal, podrá emitir va--

les, pagarés, ni cualquier otro documento que contenga una promesa de pago en efectivo, al portador y a la vista, ya sea en la forma de billetes, en la de recibos de depósito o cualquiera otra.

3.- En los bancos de emisión no podrá exceder ésta del capital exhibido por los accionistas. La tercera parte de aquélla será garantizada con un depósito en la Tesorería General de la Federación, en dinero efectivo o títulos de la deuda pública, o dando una fianza. Estos bancos deberán tener en caja, en dinero efectivo, la tercera parte del importe en circulación, y, por último, estarán obligados a publicar mensualmente en el Diario Oficial y otro periódico, un corte de caja y a pagar un impuesto del 5% sobre el total de los billetes que emitan, de conformidad con las condiciones que quedan expresadas.

En 1884 se constituye el Banco Nacional de México y se llevó a efecto mediante la fusión de los bancos Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano, en virtud de dicha fusión pasaron a éste último todos los capitales, bienes, créditos y derechos de ambos, haciéndose cargo, igualmente, de los gastos, responsabilidades y pasivo de los mismos.

La regularización del Banco de Londres, México y Sudamérica, tuvo lugar en 1889. A fin de poder sobrevivir a las disposiciones del Código de Comercio de 1884, y después de un litigio con las autoridades mexicanas, su situación se resolvió adquiriendo la concesión que se había otorgado en 1883 al Banco de Empleados. Para el efecto, esta institución cambio su denominación por la de Banco Comercial en 1886 y se ampliaron los términos de su concesión original, para que se adaptara mejor a las necesidades del banco adquirente, que a partir de entonces se denominó Banco de Londres y México y dejó de ser sucursal de un banco extranjero.

Primera Ley General de Instituciones de Crédito.

El año de 1897 adquiere particular relieve porque en él se promulgó la primera Ley General de Instituciones de Crédito. Dentro de las principales disposiciones de ésta ley estaba la facultad que confería a dos grandes bancos de emisión de la ciudad de México (el Nacional de México y el de Londres y México) para tener sucursales y agencias en -

todo el país; asimismo, la autorización para el establecimiento de bancos emisores en los diversos estados de la República, pero prohibiéndoseles abrir oficinas en la ciudad de México para el cambio de sus billetes y sucursales fuera del Estado en que operaban, sino en casos especiales y con permiso de la Secretaría de Hacienda. Como excepción - figuraron los estados de Nuevo León y Yucatán, que contaban con dos -- bancos cada uno, establecidos antes de 1897.

En cuanto a la emisión de billetes, la citada ley prescribía que tanto el Banco Nacional de México como el de Nuevo León, podrían tener en circulación hasta el triple de sus existencias en caja; los demás, incluyendo en éstos al de Londres y México, no podrían exceder del doble de sus existencias. El monto de la emisión de cada banco no po-dría rebasar el triple de su capital exhibido, excepto el Nacional de México, que no tenía más limitación que la relativa a sus existencias metálicas.

La ley de 1897 reglamentó no sólo las operaciones de los bancos - de emisión, sino también las de los hipotecarios, a los que autorizaba para hacer préstamos a largo plazo y a emitir bonos por el importe de las hipotecas constituidas a su favor y a las de los refaccionarios, - a quienes facultaba para conferir préstamos hasta por dos años, a fin de estimular la producción agrícola y la minería.

Dentro del marco de la primera Ley General de Instituciones de - Crédito, se constituyeron u operaron diversas instituciones bancarias que para el año de 1910 eran las siguientes: 23 bancos emisores; dos en la ciudad de México (el Banco Nacional de México y el de Londres y México) y 19 en el resto de la República. Dos Bancos Hipotecarios: -- el Banco Hipotecario de Crédito Terrotorial Mexicano y el Banco Inter-nacional e Hipotecario y, finalmente, seis Bancos Refaccionarios: el Banco Central Mexicano, el Banco Mexicano de Comercio e Industria, el Banco Refaccionario de Campeche, el Refaccionario de la Laguna, el Re-faccionario de Michoacán y el Refaccionario de Chihuahua.

Los Bancos de 1910 a 1921:

Desde la caída del General Porfirio Díaz, en mayo de 1911, los --

particulares procedieron a retirar sus depósitos de los bancos de emisión lo cual colocó a éstos en una situación difícil, en febrero de -- 1913, cuando accedió al poder el usurpador Victoriano Huerta, los bancos le proporcionaron recursos a uno u otro título, a cambio de los -- cuales, en noviembre del mismo año, Huerta decretó el curso forzoso -- de los billetes y redujo su respaldo metálico del 50% al 33 1/3%. Dado los excesos a que esta medida dio lugar cuando Huerta abandonó el poder, en julio de 1914, los bancos emisores se encontraban cerca de la bancarrota.

Con el fin de poner fin a esta situación, el Gobierno Constitu-- cionalista, por decreto del 29 de septiembre de 1915, dispuso la caducidad para las concesiones de los bancos que se encontraban fuera de -- la Ley. Para determinar la posición de los mismos, el 22 de octubre -- del propio año se creó la Comisión Reguladora e Inspector de Institu-- ciones de Crédito, el resultado de las inspecciones practicadas, fué -- que 9 bancos se ajustaron a la ley y 15 más fueran declaradas en cadu-- cidad, 5 de ellos por rebeldía, pues no permitieron el acceso a sus li -- bros.

Dentro de las medidas tendientes a ordenar la situación monetaria y bancaria del país, y por señalársele como antecedente del banco úni-- co de emisión, cabe citar a la Comisión Monetaria, creada por decreto del 4 de abril de 1916. Absorbió las funciones que tenía encomendadas la antigua Comisión de Cambios y Monedas, creada en ocasión de la re-- forma monetaria de 1905. La Comisión Monetaria fue creada para:

"Recoger, conservar y administrar los fondos designados por el Go -- bierno para regularizar y garantizar la circulación interior y -- servir de conducto al Gobierno para lanzar y retirar las emision-- es de moneda fiduciaria y hacer las emisiones de moneda fraccio -- naria que fueren necesarias; situar fondos, tanto en el país como en el extranjero; comprar y vender giros; hacer operaciones con especies metálicas y monedas fiduciarias, y en general, efec -- tuar todas las operaciones de amortización, canje, resello y con -- traste de la moneda fiduciaria".

Un decreto del Ejecutivo de fecha 16 de septiembre de 1916, abrogó las leyes que autorizaban concesiones para operar a los bancos de emisión. Fueron abrogadas, asimismo, la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897 y sus modificaciones de junio de 1908, por considerar que los bancos emisores, cuyas operaciones autorizaban y regulaban, constituían monopolios de emisión de billetes y eran, por lo tanto, -- contrarios al Artículo 28 de la Constitución de 1917.

Los principales decretos y disposiciones legales en materia bancaria promulgados después del relativo a la desincautación de los bancos en 1921, fueron los que a continuación se citan: el que creó la Comisión Nacional Bancaria, de fecha 29 de diciembre de 1924; la Ley de Reorganización de Comisión Monetaria, del 30 de diciembre del mismo año; la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, del 21 de marzo de 1925 y, finalmente, la ley que creó el Banco de México, del 28 de agosto de 1925.

Creación del Banco de México:

El intento de realizar la idea del banco único de emisión, surge por primera vez en 1915, cuando se recomendó a la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito, actuar como intermediaria entre los bancos de emisión y la Secretaría de Hacienda para lograr ese propósito. Más adelante, en abril de 1916, al crearse la Comisión Monetaria, se crea una aproximación de lo que sería un banco único de -- emisión.

Un paso fundamental hacia el logro de la meta señalada en el discurso de Venustiano Carranza, se dió el 5 de febrero de 1917, cuando el Congreso Constituyente de Querétaro aprobó incluir como excepción dentro del Artículo 28 Constitucional, que prohíbe los monopolios o estancos de cualquier clase, el correspondiente a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes "por medio de un solo banco, que controlará el Gobierno Federal..." Congruente con esta disposición, la fracción X del Artículo 73, establece que: "El Congreso tiene facultad para legislar en toda la República sobre Minería, Comercio e Instituciones de Crédito, y para establecer el Banco de Emisión Unico, en los términos

del artículo 28 de esta Constitución".

Finalmente, vencidos todos los obstáculos, internos y externos, de carácter político y de carácter financiero, fue decretada la Ley - Constitutiva del Banco de México, el 28 de agosto de 1925, durante el primer año de gobierno del general Plutarco Elías Calles, siendo Secretario de Hacienda don Alberto J. Pani. La constitución del Banco de México se llevó a efecto con fondos nacionales.

A continuación se transcriben algunos de los puntos de la ley citada, los cuales permiten apreciar los lineamientos dentro de los cuales inicio sus actividades el Banco de México.

Artículo I...IV. El capital de la sociedad será de \$ 100,000,000.00 (cien millones de pesos) oro, y podrá aumentarse en los términos -- que establezcan su escritura social y los estatutos. Este capital estará representado por acciones precisamente nominativas con valor de cien pesos cada una. Las acciones se dividirán en dos series: la serie "A" que tendrá en todo tiempo, por lo menos, el 51% del capital social, deberá ser siempre íntegramente pagada, sólo podrá ser suscrita por el Gobierno de la República, será intrasmisible y en ningún caso podrán cambiarse su naturaleza ni los derechos que en esta ley se le confieren; y la serie "B" que podrá ser suscrita por el Gobierno Federal o el Público.

VI. El objeto de la sociedad será: a) Emitir billetes; b) Regular la circulación monetaria de la República, los cambios sobre el exterior y la tasa de interés;... e) En general, con las limitaciones de esta Ley, efectuar las operaciones bancarias que correspondan a los -- bancos de depósito y descuento.

Artículo 2. El Banco de México podrá emitir billetes por una suma que no excederá del doble de la existencia en oro en caja, en barras o en monedas nacionales o extranjeras, a razón de 75 centigramos de oro puro por peso, deduciendo de esta existencia la cantidad necesaria conforme a la Ley para garantía de los depósitos.

Artículo 4. La emisión sólo podrá hacerse: a) En cambio de mone

das de oro, nacionales o extranjeras; b) En cambio de lingotes de oro, a razón de 75 centígramos de oro por peso; c) En cambios de giros de primer orden, pagaderos a la vista en oro sobre el exterior; d) En el redescuento que el banco practique con los bancos asociados, con efectos pagaderos en oro.

Artículo 5. Los billetes serán de circulación enteramente voluntaria, y por tanto, en ningún caso podrá establecerse como forzosa su admisión para el público; pero el Gobierno Federal, los gobiernos de los Estados y los ayuntamientos, estarán obligados a recibirlos ilimitadamente por su valor representativo en pago de impuestos y todas las sumas que les fueran debidas.

Artículo 7. Los billetes serán pagados por su valor nominal, al portador, en oro, a su presentación en la matriz del banco y en las su cursales.

Artículo 12. El Banco de México será el depositario de todos los fondos de que el Gobierno Federal no hiciera uso inmediato; se encargará de la situación y concentración de fondos de todas las oficinas del propio Gobierno, del servicio de la Deuda Pública en el interior y en el exterior y será su agente para todos los cobros o pagos que hayan de hacerse en el extranjero, así como para las operaciones bancarias que requiera el servicio público.

Artículo 14. Los bancos y establecimientos bancarios organizados de acuerdo con la Ley General relativa podrán hacer descuentos con el Banco de México si suscriben o adquieren acciones serie "B", por una cantidad no menor del 6% de su capital y reservas. Los bancos y establecimientos bancarios mencionados en este artículo se designarán con el nombre de bancos asociados.

Artículo 21. El Banco de México podrá efectuar las operaciones bancarias que competen a los bancos de depósito y descuento.

Artículo 22. Se prohíbe al Banco de México; a) Hacer préstamos al Gobierno Federal por cantidades mayores del 10% del capital exhibido; b) Hacer préstamos a los Gobiernos de los Estados y a los ayuntamientos; c) Hacer préstamos o descuentos a plazos mayores de 90 días...

Artículo 29. Las sociedades y empresas de servicios públicos deberán conservar con el Banco de México los depósitos que reciban de sus consumidores, clientes o abonados.

Artículo 30. El Secretario de Hacienda tendrá el derecho de vetar las soluciones del Consejo Administrativo de acuerdo con lo que determine la escritura social y los estatutos y cuando a su juicio puedan afectar el equilibrio económico de la República.

Decretada la Ley del Banco de México, su escritura constitutiva le fue otorgada el 10. de septiembre de 1925, fecha en que fue inaugurado por el Presidente de la República.

El Banco de México, así como la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, del 7 de enero de 1925, constituyen los cimientos sobre los cuales se ha erigido el sistema bancario actual.

Todas las atribuciones en materia de política monetaria competen a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Después de ella, y en razón de sus funciones mismas, la responsabilidad máxima en la formulación de la política monetaria y financiera, así como la adopción de las medidas necesarias para su ejecución, competen al Banco de México, en coordinación con la citada Secretaría. Otras instituciones que participan en dicha política son: La Comisión Nacional Bancaria quien tiene a su cargo la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito comprendidas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual sólo excluye al Banco de México y a las Instituciones Nacionales de Crédito; La Comisión Nacional de Valores, que regula los diversos aspectos concernientes a los valores y vigila su estricto cumplimiento y, finalmente, la Comisión Nacional de Seguros, que tiene funciones similares a la Comisión anterior, circunscritas a su campo específico.

Instituciones Nacionales de Crédito:

Las Instituciones Nacionales de Crédito, de acuerdo con el Artículo 10. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares son:

"las constituidas con participación del Gobierno Federal o en las cuales éste se reserva el derecho de nombrar la mayoría del Consejo de Administración o de la Junta Directiva o de aprobar o vetar los acuerdos que la Asamblea o el Consejo adopten".

Las Instituciones Nacionales de Crédito, así como sus principales funciones, son las siguientes:

Nacional Financiera, S.A. Su función primordial consiste en captar dinero del público y canalizarlo hacia actividades industriales. Opera también como institución de apoyo de las sociedades financieras o de inversión cuando éstas conceden créditos con garantía de valores. Por otra parte, actúa como fiduciaria del gobierno federal y de sus dependencias, constituyéndose en agente y consejera de los mismos, así como de los gobiernos de los estados, municipios y dependencias oficiales, en lo que concierne a emisión, contratación y conversión de los valores públicos. Su influencia se orienta a fortalecer empresas consideradas básicas para el desarrollo económico del país, a fin de utilizar al máximo los recursos naturales insuficientemente explotados o sin explotar. Asimismo, la Nacional Financiera vigila y regula el mercado nacional de valores y el crédito a largo plazo y actúa como agente fiscal federal en la venta de valores gubernamentales. Esta institución, en resumen, es un auténtico banco de fomento.

Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V., y Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A. La primera de estas instituciones confiere créditos a las sociedades ejidales y la segunda a pequeños agricultores. Las operaciones que realizan son: préstamos de habilitación o avío, refaccionarios e inmobiliarios, así como la dirección de empresas de industrialización agrícola y otras de fomento agrícola, que implican un manejo eficiente de los productos y subproductos agrícolas, ganaderos y forestales, por cuenta de particulares. Estas instituciones están facultadas, asimismo, para emitir bonos agrícolas de caja, bonos hipotecarios rurales y cédulas hipotecarias rurales.

Banco Nacional Agropecuarios, S.A. Opera en los ramos de depósito, ahorro y fideicomiso, apoyando a los bancos regionales de crédito agrícola y ejidal, así como a otras instituciones que actúen dentro -

del campo del crédito agrícola. Los bancos nacionales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal, dejarán de dar apoyo financiero para operaciones de crédito que deban realizar bancos regionales de crédito agrícola y los bancos agrarios, a medida que estas instituciones reciban dicho apoyo del Banco Nacional Agropecuario.

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A. Su finalidad principal es la organización y el financiamiento de exportadores mexicanos así como la promoción de ventas en el exterior de nuevos artículos de exportación y el estímulo de aquellos cuya demanda en el exterior se ha reducido.

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A. Actúa como agente financiero del gobierno federal en los financiamientos destinados a obras y servicios públicos y, a petición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, contrata directamente créditos en el exterior, con la garantía del propio gobierno o sin ella. Otorga toda clase de créditos a los servicios públicos de transportes aéreos, marítimos, fluviales y terrestres, para la adquisición, modernización y reparación de unidades o equipos, sus secciones complementarias e instalaciones fijas. Maneja en fideicomiso un fondo del gobierno federal, que se destina a proporcionar cooperación para construir o mejorar servicios públicos.

Banco Nacional de Fomento Corporativo, S.A. de C.V. Tiene como propósito fomentar y desarrollar la pequeña y mediana industria en el país; opera con las sociedades cooperativas y uniones de crédito constituidas conforme a la ley, a través de operaciones de descuento, préstamos de habilitación y avío, refaccionarios e hipotecarios y, en general, toda clase de operaciones y actividades de crédito, excepto las propias de los bancos de capitalización.

Otras instituciones nacionales. El Banco Nacional del Ejército y la Armada, S.A. de C.V., actúa como institución de depósito, ahorro, financiera e hipotecaria, para los miembros del ejército y la armada nacionales. Las demás instituciones nacionales de crédito son las que a continuación se enumeran: Banco Nacional Cinematográfico, S.A.; Financiera Nacional Azucarera, S.A.; Banco Nacional de Pequeño Comercio,

S.A. de C.V.; Nacional Monte de Piedad, S.A.; Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V., y los Almacenes Nacionales de Depósito.

Instituciones Auxiliares de Crédito:

Los Almacenes Generales de Depósito (26, con 15 sucursales) cuyo objeto es almacenar, guardar y conservar bienes y mercancías, así como expedir títulos de crédito (certificados de depósito y bonos de --prenda); las Cámaras de Compensación (11) que operan en las principales ciudades de la República; las Bolsas de Valores (3), donde se inscriben previo cumplimiento de diversos requisitos legales, los títu--los y valores que pueden ser objeto de operaciones en bolsa y, finalmente, las Uniones de Crédito (61, con 6 sucursales) que tienden a facilitar recursos a las sociedades que las forman y a dar garantía o aval en los créditos que las mismas solicitan de otras personas o instituciones.

Fondos Fiduciarios Públicos:

Para complementar la enunciación de las instituciones que conforman el sistema financiero del país, cabe agregar a las ya consideradas los fondos fiduciarios públicos, cuya denominación define su carácter y funciones. Entre paréntesis se anota la institución dentro de cuya jurisdicción operan; el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria - Mediana y Pequeña (Nacional Financiera); el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (Banco de México); el Fondo de Garantía y Fomento de la Artesanía (Banco Nacional de Fomento Cooperativo); el Fondo de Garantía y Fomento del Turismo (Nacional Financiera); el Fondo del Programa Nacional Fronterizo (Nacional Financiera); el Fondo para la Explotación y Beneficio de Minerales no Metálicos (Nacional Financiera); el Fondo de Operación y Descuento Bancario de la Vivienda (Banco de México); el Fondo de Garantía y de Apoyo a los Créditos para la Vivienda (Banco de México) y el Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufactura--dos (Banco de México).

Funciones del Banco de México:

Las funciones que corresponde desempeñar al Banco de México, de

acuerdo con el Artículo 8o. de su Ley Orgánica, son las siguientes:

- I. Regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior.
- II. Operar como Banco de Reserva con las instituciones a él asociadas y fungir respecto a éstas como Cámara de Compensación.
- III. Constituir y manejar las reservas que se requieran para los objetos antes expresados.
- IV. Revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria en cuanto afecte a los indicados fines.
- V. Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las -- operaciones de crédito externo o interno y en la emisión y - atención de empréstitos públicos y encargarse del servicio - de tesorería del propio Gobierno y
- VI. Participar en representación del Gobierno y con la garantía del mismo, en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, así como operar - con estos organismos.

La acción del Banco de México:

La jurisdicción directa del Banco de México se ejerce al presente sobre los bancos de depósito, los de ahorro, las sociedades financieras y sobre las sociedades hipotecarias.

En forma menos directa el Banco de México influye en el comportamiento de las demás instituciones de crédito, las cuales se rigen por la Ley General de Institución de Crédito. Por otra parte, las operaciones tanto de las Instituciones Privadas de Crédito como de las auxiliares de crédito, quedan bajo la vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria.

CAPITULO II.

PRODUCTIVIDAD

A) Conceptos:

La Productividad es en última instancia una filosofía de trabajo, es decir, aceptar que las cosas se pueden hacer mejor y a más bajo costo, en beneficio de clientes, empresarios, trabajadores y empleados. Sin embargo la Productividad es una filosofía viviente, que para que -- tenga toda la fuerza, debe practicarse día con día. (Fernando Román -- Vargas, Ejecutivos de Finanzas, P-12, Publicación de Abril de 1982, México, D.F.).

Productividad.- Es el cociente que resulta de dividir los resulta dos obtenidos a través del proceso del sistema entre los elementos de - insumo utilizados, dentro de un marco de calidad tanto en resultados co mo en procesos e insumos que garanticen la viabilidad del sistema en pe ríodos subsecuentes y a largo plazo. Al hablar del sistema, se entien- de como el conjunto de elementos (Humanos, Materiales, Financieros y -- Técnicos) interrelacionados entre sí que cumplen un fin. (Benito Buca ray Faradji, Productividad: Reto que enfrenta el ejecutivo actual, Capí tulo II, Ejecutivos de Finanzas, P-24, Publicación de Noviembre de 1982, México, D.F.).

La Productividad es el medio más eficaz para producir más y con me jor calidad, poniendo en juego todos los recursos que disponemos: Huma nos, Económicos, Científicos y Técnicos. (Gilberto Muñoz Mosqueda, Eje cutivos de Finanzas, P-16, Publicación Abril de 1982, México, D.F.).

La Productividad es la relación que existe entre los servicios o - productos obtenidos y los medios utilizados. La Productividad se sus-- tenta sobre tres columnas básicas: Aprovechamiento óptimo de los recur sos disponibles, actitud de superación constante y distribución justa - de la riqueza. (Ioew, Ernest T., Planeamiento Financiero para Empresas Industriales, P-120, 2a. Ed. México, D.F.).

Tomando como base los conceptos anteriores, a continuación les pre sento las propias:

La Productividad es la adecuada interrelación de los recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos. Es una actitud mental; ya que es el hombre el que dá un mejor aprovechamiento de los recursos antes mencionados.

La Productividad es el medio para aumentar la disponibilidad y calidad de los bienes y servicios producidos, aprovechar de manera óptima los recursos disponibles, contribuir a una mejora permanente en los niveles de vida y obtener excedentes que permitan el proceso de crecimiento.

Consideraciones:

Como hemos visto en las definiciones de algunos autores, casi todos coinciden en que los elementos básicos y principales de la productividad son los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos con que cuenta toda organización. Cada uno desde su punto de vista, recalca que la productividad se dá cuando todos los recursos se encuentran bien administrados y controlados, y además, la prioridad que le dán ante cualquier otro recurso a los Recursos Humanos.

Si los recursos humanos, son los más importantes, cabe hacer consideraciones sobre éstos. Las personas pueden utilizar libremente los demás recursos, sin embargo no pueden disponer de los obreros o los empleados. Ante todo, hay que darles respeto y participación en las decisiones de la empresa.

El origen de toda mejora en la productividad, es la gente que crea todos los bienes y servicios de la empresa.

Como lo contempla el autor japonés William Ouchi en su libro de la Teoría Z casi todas sus consideraciones van enfocadas hacia el elemento humano, se mencionan algunos principios a continuación:

- Los empleados confían en sus Jefes, pues están convencidos, que sus valores, objetivos e intereses son los mismos.
- La primera misión del ejecutivo es hacer lo imposible para dar a los empleados y sus familiares una vida estable y una esperanza para el futuro (Eishiro Saito, Presidente de la Nippon - Steel).

- No existe armonía si las mayorías son oprimidas por las decisiones de las minorías.
- Tratar a las personas como la fuente de la productividad (no el dinero o las máquinas).
- Cada persona dentro de la organización no es solamente pies y manos, sino un ser creativo.

Como se puede observar, en los principios enunciados anteriormente, el factor humano es decisivo para el desarrollo de toda organización.

El autor americano Williams B. Werther, Jr. nos enuncia cuatro elementos propios de las estrategias de la productividad y las cuales son:

- a) Medición de la productividad.
- b) Comunicaciones a los empleados relativas a la productividad - (conciencia).
- c) Eliminación de mitos gerenciales.
- d) Participación de los empleados.

a) Medición de la productividad.- Las medidas de la productividad y las medidas financieras no son las mismas. Por ejemplo, durante una recesión severa las utilidades pueden desaparecer, al mismo tiempo que el gerente de la sucursal o planta está mejorando la productividad. La productividad es un reflejo de lo bien que se están utilizando los recursos para crear los servicios o productos.

b) Comunicaciones a los empleados relativas a la productividad - Conciencia.- La medición de la productividad en si no mejora la productividad, lo que hace es mejorar la conciencia. La conciencia lleva a las utilidades y a que los centros de costo se conviertan en centro de productividad. Las principales mejoras de la productividad se logran - trabajando con más sentido. Trabajar con más sentido significa impartir un fuerte sentido de cooperación y dar a los empleados más libertad para opinar respecto a la forma en que quieren desempeñar su trabajo.

c) Mitos gerenciales.- La medición y la comunicación no son más que pasos preliminares. Preparan el terreno para colocar la pieza central de cualquier esfuerzo de productividad de una empresa: aumentar -

la productividad mediante la participación de los empleados. La estrategia de participación del empleados significa un cambio fundamental en la cultura de la organización. Las buenas ideas de los empleados deben ponerse en práctica con prontitud y reconocimiento a sus autores.

A menos que los mitos siguientes no se destruyan, la estrategia de participación del empleado no se aprovechará al máximo e incluso puede fracasar.

- I) El mito de la toma de decisiones.
- II) El mito del costo/beneficio.
- III) El mito de la calidad.
- IV) El mito del desarrollo del personal.

d) Estrategia de participación del empleado.- Es un esfuerzo que realiza la empresa por involucrar a los empleados en la toma de decisiones que los afectan. No es abdicar el liderazgo en favor de los empleados, no es anarquía, no es un concepto de igualdad, simplemente es buena administración. "Los activos hacen posibles las cosas, la gente hace que las cosas sucedan". La estrategia de participación del empleado es una toma de conciencia por parte de los gerentes, de que todo ser humano puede hacer una contribución especial. Si esa creencia se revela en la conducta de todos los niveles gerenciales, los empleados aportarán ideas y esfuerzos. Esta estrategia debe ser más que un programa; debe convertirse en una forma de vida.

CONCLUSIONES:

La productividad es la adecuada interrelación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Los autores, en base a sus definiciones y a lo sustentado en este Capítulo, le dan un mayor énfasis a los recursos humanos y a la participación que ellos deben tener en las decisiones de la empresa.

El autor americano William B. Werther nos enuncia cuatro elementos propios de las estrategias de la productividad y los cuales son: Medición, Conciencia, Mitos gerenciales

y participación.

La productividad para las sucursales bancarias se dá no --
únicamente por la adecuada realización de sus recursos fi-
nancieros, técnicos y materiales sino principalmente por -
sus recursos humanos.

B) Elementos de la Productividad:

Como lo especifica el Lic. Gilberto Muñoz Mosqueda, en su definición de Productividad enunciada anteriormente, "La Productividad es el medio - más eficaz para producir más y con mejor calidad, poniendo en juego to dos los recursos de que disponemos: Humanos, Económicos, Científicos y Técnicos.

Por otro lado, haciendo énfasis a la definición dada por mí, en el inciso A), donde "La Productividad es la adecuada interrelación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos". en este Capítulo trataremos de explicar en forma breve las cualidades de cada uno de es tos elementos.

La Productividad es consecuencia de la especialización, fruto de la Di visión del Trabajo. Como la Especialización y la División del Trabajo imponen crecientes volúmenes de producción, la Productividad se ve li mitada por la dimensión del mercado (A. Smith).

Marx ve en el incremento de la Plusvalía Relativa la motivación capitalista para acrecentar la Productividad, la cual es resultado de la especialización, la estandarización, y la división del trabajo que facilitan la mecanización de la producción. Para Marx, mecanización y ma yores escalas de producción son factores concomitantes y fundamentales de la Productividad.

Marshall asigna especial importancia, como fuente de la Eficiencia o - Productividad, a los efectos de una adecuada administración. (3).

(3) Enrique Hernández Laos; Productividad y Desarrollo Industrial en México; P-681 y 682; Artículo publicado en la Revista de Comercio Exterior de Agosto de 1983.

Salter analiza la relación entre Tecnología y Productividad, para él, la introducción de tecnología reciente produce un ahorro de trabajo o de capital por unidad de producto, o de ambos. Distingue los aumentos de la Productividad derivados de la sustitución de factores y de los ocasionados por la introducción de nuevas técnicas.

En consecuencia de las anotaciones anteriores, concluimos que los elementos de la Productividad son los siguientes:

- A) Recursos Humanos.
- B) Recursos Materiales.
- C) Recursos Financieros.
- D) Otros Recursos.
 - 1) Recursos Técnicos.
 - 2) Tiempo.
 - 3) Ambiente de Trabajo.

A continuación trataré cada uno de ellos y destacaré sus aspectos más relevantes, su importancia para la Productividad y para cualquier organización.

I) RECURSOS HUMANOS

Como se puede observar en el desarrollo del Capítulo II, los Recursos Humanos, son los recursos más importantes con que cuenta cualquier organización y en especial una empresa de servicios.

El trabajo bien entendido ofrece al ser humano las más amplias posibilidades de lograr satisfacer sus necesidades, tanto fisiológicas en cuanto a alimentación, vestido, vivienda, salud, etc.; como sociales de aceptación; de seguridad de pertenencia de grupo - : y psicológicas - de autoestima y autorrealización.

En la medida en que la empresa logre proporcionar al individuo un alto y equilibrado grado de satisfacción de estas necesidades, éste responderá en forma natural, mostrando alta productividad e integración.

En lo que respecta a una sucursal bancaria, quien sino el recurso humano es su fuente principal para allegarse ingresos. Quien sino los cajeros y los funcionarios de las sucursales, con su atención y su trato con la clientela, muestran una buena imagen de la institución para la cual trabajan. No son las máquinas registradoras, las cajas o los escritorios, sino los empleados. Son los recursos humanos los que le dan a una sucursal una buena o mala productividad. Creo que en una empresa de servicio, se puede ver con mayor claridad la importancia de -- las personas.

En la industria, una máquina puede descomponerse aún y con buen -- mantenimiento (Una sobrecarga de corriente, etc.) un computador puede - fallar, una tecnología importada puede no dar buenos resultados en una empresa nacional, pero no son los recursos humanos los que pueden arreglar todas estas fallas. Son los Ingenieros de Mantenimiento, los Inge nieros de Control de Calidad o de Proyectos, los que pueden corregir -- los errores, pero si un empleado falla, por no contar con la capacita-- ción adecuada, con el conocimiento pleno de la máquina que maneja o si está a disgusto en la empresa, ¿Se puede remediar tan fácilmente como - las fallas anteriores? Es más difícil.

Quizá el principio básico de productividad en la organización sea descentralizar; esto es, delegar la responsabilidad tanto como sea posible, a la persona que recibe los medios, ya sea gente o dinero. Otra manera de decirlo sería derivar la responsabilidad hacia lo más lejos, lo más bajo y lo más amplio que se pueda dentro de la organización. Esto es muy importante y constituye el significado de la descentralización.

La productividad es el resultado de la eficiencia integral de una organización. El incremento a la productividad es un proceso continuo y no la resultante de medidas aisladas en períodos de crisis.

Frecuentemente se maneja el argumento de que para repartir riqueza primero hay que crearla. Nosotros aseguramos que la riqueza se crea todos los días, en todos los momentos, en todas las empresas y, en consecuencia, justo es distribuirla diariamente entre los que la generan. Claro, esta circunstancia a pesar de lo importante que es, no es únicamente la que prevalece en el incremento de la productividad; pero recuérdese que si la productividad es la optimización de todos los recursos, el elemento productivo más valioso de la sociedad es el hombre, y como tal es el único factor que puede lograr el mejor aprovechamiento de todos los demás.

La productividad es un requerimiento social y, en consecuencia, es una de las mejores vías para la mejor distribución del ingreso. El incremento de la productividad no es un privilegio, en cuanto a su implementación, de una o varias personas, sino de todos los que participan en el proceso.

El Sr. Joseph P. Scanlon, después de la depresión de 1930, desarrolló un método muy eficaz para mejorar la productividad, el cual se llama Plan Scanlon; El Plan Scanlon es una fórmula para lograr la participación de todos los trabajadores en el proceso de manejar los recursos de la empresa en la medida de su capacidad, siendo la consecuencia básica de esta participación el incremento de la productividad de la empresa.

La fórmula en que opera es a través de la creación de comités de -

mejoras que reciben las sugerencias de los hombres para mejorar su propia tarea, o el funcionamiento de su área o de la empresa, y que, al aceptar una mejora logran que se implemente.

El ahorro logrado en virtud de las mejoras, es cuantificado una vez que ocurre, la fórmula de cuantificar los ahorros no es cuantificar caso por caso, sino haciendo un cómputo global de la productividad de la empresa cada mes, en términos de ventas (4).

(4) Arsenio Saeb P.; Plan Scanlon: P-36 a 41; Artículo publicado en la Revista de Ejecutivos de Finanzas del mes de Abril de 1982.

Los principios básicos del Plan son:

- El Plan sólo se implanta si en votación directa es aprobado por el 75 % mínimo de los empleados y obreros de una empresa.
- La idea medular es buscar que la gente trabaje no más sino más inteligentemente.- Tiene el propósito de eliminar las diferencias establecidas entre obreros y empleados en su relación con la empresa.
- Plan de ninguna manera un sustituto de la gerencia, por lo que es a ésta a quien le corresponde la responsabilidad de manejar bien los recursos que se le asignaron.
- Antes de la implantación del plan, todos los empleados y obreros de la empresa deben recibir una muy completa explicación de lo que es, lo que se puede esperar de él, y como funciona.
- Al iniciar el plan, debe hacerse un cálculo de la productividad histórica de la empresa, y no usarse como base ningún valor hipotético, como tiempo estándar u otro cualquiera.
- Al final de cada año, conocido el nuevo valor de productividad de la empresa, se establece un nuevo valor para el siguiente (4).

Por ser el hombre el centro alrededor del cual gira todo proceso económico, además del concepto de eficiencia, tiene que encerrar un profundo contenido humano y social, logrando una conjunción armónica de -- los factores de producción. No basta el ótimo aprovechamiento de los recursos disponibles, sino que los beneficios resultantes de la productividad deben ser distribuidos en forma justa entre los diferente elementos humanos que ha intervenido en la obtención de esos beneficios. - Por tanto, la productividad debe significar para los inversionistas, mayores dividendos; para los trabajadores, mejores salarios y mejores condiciones de trabajo; y para los consumidores, mejor calidad y más bajos precios.

La productividad encierra una actitud de superación constante que debe existir en todos y cada uno de los hombres que trabajan para alcanzar metas comunes. Cuando todas las personas que trabajan en la empresa son receptivos a los cambios sugeridos por el progreso científico y

técnico; cuando procuran el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa, y cuando los resultados de los esfuerzos comunes se distribuyen en forma justa, es cuando podemos afirmar que esos hombres están verdaderamente incorporados al movimiento de la productividad. (5).

La productividad es de importancia central en la Teoría Organizacional. (Es el cuerpo de conocimientos, incluyendo la hipótesis y proposiciones, que surgen de un campo definido de estudio que puede ser -- llamado "Ciencia Organizacional"). Los administradores se interesan -- por la utilización eficiente de los recursos en el logro de los objetivos. La capacidad humana es un recurso crítico extremadamente variable. De hecho, la capacidad humana puede ser el mayor recurso desaprovechado. Considerando ésto, es necesarios entender el comportamiento individual, en la forma que se relaciona con la situación del trabajo. En el Anexo A se ilustra la complejidad del ambiente de trabajo mediante muchos factores que indirecta o directamente afectan la productividad. El tamaño relativo de los distintos segmentos no significa necesariamente su importancia relativa dentro del sistema total.

En general, la productividad depende de dos variables principales desempeño en el trabajo del empleado y los recursos utilizados-. Los recursos son materia prima y tecnológica. Es obvio que las mejoras tecnológicas pueden representar una diferencia significativa con la productividad del sistema. De manera similar, los cambios en las materias primas que se van a procesar pueden afectar la eficiencia. La importancia relativa de la tecnología en la productividad depende de la situación particular. En los sistemas automatizados, el elemento humano no es muy importante. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones el desempeño de los empleados es relativamente más importante que él.

(5) Ioew Ernest R.; Planeamiento Financiero para Empresas Industriales; P-120; 2ª Edición; Herrero Hermanos, Sucesores S.A.; México, D.F.: 1974.

equipo y la materia prima. Incluso en operaciones automatizadas, la productividad en los subsistemas estratégicos y de coordinación depende en gran medida del desempeño humano.

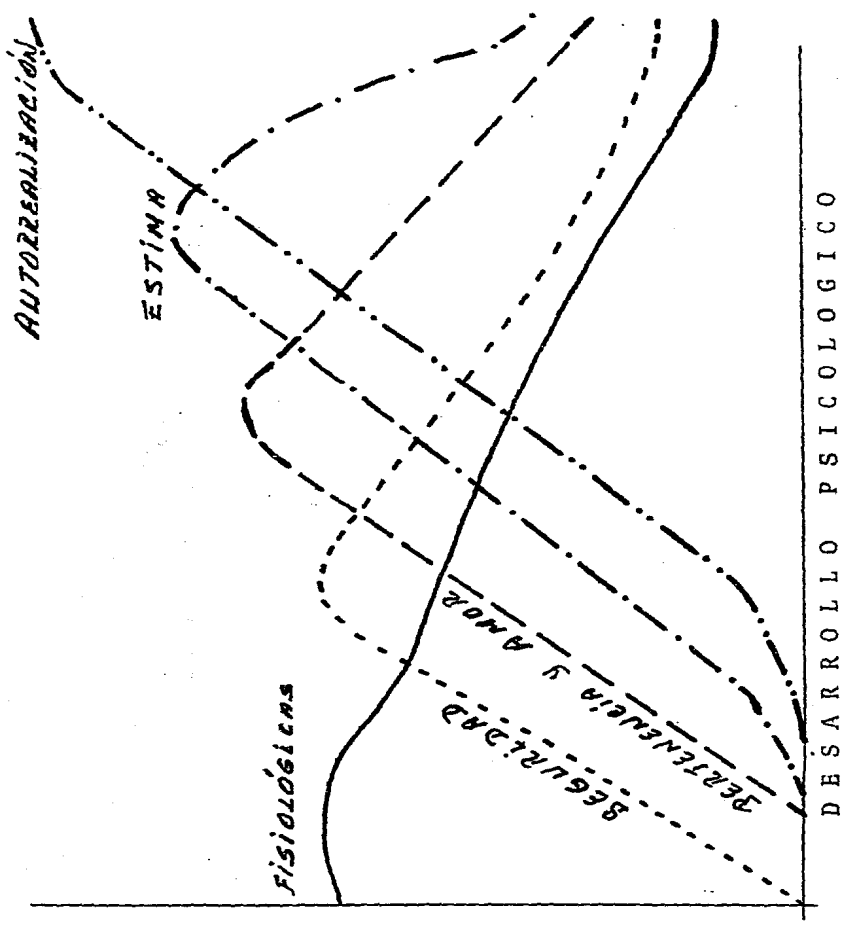
Sin tomar en cuenta las consideraciones tecnológicas, la productividad de un individuo depende sobre todo de su habilidad y motivación. La habilidad depende tanto de la destreza como de los conocimientos. Atributos tanto físicos como psicológicos participan en la determinación de la capacidad última de un individuo. Su porcentaje de logro dentro de este nivel dependerá de la experiencia, entrenamiento e interés. De manera similar, la capacidad de conocimientos es relativamente fija dentro de cierto rango, sin embargo, el fondo particular de conocimientos logrado dentro del sistema cognoscitivo depende de la educación, experiencia, entrenamiento e interés. Es evidente que la habilidad de un individuo en una tarea particular es muy compleja y se ve afectada por muchas fuerzas.

La variable motivacional de la educación de productividad individual es un asunto aún más complejo. Las condiciones físicas, como seguridad e iluminación, juegan un papel importante. Las condiciones sociales también son de preocupación vital.

En el Anexo B, podemos ver una gráfica acerca de la importancia relativa de las distintas necesidades como motivadores a través del desarrollo psicológico.

Muchos factores contribuyen al desarrollo del sistema individual de valores, los cuales a su vez afectan su percepción de la situación en torno a la tarea particular. Las condiciones económicas generales y su situación personal en un momento dado pueden tener un impacto significativo sobre la conducta individual en el trabajo. La experiencia de trabajo, antecedentes culturales, nivel de aspiración, actividades durante el tiempo libre, todo afecta su percepción de la situación y ayuda a determinar su inclinación a desempeñar una tarea de la organización. (6).

(6) Fremont E. Kast y James F. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones; P-272, 273 y 274; Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.; México, D.F.; Impresora Roma, S.A.; 1981.



NUMERO, VARIEDAD E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS NECESIDADES.

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DISTINTAS NECESIDADES COMO MOTIVADORES A TRAVES DEL DESARROLLO PSICOLOGICO

ANEXO "B"

2) Recursos Materiales

Los recursos materiales, son otro de los recursos importante con que cuenta cualquier organización. Al hablar de recursos materiales, nos --- estamos refiriendo a la maquinaria principalmente, aunque también forman parte de estos recursos el mobiliario de oficina, el equipo de transporte, las herramientas, el equipo de computo, etc., que de alguna manera están directamente e indirectamente relacionados con la producción o la prestación de un servicio.

Los recursos materiales con los cuales cuenta una sucursal bancaria son: maquinas registradoras, terminales, mobiliario de oficina, cajas, - etc., los cuales son de mucha utilidad para su operación y para la prestación del servicio.

En cualquier organización es particularmente importante medir o establecer el gasto que se hace por mantenimiento del equipo. En las circunstancias actuales, se puede presentar el hecho de que las tendencias de crecimiento normal puedan desviarse de las esperadas, por los incrementos de la mano de obra, las alzas en los precios de las refacciones y la mayor complejidad de los equipos que se instalan para aumentar la producción y la productividad; situación que, de enmarcarse dentro de las alzas de costos, significará una verdadera pérdida de productividad en la labor misma del mantenimiento, cuya función va más allá de la de tener los equipos en condiciones de funcionamiento y sin paros no planeados, para llegar a las modificaciones de los mismos con objeto de mejorar su productividad.

Esto no lleva a la conexión que existe entre la capacidad instalada, la demanda pronosticada de los productos o los servicios y el valor de los inventarios que se manejan, ya que es común observar la rotación de inventarios como un índice de evaluación y control, comparándolo contra el objetivo establecido, pero omitiendo el grado de influencia que tienen en ellos la capacidad que se haya provisto. Por ello, habrá que considerar que la inversión en inventarios es un sustituto de la capacidad de producción y de las decisiones de añadir capacidades. Estas - decisiones, que se basan en el nivel de confianza de las proyecciones de la demanda, la conveniencia de añadir más flexibilidad a las operaciones, la rentabilidad esperada del uso de los recursos y su comparación

en usos alternos, deben aumentar el efecto que esa capacidad añadida tenga sobre el nivel de inventarios. En forma práctica, entre mayor sea la capacidad de producción en relación con la demanda, menor podrá ser el nivel de inventarios y viceversa.

Los recursos materiales están íntimamente ligados con los tecnológicos, ya que los avances de éstos nos dan la pauta para adquirir mejor maquinaria principalmente; anteriormente en las sucursales bancarias no se trabajaba con microfilm, ni con terminales conectadas directamente a las oficinas centrales, pero los avances tecnológicos en estas áreas, crearon la necesidad en las sucursales y principalmente con la idea de prestar servicios a la clientela en forma más oportuna y exacta.

3) RECURSOS FINANCIEROS.

Los Recursos Financieros, son otro de los recursos con que cuenta toda organización y los cuales se ven reflejados principalmente por el dinero. Se requiere de mucho dinero y de un entorno en el cual se pueda mantener la formación de capital. Se requiere de dinero barato. En general, se piensa que las tasas actuales de interés son muy altas. Esto no nos da un buen entorno.

Los Recursos Financieros, son todo el dinero e inversiones de -- fácil disponibilidad (cetes y acciones) con que cuenta cualquier organización para realizar sus operaciones normales, hacer frente a situaciones contingentes y en algunas ocasiones especular.

Para una sucursal bancaria, los recursos financieros se ven representados por las Inversiones de los Accionistas al momento de su apertura, los financiamientos interbancarios y las nuevas aportaciones para incrementar su capital.

Para efectos de manejar adecuadamente los recursos financieros, se hace necesario aplicar conocimientos administrativos, estos conocimientos nos los puede dar la Administración Financiera. La cual se define como el conjunto de funciones consistentes en planear las finanzas de la empresa, cuidar que los mismos se inviertan adecuadamente, recomendar las mejores estrategias de crecimiento y controlar la debida - implementación del plan financiero, para así contribuir de manera efectiva y eficiente al logro de los objetivos de obtención de utilidades de la empresa.

La creación y el desarrollo de empresas requieren de un conjunto de decisiones respecto a las características deseables para la misma, que inciden en su productividad y riesgo y consecuentemente en su valor futuro. (7)

El administrador financiero tiene a su cargo como tarea cotidianas:

- Mantener a la Empresa con un grado de liquidez tal que le permita atender a tiempo el pago de sus compromisos y aprovechar las oportunidades de inversión que puedan presentarse.
- Invertir los recursos de manera tal que se logre la optimización del rendimiento de los mismos.

Con las consideraciones anteriores, se aprecia un cierto grado de exclusión entre la liquidez y la rentabilidad, ya que:

- Una liquidez alta implica un costo financiero y una baja rentabilidad.
- Una alta rentabilidad implica una reducción de la liquidez que puede poner en riesgo a la empresa.

Corresponde al administrador financiero determinar el balance adecuado entre ambas posiciones.

Mediante el análisis financiero podemos saber donde nos encontramos, cómo hemos llegado a la situación actual y qué nos puede ocurrir de continuar la tendencia establecida. A la luz de las premisas de liquidez y rentabilidad, deber analizarse en detalle una serie de factores que inciden en el logro de los objetivos, tales factores se muestran en el Anexo C.

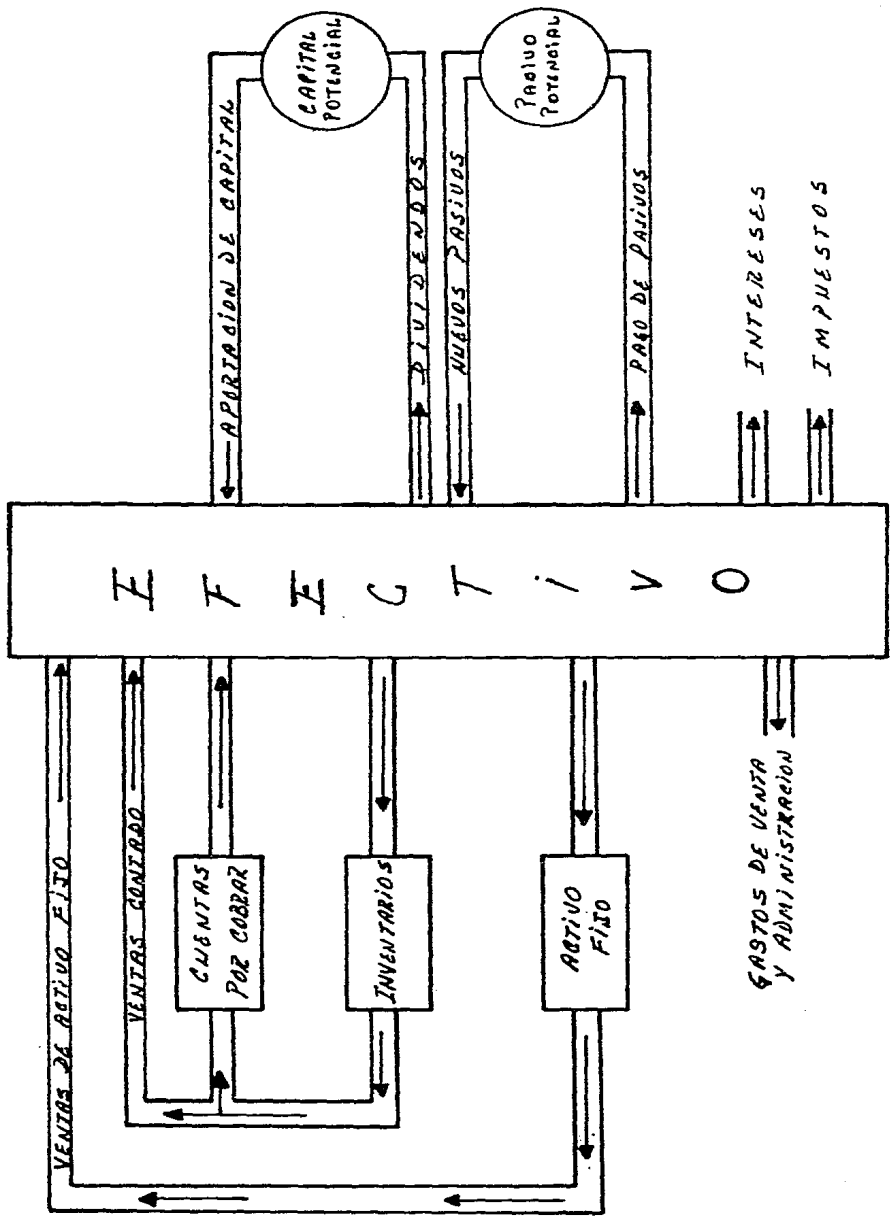
Antes de emprender las actividades propias de la planeación financiera, es necesario conocer en detalle los puntos fuertes y débiles de la empresa. El conjunto de técnicas que se emplean para ese propósito constituyen el análisis financiero. Una de estas técnicas son las razones financieras las cuales permiten tomar conocimiento de la situación de la empresa, pero su aplicación no será válida en tanto no se cubran dos condiciones adicionales:

- Efectuar comparaciones contra los números de la competencia.
- Fincar el análisis interno y no en un momento determinado.

Esto se logra desarrollado tendencias de cada una de las razones.

Las razones financieras más utilizadas por las Sociedades Nacionales de Crédito se encuentra enunciadas en el Inciso C de este Capítulo y el inciso C del Capítulo III.

- (7) Fernando Olvera, Administración Financiera, P-44 a 58, Artículo Publicado en la Revista Investigación Administrativa de la - - E.S.C.A del I.P.N., No. 32, Enero a Marzo de 1979, México, D.F.



ANEXO "C"

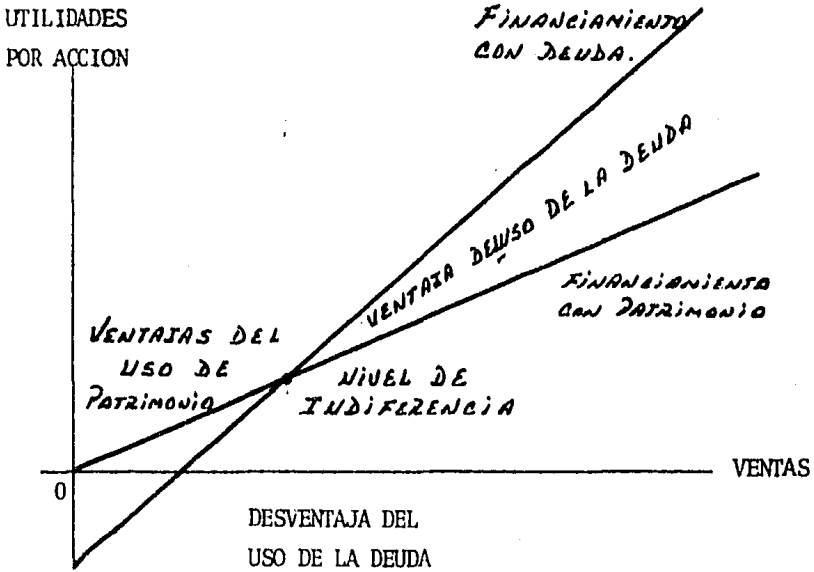
Además de los procedimientos antes descritos, existe otro método - muy recomendable, cuando se sabe aplicar para controlar y distribuir - adecuadamente los recursos financieros, dicho procedimiento es el Presupuesto.

El presupuesto es un plan escrito, expresado en términos financieros. Detalla el uso de los fondos en las actividades de la empresa y la forma en que se obtendrán. Es simultáneamente plan y control ya - que al mismo tiempo que expresa en detalle que ha de hacerse por cada quien, se constituye en herramienta idónea para vigilar que cada persona cumpla con el mismo.

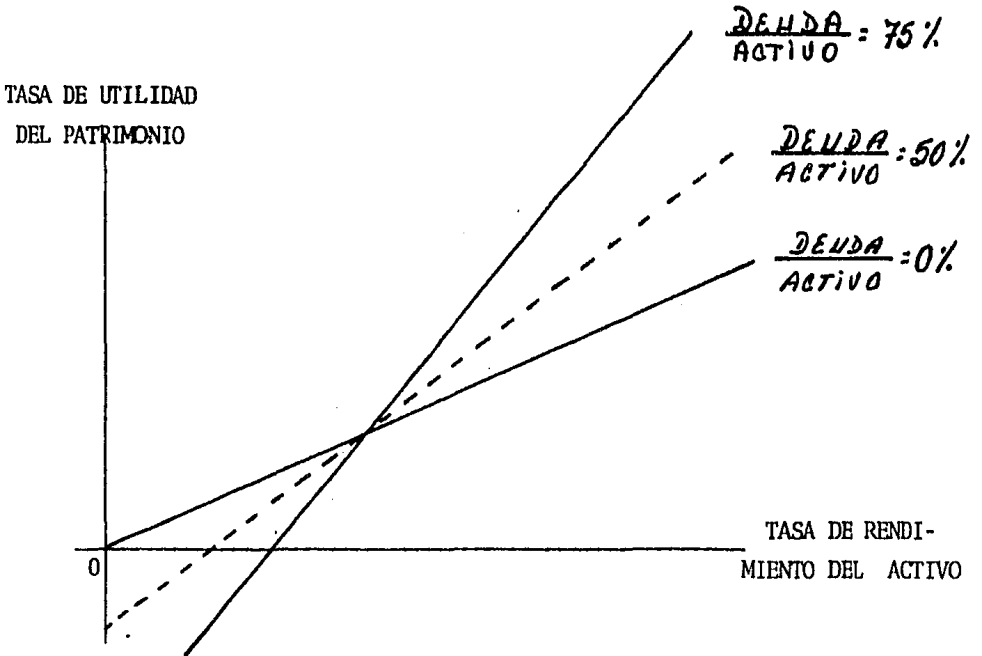
Es importante sin embargo, no perder nunca de vista que el presupuesto es un elemento del mayor de los provechos cuando se le usa en forma positiva, como un método para mejorar las operaciones y sus resultados y como un esfuerzo contínuo para hacer que el trabajo se realice en la mejor forma posible. Lamentablemente el presupuesto es - más conocido como un instrumento para limitar gastos y exigir esfuerzos adicionales, dándole un carácter punitivo que desvirtua sensiblemente su verdadero sentido, que es el de ayudar al uso más productivo de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

Cuando el responsable de las finanzas de una empresa ha determinado sus necesidades financieras, el siguiente paso es procurar el abastecimiento de los fondos necesarios. Al respecto tiene que decidir - entre acudir a deuda o a capital y consecuentemente determinar la estructura financiera más conveniente.

Para el análisis del apalancamiento financiero puede construirse una gráfica de punto de equilibrio, que a diferentes niveles de ventas y para una estructura financiera dada, nos de a conocer cuando - es mejor el financiamiento con patrimonio, cuando con pasivo y desde luego el nivel de indiferencia, a continuación, presentamos dicha -- gráfica:



También puede representarse gráficamente la relación entre las tasas de Rendimiento del Activo y las Tasas de Utilidad del patrimonio bajo diferentes condiciones de endeudamiento.



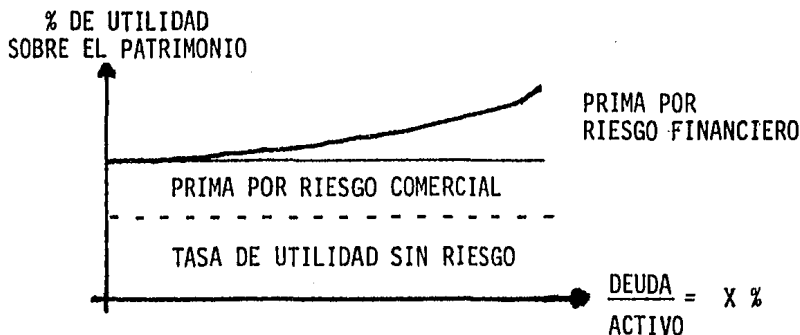
Sin embargo, el análisis de apalancamiento no es tan simple como parece derivarse de las gráficas expuestas, dada la presencia de las siguientes variables:

- Diferentes costos según la deuda que se implemente.
- Mayor riesgo de la empresa cuanto más use deuda, Se eleva el volumen de ventas necesario para nivelar ingresos y egresos, a consecuencia de la mayor carga financiera.
- En un mercado de valores maduro, al que seguramente arribaremos en el medio plazo, el aumento en el uso de la deuda, rebasa -- ciertos niveles, se traduce en un aumento en el costo de la deuda y simultáneamente en un aumento en el costo del patrimonio, al demandar los accionistas un rendimiento más elevado en función del mayor riesgo que corren.
- Cambios importantes en los índices de precios, dado que la inflación o la deflación, inciden de manera directa en los activos no monetarios y alteran el costo real de la deuda con que se financiaron.

COSTO DE CAPITAL

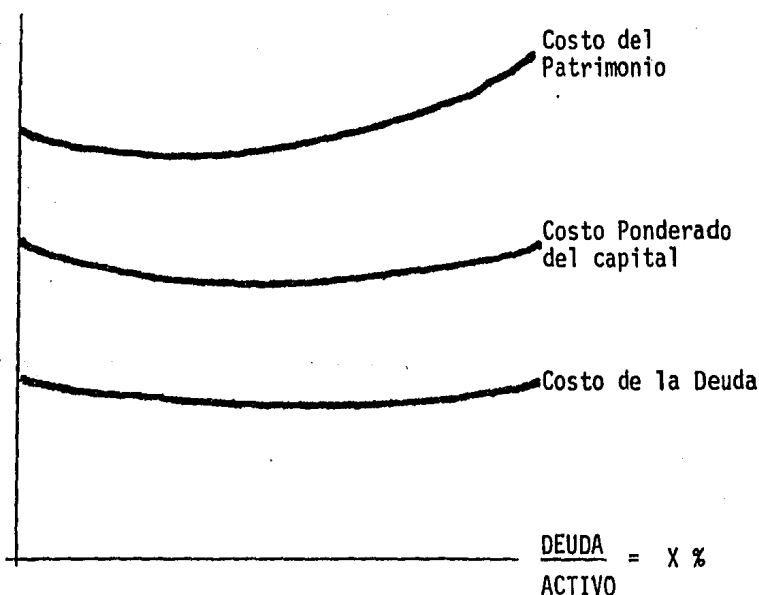
El uso combinado de deuda y patrimonio no puede ser arbitrario. Ya señalamos una serie de limitaciones y ahora nos ocuparemos de un nuevo elemento de juicio: El Costo Ponderado de Capital.

Para el manejo de este concepto es necesario dejar sentado que -- tanto la deuda como el patrimonio tiene un costo. En el primer caso -- la tasa de interés y en el segundo el rendimiento esperado por el accionista. El costo del patrimonio o rendimiento esperado por el accionista se expresa en la gráfica siguiente:



Si además, tenemos presente que el costo de la deuda se incrementa en la medida que aumenta la proporción en que se usa, podemos construir una gráfica que exprese cómo el uso creciente de la deuda afecta en el costo ponderado del capital.

% DE COSTO DE LOS
RECURSOS DESPUES
DE I. S. R.



En lo anterior expuesto, hemos visto la forma de cuidar, planear y controlar los capitales de la organización, también vimos en forma muy general, cuales son las fuentes para allegarse dichos recursos, -- más sin embargo, dada la situación que estamos viviendo es necesario -- que la organización defina mínimos de retorno de la inversión, mucho -- mayores de los existentes en épocas de inflación baja y nuevos enfoques de análisis financiero de rendimiento a precios constantes, estableciendo sistemas que permitan mantener la liquidez y preservar el potencial adquisitivo de los recursos (capitales).

Si la competencia es más agresiva en planes de inversión, desarrollo de nuevos proyectos y productos, y estos planes representan un -- crecimiento superior al del mercado, las posibilidades de mantener una posición sólida, una liquidez y una rentabilidad adecuadas, se verán afectadas al encontrarse limitada la participación de la empresa en el mercado por falta de una planeación estratégica agresiva, que le permita un crecimiento que consolide y asegure el volumen de ingresos y las utilidades deseadas por los accionistas. Si todo esto lo ubicamos en un ámbito inflacionario, la situación se vuelve más dramática, y las presiones para mantener liquidez son aun mayores.

Tenemos que estar concientes de que al haber crecimiento habrá -- mayores requerimientos de efectivo por mayores gastos e inversiones. - Una alta participación de la empresa en el mercado, indiscutiblemente ayuda a generar efectivo a través de mayores ventas; pero también, demanda mayores recursos en cuanto a necesidades de capital de trabajo.

Los requerimientos de inversiones por cambios tecnológicos, serán un elemento que deberá tomarse en consideración, ya que aquéllos establecen presiones sobre el efectivo al tener que canalizarse recursos a estos aspectos.

4) OTROS RECURSOS

1) Recursos Técnicos: Estos recursos son muy importantes para -- cualquier organización. Para una sucursal bancaria, los Recursos Técnicos se ven reflejados en manejo computarizado de sus operaciones, adecuada planeación, implementación de nuevos servicios para el público, - etc. Podemos definir que los Recursos Técnicos son una Herramienta de Administración y Operación en cuestión de aplicación de tecnología que conlleve al mejoramiento de los aspectos administrativos y de operación.

a) La Tecnología.- La tecnología no es un producto terminado; es la aplicación de la ciencia a la fabricación de productos o al suministro de servicios. Es la suma total del diseño del producto, de la técnica de producción y de los sistemas administrativos. Es en una palabra, el cúmulo de los conocimientos practicados que según van siendo - adquiridos, estimulan a las empresas a participar más agresivamente en el mercado.

Muchas corporaciones transnacionales están orientándose hacia oportunidades que les permitan ganar buenos rendimientos sobre sus capacidades administrativas y tecnológicas. Las nuevas costumbres corporativas se enfocan a impartir tecnología controlada, lo cual implica la implantación de capacidades técnicas que permitan al usuario duplicar la tecnología con la que se encuentra familiarizado, en modalidades tales como la implantación de capacidades de producción de compañía a compañía, la superación de la tecnología originalmente vendida y el entrenamiento del personal de la empresa anfitriona.

Consideraciones a la Expansión de la Transferencia de Tecnología:

- Resulta ventajoso para todas las empresas, que las empresas menos desarrolladas reciban tanta tecnología como puedan absorber sus sistemas de apoyo y sus condiciones sociales.
- La transferencia exitosa de tecnología depende de los ambientes totales, tanto en las empresas de origen como en las usuarias.
- Los avances tecnológicos toman años, o a veces décadas, de experimentos, más decenas de millones de dólares. Por consiguien

te, para permanecer a la vanguardia de la innovación tecnológica, una corporación debe de ser capaz de recuperar sus costos de desarrollo.

- Para conseguir el mayor de los éxitos, la transferencia de tecnología debe desarrollarse en una atmósfera de confianza y seguridad.
- Es interesante, tanto para las transnacionales como para las naciones en desarrollo el mantenimiento a largo plazo, de su capacidad competitiva global. Esto significa, que las corporaciones deberán contar con garantías apropiadas en lo relativo al control de calidad y a las estrategias de producción y mercado, a fin de garantizar el uso adecuado de su tecnología.

Cualquier empresa razonable desarrollada puede conseguir casi cualquier tipo de tecnología si enfoca sus esfuerzos para lograrla. Al retener tecnología, una empresa sólo entusiasma a las otras para que desarrollen técnicas equivalentes o mejores que las suyas propias.

El control de las transferencia de tecnología, como instrumento a corto plazo de política de cualquier empresa, ni es eficaz ni conviene a sus intereses (8).

Se ha sustentado que la tecnología influye fuertemente en el proceso de productividad y esto implica en muchos casos la adopción, adaptación y creación de innovaciones tecnológicas, así como la incorporación racional de nuevos equipos, máquinas y herramientas. En consecuencia, debe hacer una constante decisión de utilizar optimamente tales disponibilidades tecnológicas que permitan una mejor ejecución de programas -- que abatan de manera constante los costos y se mejore día con día la calidad de los bienes y servicios.

(8) John V. James; Tecnología y Productividad para mejorar el nivel de vida; P-38, 39, 42, 44, 45, 46 y 48; Artículo publicado en la Revista de Ejecutivos de Finanzas de Julio de 1981.

Frecuentemente se identifica la innovación tecnológica con un proceso de investigación y desarrollo científico y técnico, y en muchos casos, esto es cierto. Sin embargo, es también mejora tecnológica el cambio que se produce como resultado de la chispa que se enciende en aquél que, por experiencia, y en ocasiones sin el bagaje científico a la mano visualiza e implementa formas distintas de realización de tareas. (9).

La conjunción eficaz de conocimientos de técnicos y de obreros en busca de mejorar la operación industrial, no sólo produce el inmediato beneficio que resulta de unir experiencia y conocimiento, sino la más - fundamental y permanente consecuencia de educar y formar al obrero, dándole la perspectiva del conocimiento (Técnico/Científico) a su trabajo, de valorar justamente su experiencia, de motivar y estimular su participación en mejorar lo que se hace y por último, de elevar el contenido - intelectual y formativo de su actividad.

(9) Faesler Julio; Productividad: Reto que enfreta el Ejecutivo Ac- -- tual; Capítulo V; Productividad y Tecnología; P-48 a 55; Revista - de Ejecutivos de Finanzas de Noviembre de 1982.

b) La Planeación: Es proyectar un futuro deseado y los medios -- efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre inteli gente; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se con- - vierte en un ritual incongruente que proporcionan por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca.

La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evalua- ción de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a - menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado - futuro que se desea, y que si se adopta la acción apropiada, aumentará - la probabilidad de obtener un resultado favorable. (10)

La planeación se concreta en planes y pronósticos que se proporcio- na rodeados de gran objetividad--tablas, regresiones, gráficas, cálculo de probabilidades, impresos de computadora; pero, todavía hoy, lo único cierto acerca del futuro es que éste no será como hoy y que tampoco se- rá como nos lo imaginamos.

El proceso de planeación puede ser realizado desde dos puntos de vista. El primero, denominado Explorativo, que es el intento de prede- cir un evento o situación particular de algo futuro, dando una serie de premisas para ello. Es el método de comenzar por donde estamos hoy y movernos hacia el futuro en función de las premisas. El otro tipo de - planeación, llamado Normativo, empieza estableciendo los objetivos y ne cesidades futuras hacia atrás; cuando lo hace hacia el presente, da la pauta para planear las acciones necesarias a realizar en orden inverso de realización.

Por supuesto, la planeación y sus técnicas van más allá del mejora- miento de la productividad, abarcando demandas de mercado, entornos eco nómicos, competencia, aceptación social, inversiones, rentabilidad de - las mismas y toda la gama de los elementos necesarios para efectuar de- cisiones de negocios completas.

Como se puede observar, la planeación es otro elemento importante para obtener una buena Productividad, si se planea sobre un escenario irreal, los resultados provenientes de esas metas fijadas, serán equivo

cados y para una sucursal bancaria una planeación para obtener mayores recursos y mayores rendimientos de sus créditos concedidos, la - pueden llevar a situaciones de liquidez muy complejas y además muy difíciles de superar. Por lo tanto, hay que planear eficientemente para obtener una buena Productividad y una buena Rentabilidad.

- (10) Ackoff, Russell L.; Planeación de Empresas; Capítulo I; P-13 y 15; Editorial Limusa, S.A.; Séptima Reimpresión; 1984; México, D.F.

11) Tiempo: El tiempo es otro de los elementos de la Productividad y el cual lo clasificamos como otro recurso, ya que muchos autores no lo consideran muy importante ni decisivo para se de la Productividad; sin embargo, creó que si es de gran utilidad, en seguida veremos el por qué.

Cualquiera que tenga el tiempo suficiente puede generar ganancias a partir de la Productividad. Cualquiera que no tenga el tiempo suficiente, puede perder su negocio. No importa en que clase de empresa se esté, siempre se discute por tiempo; Reglamentos Gubernamentales y sus tiempos por cumplir, Ritmo de Cambios, Nuevas Tecnologías y todo lo demás. El caso es que los negocios de hoy nunca pueden darnos suficiente tiempo. Juzgo que ésta es una de las razones por las que sufrimos pérdida de Productividad. Sin embargo, nosotros somos los que tenemos que decidir si tenemos tiempo suficiente o de que tiempo disponemos. Nosotros somos los que tendremos que dar la pelea para ganar tiempo, y tampoco se puede dar una "receta" para ésto, todos tenemos que decidir como y cuanto, en cada caso (11).

Aparejado con el tiempo, los estudiosos han desarrollado el concepto de Tiempo Estándar, el cual es la fijación de un tiempo considerado ideal, que pueda ser repetido a lo largo de toda una jornada por una -- persona normalmente diestra y que contiene factores de corrección por - cansancio y por la variabilidad de alguno de los factores de la operac-- ción.

A continuación menciono las ventajas y desventajas que la aplicac-- ción y desarrollo de este concepto han provocado en las empresas:

Ventajas:

- Se logró incrementar el volumen de producción o de servicios.
- Se incrementó el ingresos de los trabajadores.
- Se abatieron los costos de produccion o de los servicios.

Desventajas:

- Dado que el tiempo estándar era básico para la fijación de la - tarea y del ingreso, se desarrolló una gran sensibilidad en los empleados primero y después en los sindicatos, acerca de los me

todos de trabajo y los métodos de determinación de los tiempos, que derivaron en la creación de verdaderos departamentos especializados en Administración de Tiempos y Movimientos de Ingeniería Industrial, pagados por los sindicatos para verificar y objetar los tiempos fijados por la empresas.

- El empleado relacionó el volumen con el esfuerzo, de tal manera que cuando la empresa mejoraba las condiciones de operación mediante una inversión para introducir más, sin esfuerzo adicional, el empleado se negaba a aceptar un cambio del estándar si no obtenía un beneficio económico por ello, ocasionándose una serie de fricciones con el personal y resistencia a operar bajo las nuevas condiciones, desalentando a la empresa a invertir para automatizar o para eficientar operaciones.
- El único personal que recibía incentivos era el personal directo, creándose una sensación de injusticia en el personal indirecto.
- Se deterioró la calidad, ya que ésta se encuentra relacionada con el volumen. (12).

Por lo anterior expuesto, podemos ver el énfasis que el autor le da al factor tiempo. Para una sucursal bancaria, el tiempo es indispensable; Tiempo para atender a la clientela (tiempo de máquinas de caja, tiempo de los Promotores de inversión, tiempo de los empleados de valores, ahorro, etc.) además del tiempo que tienen que disponer los promotores en sus visitas a clientes y prospectos, tiempo del Gerente para atender a los Clientes importantes y además para administrar su sucursal, en conclusión, el tiempo es un recursos sumamente importante y el cual cuando se le da un mal uso o se desperdicia ya no se puede recuperar.

(11) Emilio A. Mendoza; Productividad - Medios; P-26 y 27; Artículo publicado en la Revista de Ejecutivos de Finanzas de Abril de 1982.

(12) Wilfrido González Balboa; Convenio de Productividad; P-20 y 21; Artículo publicado en la Revista de Ejecutivos de Finanzas del mes de Abril de 1982.

III) Ambiente de Trabajo: El Ambiente de Trabajo es el tercer -- elemento de los Otros Recursos; dentro de una sucursal bancaria, es de suma importancia para los empleados y la clientela un buen ambiente de trabajo, el cual tiene como características principales, las relaciones interpersonales de la gente de la sucursal, el buen humor, el buen trato, la apariencia del local, el mobiliario, etc., todos estos elementos se conforman de tal manera que logran un buen ambiente de trabajo, no solamente en una sucursal bancaria sino en cualquier organización. Cualquiera que sea el estilo de dirección, se necesita tener un plan para asegurarse que se está generando el ambiente adecuado a la Productividad, dentro de la compañía. Pero para crear ese ambiente se necesita un estilo correcto de dirección.

Se pretende obtener con este ambiente el compromiso total de todo el personal para el incremento de la Productividad. Esto es bastante fácil de decir, pero sumamente difícil de hacer.

A través de un liderazgo efectivo es posible crear un ambiente que propicie el cambio, la innovación y el aumento de la Productividad. -- Además de utilizar el liderazgo, los gerentes deben usar la organización y el control para crear un ambiente de trabajo que fomente la eficiencia, que provea la estructura necesaria para el mantenimiento de la eficacia con la innovación y para asegurar que el resultado de todo esto sea el incremento constante y substancial de la producción y de la productividad, y nada menos que eso.

Como se puede observar, el ambiente de trabajo no únicamente se dá por las relaciones interpersonales de los empleados, de la apariencia del local, etc., sino que también son creados y es responsabilidad de los directivos de la empresa el hacerlo.

C) Indicadores de Productividad :

1.- Indicadores Oportunos de Gestión solicitados por la Subsecretaría de la Banca Nacional en circular N° 102-E-432 de fecha 17 de abril de 1984.

I) FLUJOS DE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta mensualmente)

a).- Flujo Mensual de Captación :

Promedio del Mes - Promedio del Mes Anterior = Resultado.

Se obtiene el crecimiento del mes de la captación.

b).- Flujo Acumulado de Captación :

Promedio del Mes - Promedio de Dic. del Año Ant. = Resultado.

Se obtiene el crecimiento acumulado de la captación en lo que va del año.

c).- Flujo Anual de Captación :

Promedio del Mes - Promedio del mismo mes del Año Anterior =
Resultado.

Se obtiene el crecimiento anual de la captación.

II) TASAS DE CRECIMIENTO DE LA CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presentan mensualmente)

a).- Variación Porcentual Mensual :

Promedio del Mes

Promedio del Mes Anterior

- 1 x 100 = Porcentaje.

Se obtiene el crecimiento del mes en porciento de la Captación.

b).- Variación Porcentual Acumulada :

Promedio del Mes

Promedio de Diciembre del Año Anterior

- 1 x 100 = Porcentaje.

Se obtiene el crecimiento acumulado en lo que va del año en por- - ciento de la captación.

c). Variación Porcentual Anual:

$$\frac{\text{Promedio del Mes}}{\text{Promedio del mismo Mes del Año Anterior}} - 1 \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene el crecimiento anual en por ciento de la captación.

III) MEZCLA DE LA CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO

(Se presentan mensualmente)

a). Mezcla calculada en base a Promedios del Mes:

a.1). Porcentaje de Mezcla de Cheques:

$$\frac{\text{Promedio del Mes de Cheques}}{\text{Promedio del Mes de Captación Total}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de cheques en el total de la captación.

a.2). Porcentaje de Mezcla de Ahorro:

$$\frac{\text{Promedio del Mes de Ahorro}}{\text{Promedio del Mes de Captación Total}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de ahorro en el total de la captación.

a.3) Porcentaje de Mezcla de Renta Fija:

$$\frac{\text{Promedio del Mes de Renta Fija}}{\text{Promedio del Mes de Captación Total}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de renta fija en el total de la captación.

NOTA: La captación de la Renta Fija se compone de las captaciones de Depósitos Retirables en Días Preestablecidos, Depósitos a Plazo y Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento. Por lo tanto, el indicador a.3 puede obtenerse por el total o por cada uno de sus componentes.

b). Mezcla calculada en base a Flujos Acumulados en el Año.

b.1). Porcentaje de Mezcla de Cheques:

$$\frac{\text{Flujo Acumulado de Cheques}}{\text{Flujo Acum. de Captación de Rec. del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de Cheques en lo que va del año en el total de la captación en lo que va del año.

b.2). Porcentaje de Mezcla de Ahorro:

$$\frac{\text{Flujo Acumulado de Ahorro}}{\text{Flujo Acum. de Captación de Rec. del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de Ahorro en lo que va del año en el total de la captación en lo que va del año.

b.3). Porcentaje de Mezcla de Renta Fija:

$$\frac{\text{Flujo Acumulado de Renta Fija}}{\text{Flujo Acum. de Captación de Rec. del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la participación de la captación de renta fija en lo que va del año en el total de la captación en lo que va del año.

NOTA: Misma que la hoja anterior, pero para el indicador b.3).

IV) INDICE DE PENETRACION EN CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Promedio del Mes de la Captación Total del Banco o de la Sucursal}}{\text{Promedio del Mes de la Captación Total del Sistema Bancario o del Banco}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene el índice de la penetración de la captación; Cuanto del total de la captación del Sistema Bancario fue operado por nuestra institución.

V) NIVEL DE COBERTURA DE CAJONES PRIORITARIOS

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Saldo Real Promedio por Cajón o Actividad}}{\text{Saldo Teórico Promedio por Cajón o Actividad}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene el porcentaje en que se estan cubriendo los cajones de crédito realmente (según circular 1842/79 del 9 de abril de 1984 - apartado M inciso M.1 del Banco de México).

VI) INDICE DE PENETRACION EN CARTERA TOTAL

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Promedio del mes de Cartera Total del Banco o de la Sucursal}}{\text{Promedio del Mes de Cartera Total del Sistema Bancario o del Banco}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Se obtiene la penetración en cartera total. Cuanto del total de la cartera operada por el Sistema Bancario le correspondió a nuestra Institución.

VII) INDICE DE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO POR SUCURSAL

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Captación Total}}{\text{Número de Sucursales}} = \text{Resultados}$$

Se obtiene la captación promedio que cada sucursal maneja.

VIII) INDICE DE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO POR EMPLEADO

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Captación Total}}{\text{Número de Empleados}} = \text{Resultado}$$

Se obtiene la captación que por cada empleado maneja la institución.

IX) IMPRODUCTIVAS SOBRE CARTERA TOTAL

(Se presenta trimestralmente).

$$\frac{\text{Improductivas}}{\text{Cartera Total}} \times 100 = \text{Porcentaje}$$

Cartera Total = Cartera Directa más Títulos Descontados (Fondos)-- menos Operaciones Interbancarias (Préstamos otorgados y recibidos de Bancos) y menos Pagaré Financiero a cargo del Gobierno Federal.

Improductivas = Caja más billetes y Monedas Extranjeras; más - -
(Bancos menos Depósitos con Interés y Depósitos Especiales), más
Existencias en Oro y Plata y más Documentos de Cobro Inmediato.

Se obtiene el porcentaje de las cuentas improductivas en relación
al total de la cartera de la institución.

X) COSTO DE LOS FONDOS PRESTABLES

(Se presenta mensualmente).

Fórmula para determinar el Costo de los Fondos Prestables:

$$C.F.P. = \frac{C.C. - R.E. + G.A.}{1 - E. - I.}$$

Donde:

C.C. = Costo de Captación de Recursos del Público.

R.E. = Rendimiento del Encaje Legal:

% Encaje x (C.C. + Diferencial del TRE).

E. = Encaje Legal fijado por Banco de México.

C.F.P. = Costo de los Fondos Prestables.

G.A. = Gasto Administrativo

I. * Improductivas *

* = Ver en la siguiente hoja

G.A. = Gasto Administrativo

Suma de las Cuentas:

5103 Comisiones Pagadas a Intermediarios.

5104 Premios Pagados por Reportos.

5105 Remuneraciones al Personal.

5106 Prestaciones al Personal.

5107 Remuneraciones a Consejeros y Comisarios.

5108 Otros Honorarios.

5109 Renta Pagadas.

5110 Gastos de Promoción.

5111 Otros Gastos de Operación, y Administración

5112 Comisiones Pagadas.

5113 Impuestos Diversos.

5115 Depreciaciones y Amortizaciones.

5117 Conceptos No Deducibles para el I.S.R.

I. = Improductivas:

Suma de las cuentas:

1101 Caja.

1102 Billetes y Monedas Extranjeras.

1103 Menos Subcta. 02 y 03 Bancos menos Depósitos con
Interés y Depósitos Especiales.

1104 Existencia en Oro y Plata.

1105 Documentos de Cobro Inmediato.

Fondos Prestables = Es la parte de la captación que se canaliza a los -
créditos.

2.- Indicadores Financieros varios utilizados por las Sociedades Nacio-
nales de Crédito.

I) FLUJOS DE CARTERA TOTAL

(Se presentan mensualmente).

a). Flujo Mensual de Cartera:

Promedio del Mes - Promedio del Mes Anterior = Resultado
Se obtiene el crecimiento del mes de la cartera.

b). Flujo Acumulado de Cartera:

Promedio del Mes - Promedio de Dic. del Año Ant.= Resultado;
Se obtiene el crecimiento acumulado de la cartera en lo que -
va del año.

c). Flujo Anual de Cartera:

Promedio del Mes - Promedio del mismo mes del año Anterior =
Resultado.
Se obtiene el crecimiento anual de la cartera.

II) INDICE DE CARTERA VIGENTE POR EMPLEADO

(Se presenta trimestralmente).

Cartera Vigente = Resultado
Número de Empleados

Se obtiene el importe que coloca cada empleado de la Institución -
en créditos no vencidos.

III) INDICE DE CARTERA VIGENTE POR SUCURSAL

(Se presenta trimestralmente).

Cartera Vigente = Resultado.
Número de Sucursales

Se obtiene la cartera promedio por sucursal u oficina en créditos no vencidos.

CAPITULO III.

RENTABILIDAD

A) Conceptos:

- Es la tasa con que remuneran todos los capitales puestos a disposición de una empresa.
- Desde un punto de vista puramente económico, el fin primordial de la empresa debe ser maximizar la rentabilidad de los capitales invertidos en la misma. Téngase en cuenta que no se trata de hacer máximos los beneficios absolutos, sino la relación -- existente existente entre los beneficios y los capitales invertidos. (13)

Tomando como base los conceptos anteriores, a continuación les -- presento las propias:

- Es la adecuada utilización de los recursos financieros en relación con los resultados que ellos generen para la empresa.
- Es la obtención del máximo rendimiento de los Ingresos en relación con las erogaciones hechas por la empresa en un período - determinado.

Consideraciones:

Existen tres clases de Rentabilidad: La Rentabilidad de los Capitales Totales, la Rentabilidad de los Capitales propios y la Renabilidad de los Accionistas. (13)

- Rentabilidad de los capitales totales o Rentabilidad Económica
Pone en relación los beneficios obtenidos por la empresa con el total de capitales puestos a disposición de la misma, sean estos propios o ajenos.

(13) Fernández Elejaga, José Antonio; Cómo interpretar un Balance; P- 95, 96 y 97; Bilbao España; Artes Gráficas Grijelmo, S.A.; 1969.

- Rentabilidad de los Capitales Propios o Rentabilidad Financiera.- Es dada por la relación existente entre los beneficios obtenidos y los capitales propios de la empresa.
- Rentabilidad del Accionista.- Relaciona el beneficio distribuido como dividendo con los capitales realmente aportados por los socios.

Desde otro punto de vista, interesa distinguir la rentabilidad de la empresa en su conjunto, considerando a ésta como una masa de capitales por una parte, y como un centro de beneficios por la otra, y la rentabilidad de la actividad propia de la empresa o rentabilidad operativa. En efecto, la empresa puede tener entre inversiones algunas que nada -- tengan que ver con su actividad propia. Pero además, el beneficio obtenido puede prevenir el ejercicio de su actividad (Beneficio Operativo) o puede ser obtenido al margen de la misma. Si lo que queremos es determinar la rentabilidad total, habrá que poner en relación beneficios totales con capitales totales. Pero si de lo que se trata es de determinar la rentabilidad propia de la actividad, no deben tenerse en cuenta ni los beneficios ni los capitales ajenos a dicha actividad.

El conocimiento de la rentabilidad de una empresa en un momento da do (Estudio Estático) es útil y necesario, pero cuando realmente cobra sentido este estudio es cuando se analiza la rentabilidad a través de -- una serie de años de vida de la empresa (Estudio Dinámico). El análisis de una empresa no debe limitarse a examinar situaciones de momento, si es que se quiere emitir un juicio completo de la situación de la mis ma. Es preciso investigar lo que ha ocurrido en años anteriores para -- poder decir si la tendencia es a mejorar o a empeorar. (13).

Para hacer un estudio de rentabilidad de los factores influyentes, conviene manejar, no valores absolutos, sino valores relativos, pues -- únicamente la relación existente entre las distintas magnitudes es lo que permite captar el verdadero sentido de su evolución y del efecto -- producido sobre la rentabilidad de la empresa.

La inversión total de un empresa, es decir, sus valores, pueden fi nançarse con capitales propios o con capitales ajenos. La utilización de uno u otro medio de financiamiento entraña importantes diferencias.

Así la utilización de medios financieros propios, no supone costo alguno para la empresa, en tanto que el empleo de capitales ajenos exige -- normalmente una remuneración, es decir, el interés que se ha de pagar -- por ellos.

Las fuentes de medios financieros propios son principalmente el capital y las reservas o beneficios no repartidos. Las fuentes de medios financieros ajenos que suponen un costo son los empréstitos en forma de obligaciones, los créditos bancarios, etc. Las fuentes que no suponen costo alguno para la empresa son los créditos concedidos por los Proveedores, Acreedores (créditos a 30, 60, 90 días o más sin intereses) y Gobierno (Plazo de entero de los impuestos).

Por otra parte es necesario hacer una observación sobre la relación existente entre la rentabilidad y la seguridad financiera. Lógicamente, desde un punto de vista económico, la empresa debe procurar el -- máximo financiamiento ajeno de lo que no supone costo, puesto que todo el beneficio obtenido con estos medios podrá ser destinado a remunerar los capitales propios, incrementando consiguientemente su rentabilidad Sin embargo, la empresa no debe perder de vista su seguridad financiera, y con este enfoque puede no ser aconsejable abusar de este tipo de financiamiento. Lo que la empresa debe procurar es buscar un equili-- brio entre estas dos fuerzas, es decir, intentar por todos los medios -- maximizar la rentabilidad de los capitales propios invertidos, pero manteniéndose siempre dentro de unos límites prudentes de seguridad financiera. (13).

Desde un punto de vista puramente bancario, una sucursal es rentable si obtiene utilidades; esto es, que sus ingresos provenientes de los créditos otorgados sean mayores a sus egresos por interés de ahorro y -- depósitos en cuenta de valores principalmente. Si su costo de captación es mayor que su rendimiento de cartera, esta sucursal no será rentable y por contra si su rendimiento de cartera es superior a su costo de captación será tanto más rentable, como mayor sea el diferencial entre estos dos conceptos principalmente.

B) ELEMENTOS DE LA RENTABILIDAD

1) Ingresos

Los ingresos son uno de los elementos necesarios e indispensables que debe generar cualquier organización para continuar con su proceso de supervivencia y de crecimiento, estos se ven reflajados directamente por la venta de productos y/o servicios. Entre más ingresos tenga, será más grande en cuanto a tamaño, diversidad de productos y/o servicios, etc.

Una de las formas por las cuales una sucursal bancaria lo puede obtener, es via la captación de cuentas de cheques y de ahorro, - las cuales representan para ella un costo bastante bajo y con buenos - rendimientos, si éstos recursos son colocados en créditos con tasas de interés altas.

Haciendo un estudio más a fondo, acerca de la captación - de dinero de una sucursal, tenemos que ésta se encuentra dividida -- principalmente en tres grupos, los cuales són cheques, ahorro y valo - res. Por lo que respecta a las cuentas de cheques, actualmente la polí - tica bancaria no ha dispuesto el que los clientes tengan un saldo mínu - mo en sus cuentas. Por otro lado, cabe hacer mención acerca de las dis - posiciones del Banco de México, para efectos del Encaje Legal, el cual es a partir del 1º de Marzo de 1984 del 49% de su captación en M.N., - y el restante 51% se tendrá que otorgar en créditos, de los que el Ban - co de México ha regulado los porcentajes obligatorios a cubrir para di - versos cajones de crédito, los cuales estudiaremos más adelante, y por el lado de los dólares, le corresponde el 70% para encaje y el restan - te 30% para créditos.

El rendimiento que para una sucursal bancaria otorga el -- Banco de México sobre el encaje legal de su captación de cheques, se -- determina aplicando una formula denominada (TRE) Tasa de Rendimiento -- de Encaje y la cual estudiaremos más adelante.

Por lo que respecta a su captación de ahorro, ésta tiene - el mismo procedimiento de encaje en Banco de México y su rendimiento -- esta determinado por la aplicación de la formula del TRE.

Y por último, en relación a su captación de renta fija, -- el rendimiento también se determina aplicando la formula del TRE.

Ahora bien, trataré de explicar en forma breve, en que consiste la aplicación de la fórmula del TRE y de los rendimientos que obtiene una sucursal bancaria por el encaje legal de su captación.

La fórmula del TRE, es una fórmula diseñada por el Banco de México, con el fin de equilibrar los rendimientos otorgados a las Instituciones de Crédito por sus aportaciones vía el encaje legal y está diseñada de tal manera que en promedio, el Banco de México pague un rendimiento - - anual de 5.5% del dinero depositado por los bancos.

Dicha fórmula es la siguiente:

$$TRE = CP + 5.5 \left[\frac{(M - MC) (TPC - 16) (100 - E)}{E} \right]$$

DONDE:

CP = Costo Ponderado de la Sucursal

$\frac{\text{Inst. pagados por Ahorro + Ints. pagados por Renta Fija}}{\text{Captación Total}}$ (sucursal)
(sucursal)

M = $\frac{\text{Saldo Promedio Diario de Renta Fija}}{\text{Saldo Promedio Diario de Captación Total}}$ (sucursal)
(sucursal)

*MC = $\frac{\text{Saldo Promedio Diario de Renta Fija}}{\text{Saldo promedio Diario de Captación Total}}$ (banco o sector)
(banco o sector)

*TPC = Costo de Renta Fija (banco o sector $\left[\text{CPP del Sector} \right]$)

E = Porcentaje de Encaje Legal 49% (a partir de marzo de 1984)

* = En caso de considerar las cifras del sector, estos porcentajes son proporcionados mensualmente por el Banco de México, en su cuaderno de Información Económica, Indicadores Financieros.

NOTA: Banco de México acumula los datos en moneda nacional más los dólares y a este total le aplica la fórmula del TRE, esto se debe a que a partir de la fecha de la nacionalización de la banca y con la implementación del control de cambios, -- las operaciones en los tres instrumentos de captación en dólares ha desaparecido, y únicamente lo que a la fecha queda,

son saldos de operaciones concertadas con anterioridad a la fecha antes citada.

Es importante aclarar que existen dos tipos de T.R.E. las cuales son: La T.R.E. de Banco de México (Tasa de Rendimiento de Encaje) y -- que es utilizada por las Sociedades Nacionales de Crédito para determinar el beneficio o rendimiento que le aporta a estas su inversión obligatoria en Banco de México y la T.R.E. (Tasa de Rendimiento Equivalente) que no es del Banco de México, sino de manejo interno de las Instituciones Bancarias y que es utilizada para obtener un comparativo entre varias Tasas de Rendimiento que existan en el mercado por diversos instrumentos (Encaje en Banco de México, Cetes, Call Money, Subastas, etc.) - en un período determinado y poder así elegir el tipo de inversión más conveniente.

En seguida desarrollaré un pequeño caso práctico que ilustre lo comentado con anterioridad:

$$\begin{aligned}
 TRE &= CP + 5.5 \left[\frac{(M - MC) (TPC - 16) (100 - E)}{E} \right] \\
 &= 35.76 + 5.5 \left[\frac{(71.81 - 76.16) (44.85 - 16) (100 - 49)}{49} \right] \\
 &= 41.26 + \left[\frac{(-4.35) (28.85) (51)}{49} \right] \\
 &= 41.26 + \left[\frac{(-0.0064)}{.49} \right] \\
 &= 41.26 + (-0.013) \\
 TRE &= \underline{\underline{41.247\%}}
 \end{aligned}$$

DATOS:

<u>CAPTACION</u>	<u>M.N.</u>	<u>DLLS.</u>
	Saldo Diario Promedio Al Mes de Mayo de 1984	Saldo Diario Promedio Al Mes de Mayo de 1984
Captación de Cheques	12,694,471	1,425
Captación de Ahorro	2,834,405	6,710
Captación de Renta Fija	<u>39,578,971</u>	<u>9,715</u>
	<u><u>55,107,847</u></u>	<u><u>17,850</u></u>

COSTO CAPTACION

	<u>Captación</u>	<u>Ints. Pagados Del Mes</u>	<u>Tasa de Costo Anualizada</u>
Cheques M.N.	12,694,471	-	-
Ahorro M.N.	2,834,405	53,192	22.52 %
Renta Fija M.N.	<u>39,578,971</u>	<u>1,591,405</u>	<u>48.25 %</u>
	<u><u>55,107,847</u></u>	<u><u>1,644,597</u></u>	<u><u>35.76 %</u></u>

Cheques Dlls.	1,425	-	-
Ahorro Dlls.	6,710	17	3.00%
Renta Fija Dlls.	9,715	142	17.50%
	<u>17,850</u>	<u>159</u>	<u>10.68%</u>
	17,850	159	10.68%

COSTO DE CAPTACION M.N. Y DLLS.

	<u>Captación</u>	<u>Ints. Pagados Del Mes</u>	<u>Tasa de Costo Anualizada</u>
Cheques	12,695,896	-	-
Ahorro	2,841,115	53,209	22.44%
Renta Fija 71.81% = M +	<u>39,588,686</u>	<u>1,591,547</u>	<u>48.24%</u>
	<u>55,125,697</u>	<u>1,644,756</u>	<u>35.76%</u>
	55,125,697	1,644,756	35.76%

* Costo Ponderado Interno CP.

BANCO REFINANCIADOR, S.N.C.

SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

MONEDA NACIONAL Y DOLARES

RENDIMIENTO DE ENCAJE LEGAL CORRESPONDIENTE AL MES DE: MAYO DE 1984

(CIFRAS A MILES DE PESOS)

C O N C E P T O	P A S I V O D E C A P T A C I O N			
	CHEQUES	AHORRO	RENTA FIJA	TOTAL
Total Pasivo M.N. y Dlls.	12,695,896	2,841,115	39,588,686	55,125,697
Monto Encajado 49%	6,220,987	1,392,987	19,398,456	27,011,589
Tasa de Rendimiento TRE	41.247%	41.247%	41.247%	41.247%
Remuneración ÷ 12 (al mes)	<u>213,831</u>	<u>41,852</u>	<u>666,773</u>	<u>928,456</u>
	213,831	41,852	666,773	928,456

Además de los ingresos que percibe una sucursal por el Encaje Legal existen otros, y el más importante de ellos son los ingresos por -- los créditos concedidos, estos ingresos son los intereses cobrados por la cartera. En una situación ideal, la que se supone debería de darse, una sucursal como se presenta en los cuadros comparativos siguientes -- tiene la utilidad y es rentable; A continuación expongo dichos cuadros:

I N G R E S O S

CARTERA

ENCAJE LEGAL

CALL MONEY

FONDOS DE FOMENTO

INTERNACIONAL

HIPOTECARIO

COMISIONES COBRADAS

DIVERSOS

Distribución de la Cartera:

% OBLIG DE COB. SOBRE CAPTACION	ACTIVIDAD	CLASE
3.5%	Inds. Med y Peq.	L
1.4%	Arts. Básicos	R
0.6%	Ejid. y Camp.	S
4.3%	Agropecuarios	R
8.3%	Act. de Fomento	L
0.2%	Ag. de Valores	R
1.2%	Exportación	R
1.0%	Vivienda 1	S
1.0%	Vivienda 2	S
1.0%	Vivienda 3	S
1.0%	Vivienda 4	S
2.5%	Hab. Tipo Medio	L
25.0%	Inversión Libre	L

L = Libre R = Regulada
S = Subsidiada

E G R E S O S

INTERESES PAGADOS POR:

RENTA FIJA

AHORRO

INTERNACIONAL

FONDOS DE FOMENTO

CALL MONEY

DIVERSOS

OTROS GASTOS:

GASTOS DIRECTOS

COMISIONES PAGADAS

GASTOS INDIRECTOS

GASTOS DE DIRECCION GENERAL

Distribución de Renta Fija:

Depósitos a Plazo Fijo.

Depósitos Retirable en Días
Preestablecidos.

Depósitos a Plazo Fijo con Ren-
dimiento Ajustable.

Pagarés con Rendimiento Liqui-
dable al Vencimiento.

BANCO REFINANCIADOR, S.N.C.
 SUCURSAL: PUEBLO GRANDE
 (DATOS TEORICOS)

51% CARTERA = 51,000
 49% ENCAJE = 49,000

E G R E S O S

I N G R E S O S

C A R T E R A	% OBLIG. DE COBERT.	CARTERA	TASA DE CREDITO	INTS. COB. DEL MES	INGRESOS	
ARTICULOS BASICOS	1.4%	1,400	45%	53		
IND-MED. Y PEQUENA	3.5%	3,500	57%	166		
EJID. Y CAMPESTINOS	0.5%	600	46%	23		
AGROPECUARIOS	4.3%	4,300	48%	172		
ACTS. DE FOMENTO	8.3%	8,300	57%	394		
AGENTES DE VALORES	0.2%	200	52%	9		
EXPORTACION	1.2%	1,200	52%	52		
VIVIENDA 1	1.0%	1,000	11%	9		
VIVIENDA 2	1.0%	1,000	14%	12		
VIVIENDA 3	1.0%	1,000	19%	16		
VIVIENDA 4	1.0%	1,000	25%	21		
HABITACION TIPO MEDIO	2.5%	2,500	49%	102		
INVERSION LIBRE	23.0%	25,000	57%	1,188	2,217	
ENCAJE LEGAL					1,760	
CALL MONEY					161	
INTERNACIONAL					12	
FONDOS DE FOMENTO					45	
HIPOTECARIO					4	
COMISIONES COBRADAS					6	
DIVERSOS					2	
TOTAL INGRESOS					4,417	
RENTA FIJA		70,000	X	48.25 %	=	2,815
AHORRO		20,000	X	22.52 %	=	375
CHEQUES		10,000	X	-	=	-
		100,000	=	CAPTACION	=	-
POR INTERNACIONAL					=	10
POR FONDOS					=	40
POR CALL MONEY					=	-
POR DIVERSOS					=	2
COMISIONES PAGADAS					=	130
GASTOS DIRECTOS					=	506
GASTOS DE DIRECCION					=	295
UTILIDAD DEL MES						34
TOTAL EGRESOS						4,202

2) Egresos

En el desarrollo del Inciso 1 Ingresos, presenté un cuadro comparativo de Ingresos y Egresos por cuentas y otro que presenta la situación contable ideal para una sucursal; en este inciso, trataré de explicar en forma breve los egresos más importantes que tiene una sucursal bancaria, exceptuando los gastos y los diversos, ya que éstos serán tratados en los dos siguientes incisos.

Los egresos más importantes que tiene que realizar una sucursal bancaria son los pagos de intereses por cuentas de ahorro y principalmente los pagos por las cuentas de valores. Dichos pagos representan mínimo el 65% del total de sus egresos.

Por lo que respecta al pago de intereses por cuenta de valores, -- considero necesario enunciar los tipos de valores que tiene una sucursal bancaria:

- Por Préstamos de Empresas y Particulares.
- Por Depósitos a Plazo Retirables en Días Preestablecidos.
- Por Depósitos a Plazo Fijo.
- Por Operaciones con Instituciones del Extranjero.
- Por Depósitos a Plazo Fijo con Rendimiento Ajustable.
- Por Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento.
- Por Préstamos de Bancos.
- Por Descuentos.

Cabe hacer mención que existen intereses pagados sujetos a retención de ISR e intereses pagados no sujetos a retención; los sujetos son los que se pagan a las personas físicas y los no sujetos son los que se pagan a las personas morales y sector gobierno.

La forma de determinar los intereses pagados es aplicando la tasa de interés que fija el Banco de México semanalmente por cada instrumento (por los instrumentos de valores únicamente) ya que son diferentes en base a los tiempos de duración de los depósitos.

En el desarrollo del presente trabajo, he considerado conveniente determinar en tres partes los intereses pagados por valores y los cua-

les son:

- Sobre captación del mes exclusivamente.
- Sobre captación de meses anteriores.
- Exclusión de los contratos de valores cancelados.

Dicha determinación se fundamenta en el hecho de que las tasas de interés aplicables a los contratos de valores son distintas por semana. En el primer inciso (de los tres enumerados anteriormente) se consideran todos los contratos de valores de una semana en sus diferentes instrumentos. Anotando en una hoja de trabajo los totales de capital y de intereses por cada una de las tasas y de los instrumentos. A fin de -- mes se consolidan los 4 ó 5 cuadros de las semanas y se elabora un solo cuadro concentrador que contemple el total de capitales y de intereses y se determina una tasa ponderada por cada uno de los plazos y de los - instrumentos.

Por otro lado y en relación con el segundo inciso, los intereses - pagados por los contratos de valores cuya fecha de apertura sea ante- - rior al mes que estamos estudiando son los que serán considerados; di-- chos intereses pagados serán considerados por cada uno de los plazos y por cada uno de los instrumentos y de esta forma aunado a la determina-- ción de los capitales, se determinará una tasa ponderada para cada uno de los plazos y en cada uno de los instrumentos de meses anteriores.

Y por último, en relación con el tercer inciso, se establecerá un control muy específico de los contratos de valores retirados, anotando el capital y la tasa a la que fue pacta, así como los intereses que le corresponden si son retirados en el transcurso del mes.

En el Anexo D trataré de desarrollar una cédula que muestre como - se determinan los intereses pagados de un mes.

Por el lado del pago de intereses sobre las cuentas de ahorro, las instituciones de crédito tienen una tasa de costo de 22.52% aunque al - cliente únicamente le pagan el 20.0%, el restante 2.52% corresponde al impuesto que hay que entregar a la Secretaría de Hacienda.

En relación a los otros egresos, tenemos intereses pagados por in-

ternacional, por fondos de fomento, por call money y por diversos. En realidad, este tipo de egresos no son muy importantes dentro de la operación normal de la sucursal, más sin embargo no puede dejar de erogarlos y además su repercusión dentro del total de los egresos es bastante reducida, ya que aproximadamente representan el 1.5% ó 2.0%.

Estos egresos le son inherentes a la sucursal ya que por otro lado tienen su contrapartida en los ingresos (en algunos casos).

Además de los intereses pagados, tenemos las Comisiones Pagadas y las cuales se dividen en:

- Comisiones pagadas a intermediarios: Por préstamos de empresas y particulares y Por depósitos a plazo.
- Comisiones pagadas: Por cobranzas; Por créditos comerciales; - Por corretajes y Por situaciones bancarias.

ANEXO "D"

Cedula para determinar los intereses pagados por valores de un mes.

Semana del 21 al 27 de Mayo
Año 1984.

TIPO DE INSTRUMENTO Y PLAZO	CAPITAL	Tasa de In-	
		teres pactada.	INTERESES
- Por Prestamos de Empresas y Part.:		(1)	
De 360 a 539 días	5,000	36.50	152
De 540 a 719 días	3,200	35.10	94
Subtotal	8,200	36.00 *	246
- Por Depósitos a Plazo Retirables en Días Preestablecidos :			
2 días a la semana	1,800	20.50	31
1 día a la semana	2,300	20.50	39
2 días al mes	1,400	22.50	26
Subtotal	5,500	20.88 *	96
- Por Depósitos a Plazo Fijo :			
De 30 a 89 días	4,600	48.90	187
De 90 a 179 días	3,200	49.00	131
De 180 a 269 días	1,600	45.40	61
De 270 a 359 días	700	42.10	25
Subtotal	10,100	48.00 *	404
- Por Depósitos a Plazo Fijo con Rendimiento Ajustable :			
De 90 a 179 días	1,100	33.20	30
De 180 a 269 días	750	32.60	20
Subtotal	1,850	32.40 *	50
- Por Pagarés con Rendimiento Li- quidable al Vencimiento ;			
A plazo de 3 meses	3,450	51.10	147
A plazo de 6 meses	1,900	49.30	78
A plazo de 9 meses	1,100	47.80	44
Subtotal	6,450	50.04 *	269
 TOTALES	32,100	39.72 *	1,065

* Tasa Ponderada de Interes.

(1) Tasas que regirán del 21 al 27 de Mayo de 1984 según circular del Banco de México.

3) GASTOS

Por el lado de los gastos, es mucho lo que se puede comentar, más sin embargo en el desarrollo de este trabajo trataré de no ahondar mucho.

Los gastos que principalmente se le presentan a una sucursal son:

- a) Remuneraciones al Personal: Los cuales son los sueldos y las gratificaciones de los funcionarios y los empleados; el tiempo extra; las compensaciones por antigüedad; las primas de vacaciones; las primas de antigüedad por separación; las indemnizaciones por despido y los premios.
- b) Prestaciones al Personal: Que son las becas; las igualas y honorarios médicos; medicinas, hospitales y clínicas; vuotas pagadas al IMSS; subsidios para canastilla y lactancia; adquisición de artículos de primera necesidad; renta de casa-habitación de empleados con salario mínimo bancario; beneficios por invalidez; pagos por defunción; aportaciones al INFONAVIT; uniformes y reserva para pensiones al personal.
- c) Rentas Pagadas: De locales para oficina; de áreas para estacionamiento; de equipo de cómputo y de equipo en arrendamiento financiero.
- d) Gastos de Promoción: Publicidad; artículos promocionales y atenciones a clientes.
- e) Otros Gastos de Operación y Administración: Cuotas de inspección; gastos de viaje y viáticos; gastos legales; gastos por asistencia técnica y tecnológica recibida; gastos de reparación y mantenimiento; vigilancia y sistemas de seguridad; seguros; fianzas; donativos; suscripciones; correos y teléfonos; papelería; energía eléctrica; etc.
- f) Impuestos Diversos: Impuesto del 1% sobre remuneraciones al personal; impuesto al valor agregado; impuesto predial; etc.
- g) Castigos: De títulos y valores; de crédito y de intereses.

- h) Quebrantos: En valores realizados y en muebles e inmuebles -- vendidos.
- i) Depreciación y Amortización: Depreciación de inmuebles; de mobiliario y equipo; de equipo de cómputo electrónico; de equipo periférico de cómputo electrónico; de equipos de transporte terrestre; de equipo de transporte aéreo (si lo Hay); de gastos de instalación; amortización de gastos de organización y de gastos de instalación.
- j) Conceptos No Deducibles para el I.S.R.: Castigos; gastos por atenciones a clientes; donativos; multas, recargos y otras sanciones administrativas; intereses penales; amortizaciones y deprecitaciones; recargos pagados al I.M.S.S. e I.V.A.; etc.

Además de todos los gastos enunciados anteriormente, los cuales son generados directamente por la sucursal, existen otro tipo de gastos que ella tiene que absorber en parte proporcional para el mantenimiento del aparato administrativo de la Institución a la cual ella pertenece, y son los llamados Gastos Indirectos Operativos (son los gastos que realizan departamentos centralizados y que tienen relación directa con la sucursal) y los Gastos de Dirección General (que son los gastos de los directivos de la Institución).

4) DIVERSOS:

Dentro de estos, enumeramos operaciones tanto de ingresos como de egresos, que por su naturaleza y recurrencia no forman parte de los rubros enunciados en los tres incisos anteriores:

Por el lado de los ingresos, tenemos los intereses cobrados por - operaciones celebradas con Casas de Bolsa y las cuales son:

Inversiones en CETES; SUBASTAS; BIB'S y PETROBONOS.

Además de estos ingresos, tenemos los intereses cobrados por los apoyos otorgados por el Banco de México, para estabilizar la situación financiera de las Sociedades Nacionales de Crédito.

Existen otro tipo de ingresos, los cuales se presentan muy extraordinariamente y son:

Por ventas de bienes.

Por subarrendamiento de inmuebles y equipo.

Por recuperaciones de créditos y adeudos castigados.

Por el lado de los egresos, tenemos los siguientes:

- Pagos por faltantes de Depósito Legal.
- Pagos a las Casas de Bolsa por Préstamos recibidos.
- Pago a Instituciones Financieras del extranjero.
- Pago por tasas diferenciales y cobertura alternativas.
- Pago por préstamos de Fondos Fiduciarios Públicos.
- Pagos por programa especial y por certificados financieros.

Estos son los ingresos y los egresos extraordinarios que afectan la operación normal de las Sociedades Nacionales de Crédito; pudiendo existir algunas otras, pero serian aún más extraordinarias.

C) Indicadores de Rentabilidad :

1) Indicadores Oportunos de Gestión solicitados por la Subsecretaria de la Banca Nacional en circular número 102-E-___ 432 de fecha 17 de abril de 1984.

I) CARTERA DIRECTA SOBRE CAPACIDAD CREDITICIA PROPIA

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Cartera Directa}}{\text{Capacidad Crediticia Propia}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Cartera Directa = Suma de todas las cuentas del grupo 13 - del catalogo de cuentas de las sociedades nacionales de crédito.

Capacidad Crediticia Propia = Cartera Directa más Sobrantes de Liquidez.

Sobrantes de Liquidez = Son las Inversiones hechas en CETES SUBASTAS, BIB'S, PETROBONOS, CALL MONEY NETO, DEPOSITOS ESPECIALES EN BANCO DE MEXICO, etc.

Se obtiene el porcentaje que del total de la Cartera realmente estamos prestando a la clientela y por diferencia el porcentaje de la cartera que no estamos colocando en créditos.

II) CARTERA VENCIDA A CARTERA TOTAL

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Cartera total

Cartera Total = Cartera Directa más Títulos Descontados menos Operaciones Interbancarias y menos Pagaré Financiero a cargo del Gobierno Federal.

Se obtiene el índice de la cartera vencida en relación al total de créditos otorgados.

III) CREDITOS VIA FONDOS DE FOMENTO SOBRE CARTERA TOTAL.

(se presenta trimestralmente)

$$\frac{\text{Créditos vía Fondos de Fomento}}{\text{Cartera Total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene el índice de la cartera prestada con fondos de fomento en relación a la cartera total.

IV) CARTERA TOTAL SOBRE FINANCIAMIENTO TOTAL.

(se presenta trimestralmente)

$$\frac{\text{Cartera Total}}{\text{Financiamiento Total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Financiamiento Total = Cartera Directa más Títulos Descontados más Valores más Operaciones Interbancarias.

Se obtiene el índice de colocación de la cartera en base a las distintas fuentes de financiamiento.

V) RENDIMIENTO DEL FINANCIAMIENTO TOTAL.

(se presenta mensualmente)

a) Rendimiento por Intereses :

$$\frac{\text{Intereses por Créditos traspasados a resultados en el mes} \times 12 \div n}{\text{Financiamiento Total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

n = Número de meses transcurridos hasta el de análisis.

Se obtiene el rendimiento de la cartera en el mes de análisis.

b) Rendimiento por Intereses más Comisiones :

Intereses más Comisiones por Créditos

traspasadas a resultados en el

$$\frac{\text{mes} \times 12 \div n}{\text{Financiamiento Total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene el rendimiento total de la cartera en el mes, - tanto por los intereses como por las comisiones cobradas.

VI) CREDITOS AL SECTOR PUBLICO SOBRE CARTERA TOTAL.

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Créditos al Sector Público}}{\text{Cartera Total}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene el índice de los préstamos otorgados al gobierno federal, los estados, municipios y organismos paraestatales.

VII) UTILIDAD NETA CONTABLE SOBRE CAPITAL PAGADO MAS RESERVAS.

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Utilidad Neta Contable}}{\text{Capital Pagado más Reservas}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Utilidad Neta Contable = Utilidad neta acumulada al mes en tre el número de meses transcurridos por 12.

Se obtiene el rendimiento del capital de la institución.

VIII) UTILIDAD NETA SOBRE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta trimestralmente)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Captación de Recursos del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene el rendimiento neto que sobre la captación se obtiene.

IX) NIVEL DE AUTOSUFICIENCIA.

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Utilidad Neta al Mes}}{\text{Flujo Acumulado de Activos en Riesgo sujetos a capitalización.}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Flujo Acumulado de Activos en Riesgo sujetos a Capitalización = Es la suma de todas las cuentas del activo más las cuentas de pasivo contingente más las cuentas de divisas que no pertenezcan al grupo 1, menos todas las cuentas del grupo 1, las cuales no tienen riesgo, tales como Encaje en Banco de México, Caja, Inversiones en Valores, etc., (según circular 1842/79 del 5 de Diciembre de 1983, Anexo 7 e incisos M-34.1, M-34.2 y M-34.3) acumulado hasta el mes de análisis menos el acumulado hasta diciembre del año anterior.

X) RESULTADOS SOBRE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta mensualmente)

a) Margen Financiero a Captación :

$$\frac{\text{Margen Financiero} \times 12 \div n}{\text{Captación de Recursos del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Margen Financiero = Saldo de los intereses cobrados menos los intereses pagados.

Se obtiene el índice del margen financiero en relación a la captación.

b) Gastos Totales a Captación :

$$\frac{\text{Gastos Totales hasta el mes} \times 12 \div n}{\text{Captación de Recursos del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene la relación de los gastos totales que se erogan para obtener la captación.

c) Gastos Totales a Margen Financiero:

$$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Margen Financiero}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Se obtiene el índice que el margen financiero absorbe de los gastos totales.

2) Indicadores Financieros utilizados por las Sociedades Nacionales de Crédito.

I) INDICE DE CARTERA VIGENTE A CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Cartera Vigente}}{\text{Captación de Recursos del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Captación de Recursos del Público

Cartera Vigente = Cartera Directa menos Cartera Vencida.

Se obtiene el porcentaje de colocación que aún nos esta generando ingresos vía los intereses cobrados.

II) INDICE DE INMOVILIZACIONES A CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta mensualmente)

$$\frac{\text{Inmovilizaciones}}{\text{Captación de Recursos del Público}} \times 100 = \text{Porcentaje.}$$

Captación de Recursos del Público

Inmovilizaciones = Es la suma de todas las cuentas que por su naturaleza, se deberían estar manejando en créditos o como depósitos en Banco de México, con el fin de obtener de ellas un rendimiento.

Se obtiene el porcentaje de la captación no colocada en créditos o en depósitos en Banco de México y que por ende se encuentra inmovilizada.

III) TASA PONDERADA DE COSTO DE CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO.

(se presenta mensualmente).

Intereses pagados por Ahorro más Renta

Fija (del mes). _____ x 1200 = Porcentaje.

Captación de Recursos del Público

Se obtiene la Tasa Ponderada o única que sobre la captación se --
tuvo que pagar para obtenerla y además, nos indica si estamos en-
nivel de competencia con la tasa de rendimiento ponderada de car-
tera.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO

En el desarrollo de este Capítulo, les mostraré con la inclusión de un caso práctico, los aspectos señalados en los tres primeros Capítulos y además daré un panorama general de la situación específica de una sucursal, basado básicamente en la aplicación de los Indicadores Financieros de productividad como de rentabilidad.

Por lo tanto, definimos que es de suma importancia para cualquier institución bancaria la utilización de un modelo práctico para determinar la situación financiera en la cual se encuentra una o varias sucursales, plazas, regionales e inclusive la misma institución en sí.

Con la utilización de los estados de productividad y rentabilidad, le damos a la alta dirección de cualquier institución bancaria una herramienta muy completa que le sirva para medir y cuantificar los resultados y la gestión tanto de crédito como de captación de las unidades o sucursales que se encuentran a su cargo.

Además, proporcionamos a las direcciones regionales los mecanismos de medición Financiero-Operativos que les permitan tomar decisiones de orientación y control sobre las sucursales a su cargo para incrementar la productividad y la rentabilidad de cada una de ellas.

Por otro lado y ya que la Dirección de la Institución Bancaria es la responsable de coordinar correctamente a cada una de sus direcciones regionales y éstas a su vez son responsables de la coordinación de las sucursales en cuanto a su gestión de atención al público y de comercialización, se les hace llegar esta herramienta con el fin de que su función rectora mediante definición de normas, criterios y directrices y la toma de decisiones importantes de acuerdo a las alternativas y estrategias que se presenten, sean lo más reales y concretas posibles, además de que les permitirá conocer los cambios en la productividad de las unidades a su cargo con mayor precisión, ya que tendrán cifras reales, completas y principalmente confiables y oportunas.

Una vez determinados los aspectos útiles e importantes de esta herramienta, procedo al desarrollo del caso práctico.

RECOPIACION DE LA INFORMACION

El primer aspecto y más importante para desarrollar un buen cuadro financiero, consiste en la recopilación de la información, la cual deberá ser lo más real y oportuna posible, para tener confiabilidad en ella.

Esta consiste en obtener de los departamentos centralizados la información necesaria para construir las cifras que han de capturarse en el computador para la producción de los estados de productividad y rentabilidad.

Cabe hacer mención, que en el desarrollo de este caso práctico, no me estoy refiriendo a ninguna institución de crédito en concreto, por lo cual las fuentes de información y el volumen de datos a manejar serán variables para cada institución de Crédito en base a su tamaño, operación y control.

Los departamentos que intervienen con información para la elaboración de un estado de productividad y rentabilidad, son variables y dependen de la profundidad que se le quiera dar al análisis de la información, en lo que respecta a nuestro análisis, únicamente mencionaré los que tienen injerencia directa de acuerdo a la información que presento más adelante, dentro de Entorno Económico-Financiero y los cuales son:

- Departamento Hipotecario.
- Departamento de Internacional.
- Departamento de Cartera.
- Departamento de Valores.
- Departamento de Tesorería.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Cambios.
- Departamento de Estadística.
- Departamento de Fondos de Fomento.
- Departamento de Costos.
- Departamento Fiduciario.

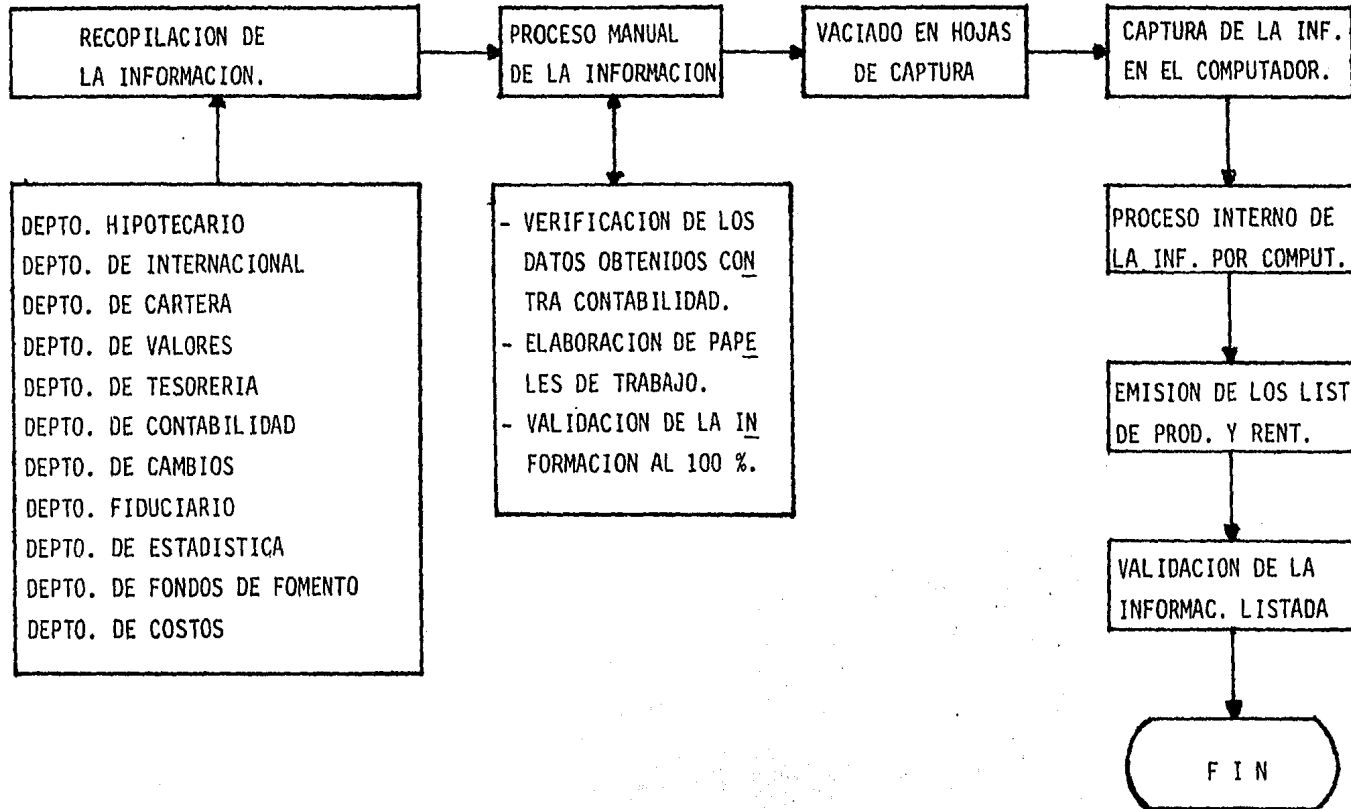
Como ya lo mencioné en el párrafo anterior, el número de departamentos depende de cada institución y de la complejidad del reporte.

En seguida les muestro la secuencia de integración de los estados de productividad y rentabilidad, el cual puede ser aplicable para medir una sucursal, plaza, zona, regional e inclusive al propio banco.

NOTA: Antes de pasar de lleno al desarrollo del caso práctico, -- considero muy conveniente definir la fecha en la cual se está preparando el mismo, con el fin de evitar confusiones en cuanto al cambio de Políticas, Criterios o Procedimientos -- que lleguen a dictar tanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros o la Asociación Mexicana de Bancos y que por su importancia llegasen a modificar parcial o sustancialmente el contenido del presente trabajo de investigación.

El presente caso práctico se desarrolló en el mes de mayo - de 1984 y las Tasas de Interés de las Operaciones Activas - (Créditos) y Pasivas (Ahorro y Valores), las Tasas de Remuneración de Banco de México (Encaje), los Criterios y los - Procedimientos utilizados, son los vigentes a esa fecha.

FLUJO DE LA OBTENCION Y PROCESO DE LA INFORMACION



En el desarrollo del esquema anterior, suponemos que el banco cuenta con un programa de computadora que le sirve para sistematizar la información y producir los estados de productividad y rentabilidad. Ahora, puede darse el caso de que ésto suceda, entonces la integración de los rubros se tendrá que elaborar manualmente con la consiguiente pérdida de la oportunidad para entregar esta herramienta tanto a la alta dirección como a las direcciones regionales. Esta pérdida de tiempo en la elaboración se puede evitar, diseñando el modelo general y haciendo responsables a cada una de las direcciones regionales de la elaboración de los estados de las sucursales que a ellas pertenezcan y únicamente se elaboraran de forma centralizada, los estados de productividad y rentabilidad de las direcciones regionales y de la misma institución en conjunto.

En el esquema que les presento a continuación, les expongo de cuantas hojas deberá estar compuesto un estado de productividad y rentabilidad así como de los conceptos que cada una de ellas manejará.

Es pertinente recomendar que la función de análisis e interpretación este desligada completamente de la función de integración de los estados de productividad y rentabilidad. Esto con el fin de evitar por un lado el manejo de las cifras y de los indicadores y por otro lado de contar con personal mejor capacitado y con mayor experiencia para el trabajo de análisis y no así para el operativo. Por lo tanto, las cédulas de los indicadores no quedan comprendidas dentro de este juego sino que son presentadas aparte.

CONTENIDO DE LOS ESTADOS DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

HOJA I INGRESOS

- A) Intereses Cobrados.
- B) Comisiones Cobradas.
- C) Cambios.
- D) Certificados de Tesorería.
- E) Beneficios y Productos Diversos.

HOJA 2 EGRESOS

- A) Intereses Pagados.
- B) Comisiones Pagadas.
- C) Gastos Directos.
- D) Gastos Indirectos Operación y de Dirección General.
- E) Castigos.

HOJA 3 MARGEN FINANCIERO

HOJA 4 CAPTACION

- A) Cheques.
- B) Ahorro.
- C) Renta Fija.

HOJA 5 CARTERA

- A) Créditos a Empresas.
- B) Créditos a Particulares.
- C) Créditos Hipotecarios.

HOJA 6 FONDOS DE FOMENTO

- A) Fira.
- B) Fonei.
- C) Fomex.

- D) Fogain.
- E) Fomin.
- F) Fonatur.

Una vez que ha sido presentadas las hojas que conforman un estado de productividad y rentabilidad así como los conceptos que manejan, pasaremos directamente al desarrollo del caso práctico.

A continuación les expongo el entorno económico y financiero tanto de una sucursal como de la institución, el cual no es otra cosa, que las cifras que se tendrán que utilizar para integrar y analizar la situación financiera de una sucursal y de la cual con los resultados arrojados -- con la aplicación de los indicadores oportunos, nos podremos dar cuenta, de la utilización de esta herramienta y de las facilidades que aporta - para conocer a mayor detalle los síntomas financieros y contables que - la aquejan, así como, de las políticas y los controles que se tendrán - que implantar para mejorar su situación o mantenerla e incrementar la - actual.

ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO

Datos:

<u>MOVIMIENTOS DEL MES</u>	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>DEL MES</u>	<u>ACUMULADO</u>	<u>DEL MES</u>	<u>ACUMULADO</u>
<u>INGRESOS</u>	(miles de pesos)		(millones de pesos)	
Intereses Cobrados por Internacional	- . -	86,135	- . -	362
Intereses Cobrados por Diversos	- . -	5,053	- . -	12
Cambios	- . -	2,699	- . -	18
Comisiones Cob. por Créditos Bancarios	- . -	36,544	- . -	184
Comisiones Cob. por Cred. Hipotecarios	- . -	614	- . -	12
Comisiones Cobradas por Fideicomisos	- . -	13,226	- . -	29
Comisiones Cobradas por Internacional	- . -	2,275	- . -	9
Comisiones Cobradas por Diversos	- . -	1,626	- . -	3
Beneficios y Productos Diversos	- . -	39,933	- . -	76
 <u>EGRESOS</u>				
Intereses Pagados por Internacional	- . -	83,341	- . -	348
Intereses Pagados por Diversos	- . -	6,377	- . -	9
Comisiones Pagadas	- . -	94,227	- . -	219
Gastos Directos	- . -	182,289	- . -	1,820
Gastos Ind. Op. y de Dir. Gral.	- . -	196,383	- . -	2,264
Castigos y Quebrantos	- . -	9,535	- . -	28
 <u>PRÓMEDIOS ACUMULADOS HASTA EL MES</u>				
Captación de Cheques	M.N.	12,695,896	129,345	126,945
Captación de Cheques	Dls.			
Captación de ahorro	M.N.	2,841,115	32,926	31,178
Captación de ahorro	Dls.			
Captación de Renta Fija	M.N.	39,588,686	495,276	494,737
Captación de Renta Fija	Dls.			
		55,125,697		657,547

<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>
(miles de pesos)	(miles de pesos)	(millones de pesos)	(millones de pesos)

CÁRTERA REAL POR ACTIVIDAD

Artículos Básicos M.N.	- . -	1,341,184	- . -	12,753
Industria Mediana y Pequeña M.N.	- . -	2,348,954	- . -	24,187
Ejidatarios y Campesinos M.N.	- . -	13,444	- . -	1,188
Agropecuarios M.N.	- . -	788,049	- . -	9,820
Actividades de Fomento M.N.	- . -	8,089,427	- . -	74,207
Agentes de Valores M.N.	- . -	45,000	- . -	2,720
Exportación M.N.	- . -	23,269	- . -	2,582
Exportación Dls.	- . -	807,171	- . -	5,457
Vivienda Tipo 1 M.N.	- . -	15,610	- . -	2,290
Vivienda Tipo 2 M.N.	- . -	26,750	- . -	3,482
Vivienda Tipo 3 M.N.	- . -	3,050	- . -	890
Vivienda Tipo 4 M.N.	- . -	9,310	- . -	3,310
Habitación Tipo Medio M.N.	- . -	16,981	- . -	6,910
Inversión Libre M.N.	- . -	16,213,503	- . -	143,978
Inversión Libre Dls.	- . -	1,350,000	- . -	26,200

CÁRTERA DE FONDOS DE FOMENTO

FIRA	- . -	273,827	- . -	2,810
FONEI	- . -	1,108,911	- . -	10,195
FOMEX	- . -	2,289,552	- . -	22,890
FOGAIN	- . -	1,236,503	- . -	12,900
FOMIN	- . -	358,310	- . -	3,675
FOMATUR	- . -	482,028	- . -	2,670

OTRAS CÁRTERAS

Cartera Hipotecaria	- . -	1,862,340	- . -	22,530
Cartera Automotriz	- . -	677	- . -	26
Cartera Aérea	- . -	6,927	- . -	68
Cartera de Crédito	- . -	501,948	- . -	2,640
Préstamos Personales	- . -	6,712	- . -	64
Préstamos de Consumo	- . -	1,807	- . -	102

Inversiones en Cetes (Sobrante de Liquidez)	500,000	- . -	7,500	- . -
Intereses Pagados por Renta Fija M.N.	1,591,405	- . -	20,243	- . -
Intereses Pagados Por Renta Fija Dls.	142	- . -	8	- . -

SUCURSALBANCOTASAS DE OPERACION

(anualizadas)	<u>M.N.</u>	<u>DLS.</u>	<u>M.N.</u>	<u>DLS.</u>
	%	%	%	%
Costo de Ahorro	22.52	3.00	22.52	3.00
Costo de Renta Fija	48.25	17.54	49.10	17.81
Ponderada de Captación	35.81	10.69	38.28	3.33
Rendimiento de Encaje (M.N. Y Dls.)	41.229		41.229	
Rendimiento de Cetes	52.00	- . -	52.00	- . -
Rendimiento FIRA	30.54	- . -	30.50	- . -
Rendimiento FONELI	57.86	- . -	57.89	- . -
Rendimiento FOMEX	- . -	12.75	- . -	12.72
Rendimiento FOGAIN	43.53	- . -	43.56	- . -
Rendimiento FOMIN	38.76	- . -	38.73	- . -
Rendimiento FONATUR	49.41	- . -	49.45	- . -
Costo FIRA	27.89	- . -	27.90	- . -
Costo FONELI	55.59	- . -	55.61	- . -
Costo FOMEX	- . -	10.51	- . -	10.49
Costo FOGAIN	40.73	- . -	40.75	- . -
Costo FOMIN	36.25	- . -	36.20	- . -
Costo FONATUR	46.34	- . -	46.30	- . -
Rendimiento de Artículos Básicos	53.40	- . -	53.40	- . -
Rendimiento de Ind. Med. y Pequeña	53.00	- . -	53.00	- . -
Rendimiento Ejidatarios y Campesinos	27.50	- . -	27.50	- . -
Rendimiento Agropecuarios	53.40	- . -	53.40	- . -
Rendimiento Actividades Fomento	53.20	- . -	53.20	- . -
Rendimiento Agentes de Valores	53.00	- . -	53.00	- . -
Rendimiento Exportación	50.50	10.00	50.50	10.00
Rendimiento Vivienda T-1	11.00	- . -	11.00	- . -
Rendimiento Vivienda T-2	14.00	- . -	14.00	- . -
Rendimiento Vivienda T-3	19.00	- . -	19.00	- . -
Rendimiento Vivienda T-4	25.00	- . -	25.00	- . -
Rendimiento Habitación Tipo Medio	53.00	- . -	53.00	- . -
Rendimiento Inversión Libre	53.60	10.45	53.60	10.45
Rendimiento Cartera Hipotecaria	34.25	- . -	34.25	- . -
Rendimiento Ponderado de la Cartera	53.34	10.28	52.03	10.35
Rendimiento Tarjeta de Crédito	56.00	- . -	55.60	- . -
Rendimiento Préstamos de CONSUMO	6.00	- . -	6.00	- . -
Rendimiento Cartera Automotriz	50.00	- . -	50.00	- . -
Rendimiento Cartera Aérea	50.00	- . -	50.00	- . -

TASAS DE OPERACION	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>M.N.</u>	<u>DLS.</u>	<u>M.N.</u>	<u>DLS.</u>
<u>CALIFICACION DE CALL MONEY</u>	%	%	%	%
Artículos Básicos	52.40	- . -	52.40	- . -
Industria Mediana y Pequeña	52.00	- . -	52.00	- . -
Ejidatarios y Campesinos	27.50	- . -	27.50	- . -
Agropecuarios	52.40	- . -	52.40	- . -
Actividades de Fomento	52.20	- . -	52.20	- . -
Agentes de Valores	52.00	- . -	52.00	- . -
Exportación	50.00	- . -	50.00	- . -
Vivienda T-1	11.00	- . -	11.00	- . -
Vivienda T-2	14.00	- . -	14.00	- . -
Vivienda T-3	19.00	- . -	19.00	- . -
Vivienda T-4	25.00	- . -	25.00	- . -
Habitación Tipo Medio	52.00	- . -	52.00	- . -
Inversión Libre	52.60	- . -	52.60	- . -

PORCENTAJES OBLIGATORIOS
DE COBERTURA DE CARTERA
POR ACTIVIDAD S/CAPTACION

Artículos Básicos	1.40	- . -	1.40	- . -
Industria Mediana y Pequeña	3.50	- . -	3.50	- . -
Ejidatarios y Campesinos	0.60	- . -	0.60	- . -
Agropecuarios	4.30	- . -	4.30	- . -
Actividades de Fomento	8.30	- . -	8.30	- . -
Agentes de Valores	0.20	- . -	0.20	- . -
Exportación	1.20	- . -	1.20	- . -
Vivienda T-1	1.00	- . -	1.00	- . -
Vivienda T-2	1.00	- . -	1.00	- . -
Vivienda T-3	1.00	- . -	1.00	- . -
Vivienda T-4	1.00	- . -	1.00	- . -
Habitación Tipo medio	2.50	- . -	2.50	- . -
Inversión Libre	25.00	- . -	25.00	- . -

DATOS ADICIONALES:

	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>
	(miles de pesos)		(millones de pesos)	
<u>PROMEDIOS ACUMULADOS AL:</u>				
<u>MES ANTERIOR</u>				
Captación Cheques M.N.	- . -	11,263,984	- . -	124,318
Captación Cheques Dls.	- . -	1,363	- . -	2,210
Captación Ahorro M.N.	- . -	2,752,478	- . -	30,416
Captación Ahorro Dls.	- . -	6,119	- . -	1,594
Captación Renta Fija M.N.	- . -	36,695,874	- . -	490,091
Captación Renta Fija Dls.	- . -	9,102	- . -	512
<u>DICIEMBRE ANTERIOR</u>				
Captación Cheques M.N.	- . -	10,028,632	- . -	99,017
Captación Cheques Dls.	- . -	1,083	- . -	1,860
Captación Ahorro M.N.	- . -	2,261,855	- . -	24,599
Captación Ahorro Dls.	- . -	5,717	- . -	1,496
Captación Renta Fija M.N.	- . -	30,040,438	- . -	374,021
Captación Renta Fija Dls.	- . -	8,180	- . -	463
<u>MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR</u>				
Captación Cheques M.N.	- . -	7,743,627	- . -	78,706
Captación Cheques Dls.	- . -	912	- . -	1,512
Captación Ahorro M.N.	- . -	1,700,643	- . -	18,863
Captación Ahorro Dls.	- . -	4,421	- . -	1,152
Captación Renta Fija M.N.	- . -	23,209,108	- . -	292,489
Captación Renta Fija Dls.	- . -	6,490	- . -	364
<u>MOVIMIENTOS DEL MES ANTERIOR</u>				
Intereses Pagados por Renta Fija M.N.	1,513,705	- . -	20,118	- . -
Intereses Pagados por Renta Fija Dls.	136	- . -	8	- . -
<u>DICIEMBRE ANTERIOR</u>				
Intereses Pagados por Renta Fija M.N.	1,276,719	- . -	15,860	- . -
Intereses Pagados por Renta Fija Dls.	115	- . -	6	- . -
<u>MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR</u>				
Intereses Pagados por Renta Fija M.N.	1,081,158	- . -	13,624	- . -
Intereses Pagados por Renta Fija Dls.	92	- . -	5	- . -

DATOS ADICIONALES:

<u>PROMEDIOS ACUMULADOS AL:</u>	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>
	(miles de pesos)		(millones de pesos)	
<u>MES ACTUAL</u>				
Cartera Total	- 1 -	31,091,702	- . -	319,974
Cartera Vigente	- . -	29,739,212	- . -	303,143
Cartera Vencida	- . -	1,352,489	- . -	16,831
Créditos al Sector Público	- . -	1,654,079	- . -	18,271
Créditos a Empresas y Part.	- . -	29,437,623	- . -	301,703
<u>MES ANTERIOR</u>				
Cartera Total	- . -	28,464,539	- . -	298,142
Cartera Vigente	- . -	27,155,170	- . -	279,520
Cartera Vencida	- . -	1,309,869	- . -	18,622
Créditos al Sector Público	- . -	1,494,388	- . -	20,558
Créditos a Empresas y Part.	- . -	26,970,151	- . -	277,574
<u>DICIEMBRE ANTERIOR</u>				
Cartera Total	- . -	23,205,556	- . -	276,302
Cartera Vigente	- . -	22,056,881	- . -	262,763
Cartera Vencida	- . -	1,148,675	- . -	13,539
Créditos al Sector Público	- . -	1,299,511	- . -	15,307
Créditos a Empresas y Part.	- . -	21,906,045	- . -	260,995
<u>MISMO MES AÑO ANTERIOR</u>				
Cartera Total	- . -	16,691,917	- . -	200,081
Cartera Vigente	- . -	15,827,276	- . -	189,677
Cartera Vencida	- . -	864,641	- . -	10,404
Créditos al Sector Público	- . -	1,018,207	- . -	12,506
Créditos a Empresas y Part.	- . -	15,673,710	- . -	187,575
Número de Suoursales al mes actual	- . -	- . -	- . -	218
Número de Empleados al mes actual	- . -	56	- . -	5,610
Capital Pagado más Reservas	- . -	- . -	- . -	3,810
Activos en Riesgo al Mes Actual	- . -	37,761,102	- . -	450,031
Activos en Riesgo al Mes Anterior	- . -	34,553,211	- . -	442,844
Activos en Riesgo a Diciembre Ant.	- . -	28,647,004	- . -	339,787
Activos en Riesgo al mismo mes año ant.	- . -	21,977,147	- . -	266,080
Ctas. Improductivas al mes actual	- . -	1,311,990	- . -	15,742
Inmovilizaciones al mes actual	- . -	1,678,601	- . -	18,386

DATOS ADICIONALES:

<u>APERTURA DE LOS GASTOS DIRECTOS:</u>	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u>
	(miles de pesos)		(millones de pesos)	
<u>DEL MES ACTUAL</u>				
Remuneraciones al Personal (5105)	80,980	- . -	809	- . -
Prestaciones al Personal (5106)	38,322	- . -	382	- . -
Rentas Pagadas (5109)	1,500	- . -	15	- . -
Gastos de Promoción (5110)	9,610	- . -	96	- . -
Otros Gtos. de Op. y Admón. (5111)	19,651	- . -	196	- . -
Impuestos Diversos (5113)	26,410	- . -	273	- . -
Depreciaciones y Amort. (5115)	1,206	- . -	13	- . -
Conceptos no ded. para I.S.R. (5117)	4,610	- . -	36	- . -
	<u>182,289</u>		<u>1,820</u>	
<u>APERTURA DE GTOS. IND. OP. Y DE DIR. GENERAL</u>				
<u>DEL MES ACTUAL:</u>				
Remuneraciones al Personal (5105)	78,553	- . -	860	- . -
Prestaciones al Personal (5106)	41,240	- . -	498	- . -
Rentas Pagadas (5109)	1,767	- . -	23	- . -
Gastos de Promoción (5110)	21,013	- . -	249	- . -
Otros Gtos. de Op. y Admón. (5111)	13,943	- . -	181	- . -
Impuestos Diversos (5113)	29,457	- . -	317	- . -
Depreciaciones y Amort. (5115)	8,837	- . -	107	- . -
Conceptos no ded. I.S.R. (5117)	1,573	- . -	29	- . -
<u>INTEGRACION DE VALORES</u>	- . -	<u>79,837</u>	- . -	<u>14,657</u>
Valores Gubernamentales	- . -	34,712	- . -	7,045
Certificados de Participación	- . -	22,688	- . -	4,118
Acciones	- . -	11,203	- . -	3,423
Obligaciones y otros Títulos	- . -	7,015	- . -	48
Bonos de Inst. Nales. de Crédito	- . -	972	- . -	7
Cupones de Interés y de dividendos	- . -	3,247	- . -	16
<u>TITULOS DESCONTADOS</u>	- . -	<u>6,045,435</u>	- . -	<u>55,844</u>
Con nuestro endoso en Inst. de C.	- . -	296,304	- . -	704
Con fondos de fomento	- . -	5,749,131	- . -	55,140

DATOS ADICIONALES:

APERTURA DE LA CAPTACION DE PLAZO POR TIPO DE INS- TRUMENTO.	<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	<u>Del Mes</u> (miles de pesos)	<u>Acumulado</u>	<u>Del Mes</u>	<u>Acumulado</u> (millones de pesos)
<u>DEL MES</u>				
Plazo ret. en días preestablecidos - . -		1,163,909	- . -	14,858
Depósitos a plazo - . -		22,181,540	- . -	277,404
Pagarés con Rend. Liq. al venc. - . -		16,243,237	- . -	203,014
<u>DICIEMBRE ANTERIOR</u>				
Plazo ret. en días preestablecidos - . -		895,449	- . -	11,347
Depósitos a plazo - . -		18,089,268	- . -	232,555
Pagarés con Rend. Liq. al vec. - . -		11,063,901	- . -	130,582
<u>DEL MES</u>				
Capital Pagado más Reservas				
Capital Fijo - . -	- . -	- . -	- . -	16,500
-Capital Fijo no Suscrito - . -	- . -	- . -	- . -	7,670
-Capital Fijo no Exhibido - . -	- . -	- . -	- . -	- . -
=Capital Pagado - . -	- . -	- . -	- . -	8,830
<u>Reservas</u>				
+Reserva Legal - . -	- . -	- . -	- . -	1,240
+Reserva de Previsión - . -	- . -	- . -	- . -	315
+Reserva para Reinversión - . -	- . -	- . -	- . -	34
+Otras Reservas - . -	- . -	- . -	- . -	1,810
+Reservas por primas s/acciones - . -	- . -	- . -	- . -	416
+Utilidades por aplicar - . -	- . -	- . -	- . -	- . -
+Pérdidas y Ganancias - . -	- . -	- . -	- . -	640
-Pérdida Líquida de Ej. anteriores - . -	- . -	- . -	- . -	- . -
=Capital Pagado más Reservas - . -	- . -	- . -	- . -	13,285
Captación Total del Sist. Banc.		5,685,380	̄	
Créditos Totales del Sist. Banc.		2,416,295	̄	

Ahora nos avocaremos a determinar algunas cifras que para efectos del caso práctico, consideré conveniente no darlas directamente, sino-determinarlas; para comprender la metodología de su obtención tanto -- para una sucursal como para el banco. Dichas cifras son :

- a) Intereses Pagados por Ahorro.
- b) Rendimiento del Encaje Legal.
- c) Intereses pagados o cobrados por Fondos de Fomento.
- d) Intereses pagados o cobrados por Call Money.
- e) Intereses cobrados por Créditos Bancarios.
- f) Intereses cobrados por Créditos Hipotecarios.
- g) Rendimiento de Inversiones - Cetes.

A continuación se presentan las hojas de trabajo que definen la - forma práctica y oportuna para determinar dichos rubros.

a) Intereses pagados por ahorro.

Como lo mencionamos en el Capitulo III, inciso B de este trabajo, los bancos deben pagar por los depósitos en cuentas de ahorro M. N. el 22.52% anual y por los dólares el 3.00% anual.

Con la consideración anterior, que es básica para determinar los intereses pagados por ahorro, a continuación les expongo la forma de determinarlos:

<u>CONCEPTO</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>
Tasa de Interés para M.N.	22.52 %	22.52 %
Tasa de Interés para Dlls.	3.00 %	3.00 %
Depósitos en cuentas de Ahorro M.N.	2834405 M	31178 M̄
Depósitos en cuentas de Ahorro Dlls.	6710 M	1748 M̄

PROCEDIMIENTO :

SUCURSAL

$$2,834,405 \times 22.52\% \div 12 = 53,192 \text{ M por M.N.}$$

$$6,710 \times 3.00\% \div 12 = 17 \text{ M por Dlls.}$$

BANCO

$$31,178 \times 22.52\% \div 12 = 585 \text{ M̄ por M.N.}$$

$$1,748 \times 3.00\% \div 12 = 5 \text{ M̄ por Dlls.}$$

En los dos casos la división es entre 12 ya que las tasas son anuales y nos interesa saber lo que debemos de pagar en un mes.

b) Rendimiento de encaje legal.

En el Capítulo III, inciso B de este trabajo, explicamos ampliamente y en forma detallada el procedimiento para determinar el rendimiento del encaje legal. En este inciso, aplicamos lo visto anteriormente para determinar el rendimiento, para lo cual, a continuación les expongo el procedimiento:

<u>C O N C E P T O</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>
Captación Cheques M.N. + DLLS.	12695896 M	129345 M̄
Captación Ahorro M.N. + DLLS.	2841115 M	32926 M̄
Captación Plazo M.N. + DLLS.	39588686 M	495276 M̄
% Encaje s/Captación sgn. Banco de Mex.	49.00 %	49.00 %
Tasa de Rend. de Encaje (TRE anual)	41.229 %	41.229 %

PROCEDIMIENTO :

SUCURSAL

$12,695,896 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = 213,738 \text{ M Rend. de Cheques}$
 $2,841,115 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = 47,831 \text{ M Rend. de Ahorro}$
 $39,588,686 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = \underline{666,483} \text{ M Rend. de Plazo}$
 $\underline{\underline{928,052}} \text{ M Total Rend. Capta.}$

BANCO

$129,345 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = 2,178 \text{ M̄ Rend. de Cheques.}$
 $32,926 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = 554 \text{ M̄ Rend. de Ahorro.}$
 $495,276 \times 49.0\% \times 41.229\% \div 12 = \underline{8,338} \text{ M̄ Rend. de Plazo.}$
 $\underline{\underline{11,070}} \text{ M̄ Total Rend. Captación.}$

c) Intereses Cobrados o Pagados por Fondos de Fomento.

Para determinar los ingresos y los egresos originados por las operaciones con los Fondos de Fomento, es conveniente que el departamento de fondos la información referente a los capitales y las tasas a las que se operarán los créditos para que de esta manera estemos en posibilidades de determinar los intereses por dichas operaciones.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>TASAS ANUALES DE</u>	
		<u>RÉNDTO.</u>	<u>COSTO</u>
<u>" S U C U R S A L "</u>			
FIRA	273827 M	30.54 %	27.89 %
FONEI	1108911 M	57.86 %	55.59 %
FOMEX	2289552 M	12.75 %	10.51 %
FOGAIN	1236503 M	43.53 %	40.73 %
FOMIN	358310 M	38.76 %	36.25 %
FONATUR	482028 M	49.41 %	46.34 %
<u>" B A N C O "</u>			
FIRA	2810 M	30.50 %	27.90 %
FONEI	10195 M	57.89 %	55.61 %
FOMEX	22890 M	12.72 %	10.49 %
FOGAIN	12900 M	43.56 %	40.75 %
FOMIN	3675 M	38.73 %	36.20 %
FONATUR	2670 M	49.45 %	46.30 %

En la siguiente hoja les muestro el procedimiento utilizado para determinar los Interese cobrados y los pagados:

PROCEDIMIENTO : " SUCURSAL "

<u>F O N D O</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>TASA DE RENDIMIENTO</u>	<u>INTERESES COBRADOS</u>	<u>TASA DE COSTO</u>	<u>INTERESES PAGADOS</u>
FIRA	273827 M	30.54 %	6969 M	27.89 %	6364 M
FONEI	1108911 M	57.86 %	53468 M	55.59 %	51370 M
FOMEX	2289552 M	12.75 %	24327 M	10.51 %	20053 M
FOGAIN	1236503 M	43.53 %	44854 M	40.73 %	41969 M
FOMIN	358310 M	38.76 %	11573 M	36.25 %	10824 M
FONATUR	482028 M	49.41 %	19848 M	46.34 %	18614 M
TOTAL :	<u>5749131 M</u>	<u>33.61 %*</u>	<u>161039 M</u>	<u>31.14 %*</u>	<u>149194 M</u>

* TASA PONDERADA DE FONDOS.

PROCEDIMIENTO : " B A N C O "

FIRA	2810 M	30.50 %	71 M	27.90 %	65 M
FONEI	10195 M	57.89 %	492 M	55.61 %	472 M
FOMEX	22890 M	12.72 %	243 M	10.49 %	200 M
FOGAIN	12900 M	43.56 %	468 M	40.75 %	438 M
FOMIN	3675 M	38.73 %	119 M	36.20 %	111 M
FONATUR	2670 M	49.45 %	110 M	46.30 %	103 M
TOTAL :	<u>55140 M</u>	<u>32.71 %*</u>	<u>1503 M</u>	<u>30.23 %*</u>	<u>1389 M</u>

* TASA PONDERADA DE FONDOS.

d) Intereses cobrados o pagados por Call Money.

Como lo mencionamos en el Capítulo III, Inciso B de este trabajo, es muy recomendable el que las sucursales conozcan el manejo que pueden efectuar con las coberturas del encaje así como de las repercusiones -- que pueden tener derivadas de políticas institucionales de cobertura de un cajón determinado, el cual, por tener la sucursal un mercado natural para colocar en él, deberá canalizar sus créditos a éste y dejará de colocar en los otros cajones de crédito.

Por las consideraciones anteriores, las cuales son de mucha importancia en el medio bancario, a continuación les expongo la forma de determinarlos :

P R O C E D I M I E N T O : " S U C U R S A L " C A P T A C I O N : 5 5 1 2 5 6 9 7 M

<u>CARTERA POR ACTIVIDAD</u>	<u>(A)</u>		<u>(B)</u>	<u>(C)</u>		<u>(D)</u>
	<u>CARTERA</u>	<u>% OBLIG</u>	<u>CARTERA</u>	<u>% TASA</u>		
	<u>REAL</u>	<u>COBERT.</u>	<u>TEORICA</u>	<u>MARGEN</u>	<u>EXCESO</u>	<u>ANUAL</u> <u>INTERESES</u>
	<u>(1)</u>		<u>(2)</u>	<u>(2-1)</u>	<u>(1-2)</u>	
Arts. Basic.	1341184 M	1.40	771760 M	-	569424 M	52.40 (24865) M
Ind. Med. y Peq.	2348954 M	3.50	1929399 M	-	419555 M	52.00 (18181) M
Ejid. y Camp.	13444 M	0.60	330754 M	317310 M	-	27.50 7272 M
Agropecuarios	788049 M	4.30	2370405 M	1582356 M	-	52.40 69096 M
Act. de Fomento	8089427 M	8.30	4575433 M	-	3513994 M	52.20 (152859) M
Ag. de Valores	45000 M	0.20	110251 M	65251 M	-	52.00 2828 M
Exportación	830440 M	1.20	661508 M	-	168932 M	50.00 (7039) M
Vivienda T-1	15610 M	1.00	551257 M	535647 M	-	11.00 4910 M
Vivienda T-2	26750 M	1.00	551257 M	524507 M	-	14.00 6119 M
Vivienda T-3	3050 M	1.00	551257 M	548207 M	-	19.00 8680 M
Vivienda T-4	9310 M	1.00	551257 M	541947 M	-	25.00 11291 M
Hab. Tipo Medio	16981 M	2.50	1378143 M	1361162 M	-	52.00 58983 M
Inversión Libre	<u>17563503 M</u>	<u>25.00</u>	<u>13781425 M</u>	<u>-</u>	<u>3782078 M</u>	<u>52.60 (165781) M</u>
TOTAL CARTERA	<u>31091702 M</u>	<u>51.00</u>	<u>28114106 M</u>	<u>5476387 M</u>	<u>8453983 M</u>	<u>52.60 (199546) M</u>

Ver Notas en la hoja anexa.

Notas al cuadro anterior sobre el calculo del Call Money para la Sucursal.

- (A) Porcentaje proporcionado por el Banco de México en su circular 1842/79 del 9 de Abril de 1984.
- (B) Resulta de multiplicar el total de la captación por el % Obligatorio de Cobertura.
- (C) Son Tasas determinadas institucionalmente y existen diversos criterios para fijarlas, entre ellos estan :
 - Tomando como base las Tasas reales de operación de cada cajón.
 - Tomando como base el CPP de Banco de México.
 - Tomando como base el CPI (Costo Ponderado Interno) de la Institución.
- (D) Resultan de multiplicar los Margenes o los Excesos por las Tasas anuales; siendo positivo o Intereses Cobrados cuando tenemos margen y negativo o Intereses Pagados cuando tenemos exceso. Esto es, que si tenemos margen, colocamos en créditos menos de lo que deberíamos haber colocado como obligatorio y por lo tanto, este dinero nos esta sobrando para prestarlo a otras sucursales o invertirlo en Cetes, Subastas, etc. y obtener un rendimiento sobre él. Y por otro lado, si tenemos exceso, quiere decir, que utilizamos más recursos de los destinados para el crédito, los cuales los obtuvimos de otras sucursales, o de no encajar lo obligatorio en el Banco de México y por ende, tenemos que pagar un interes o una penalización a quien corresponda.

PROCEDIMIENTO : " BANCO " CAPTACION : 657547 M

<u>CARTERA POR ACTIVIDAD</u>	(A)	(B)	(C)	(D)	<u>MARGEN</u> (2-1)	<u>EXCESO</u> (1-2)	<u>% TASA ANUAL</u>	<u>INTERESES</u>
	<u>CARTERA REAL</u> (1)	<u>% OBLIG. COBERT.</u>	<u>CARTERA TEORICA</u> (2)					
Articulos Básicos	12753 M	1.40	9206 M		-	3547 M	52.40	(155) M
Ind. Med. y Pequeña	24187 M	3.50	23014 M		-	1173 M	52.00	(51) M
Ejid. y Campesinos	1188 M	0.60	3945 M		2757 M	-	27.50	63 M
Agropecuarios	9820 M	4.30	28275 M		18455 M	-	52.40	806 M
Act. de Fomento	74207 M	8.30	54576 M		-	19631 M	52.20	(854) M
Agentes de Valores	2720 M	0.20	1315 M		-	1405 M	52.00	(61) M
Exportación	8039 M	1.20	7891 M		-	148 M	50.00	(6) M
Vivienda T-1	2290 M	1.00	6575 M		4285 M	-	11.00	39 M
Vivienda T-2	3482 M	1.00	6575 M		3093 M	-	14.00	36 M
Vivienda T-3	890 M	1.00	6575 M		5685 M	-	19.00	90 M
Vivienda T-4	3310 M	1.00	6575 M		3265 M	-	25.00	68 M
Habit. Tipo Medio	6910 M	2.50	16439 M		9529 M	-	52.00	413 M
Inversión Libre	170178 M	25.00	164387 M		-	5791 M	52.60	(254) M
TOTAL CARTERA :	319974 M	51.00	335348 M		47069 M	31695 M	-	134 M

Ver Notas en la hoja anexa.

e) Intereses Cobrados por Créditos Bancarios.

El procedimiento para determinarlos es muy simple y unicamente necesitamos contar con los montos de los créditos por cajón, los -- cuales nos seran proporcionados por el area de crédito. Puede darse el caso de que la sucursal cuente con un sistema contable muy com-- pleto que permita conocer mensualmente los intereses cobrados real-- mente, para lo cual, hacemos caso omiso a este procedimiento.

PROCEDIMIENTO :

CARTERA POR ACTIVIDAD	<u>SUCURSAL</u>	
	CARTERA REAL	(*) TASA DE INTERESES PRESTAMO DEL MES
Artículos Básicos	1,341,184 M	53.40 % 59,683 M
Industria Mediana y Pequeña	2,348,954 M	53.00 % 103,745 M
Ejidatarios y Campesinos	13,444 M	27.50 % 308 M
Agropecuarios	788,049 M	53.40 % 35,068 M
Actividades de Fomento	8,089,427 M	53.20 % 358,631 M
Agentes de Valores	45,000 M	53.00 % 1,987 M
Exportación M.N.	23,269 M	50.50 % 979 M
Exportación Dlls.	807,171 M	10.00 % 6,726 M
Vivienda T - 1	15,610 M	11.00 % 143 M
Vivienda T - 2	26,750 M	14.00 % 312 M
Vivienda T - 3	3,050 M	19.00 % 48 M
Vivienda T - 4	9,310 M	25.00 % 194 M
Habitación Tipo Medio	16,981 M	53.00 % 750 M
Inversión Libre M.N.	16,213,503 M	53.60 % 724,203 M
Inversión Libre Dlls.	<u>1,350,000 M</u>	<u>10.45 % 11,756 M</u>
TOTALES :	<u>31,091,702 M</u>	(1) <u>50.35 % 1,304,533 M</u>

(*) Las Tasas de Prestamo son anualizadas.

(1) Tasa Ponderada de Cartera.

Nota : Las Tasas de Prestamo anuales, nos son proporcionadas -
por el área de cartera y son las ponderadas de cada ca-
jon operadas en el mes.

PROCEDIMIENTO :

CARTERA POR ACTIVIDAD	BANCO	(*)	INTERESES DEL MES
	CARTERA REAL	TASA DE PRESTAMO	
-	-	-	-
Artículos Básicos	12,753 M̄	53.40 %	568 M̄
Industria Mediana y Pequeña	24,187 M̄	53.00 %	1,068 M̄
Ejidatarios y Campesinos	1,188 M̄	27.50 %	27 M̄
Agropecuarios	9,820 M̄	53.40 %	437 M̄
Actividades de Fomento	74,207 M̄	53.20 %	3,290 M̄
Agentes de Valores	2,720 M̄	53.00 %	120 M̄
Exportación M.N.	2,582 M̄	50.50 %	109 M̄
Exportación Dlls.	5,457 M̄	10.00 %	45 M̄
Vivienda T - 1	2,290 M̄	11.00 %	21 M̄
Vivienda T - 2	3,482 M̄	14.00 %	41 M̄
Vivienda T - 3	890 M̄	19.00 %	14 M̄
Vivienda T - 4	3,310 M̄	25.00 %	69 M̄
Habitación Tipo Medio	6,910 M̄	53.00 %	305 M̄
Inversión Libre M.N.	143,978 M̄	53.60 %	6,431 M̄
Inversión Libre Dlls.	26,200 M̄	10.45 %	228 M̄
TOTALES :	<u>319,974 M̄</u>	<u>(1)47.74 %</u>	<u>12,773 M̄</u>

(*) Las Tasas de Prestamo son anualizadas.

(1) Tasa Ponderada de Cartera.

f) Intereses Cobrados por Créditos Hipotecarios.

Para determinar su importe, recurrimos al área hipotecaria, la cual nos dará los intereses reales del mes y en caso de que no los tengan tendremos que recurrir a determinarlos. Para este segundo caso utilizamos los capitales otorgados y las tasas anuales ponderadas.

PROCEDIMIENTO :

<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	IMPORTE		IMPORTE
CAPITAL	1,862,340 M	CAPITAL	22,530 M
TASA PONDERADA ANUAL	34.25 %	TASA PONDERADA ANUAL	34.12 %

CALCULO :

$$1,862,340 \times 34.25 \% \div 12 = \underline{\underline{53,154 \text{ M}}}$$

$$22,530 \times 34.12 \% \div 12 = \underline{\underline{641 \text{ M}}}$$

g) Rendimiento de Inversiones - CETES.

Al igual que el anterior, recurrimos al área de tesorería para obtener los intereses ganados por inversiones en CETES, en caso de que no los tengan, solicitamos los montos de las inversiones y las tasas de rendimiento, de las cuales obtenemos la ponderada y determinamos los intereses obtenidos en el mes.

PROCEDIMIENTO :

<u>SUCURSAL</u>		<u>BANCO</u>	
	IMPORTE		IMPORTE
Inversiones en CETES	500,000 M	Inversiones en CETES	7,500 M
Tasa Anual	52.00 %	Tasa Anual	52.00 %

$$500,000 \times 52.00 \% \div 12 = \underline{\underline{21,667 \text{ M}}}$$

$$7,500 \times 52.00 \% \div 12 = \underline{\underline{325 \text{ M}}}$$

Una vez obtenidas todas las cifras que conforman los resultados tanto de la sucursal como del banco, procedemos a la integración de sus respectivos Estados de Resultados para conformar todas las cifras y poder obtener el resultado contable tanto de la sucursal como del banco.

Es muy importante, que dichos estados de resultados queden conformados de la misma forma en que se presentaran las hojas que integran el Estado de Productividad y Rentabilidad, para poder verificar fácilmente los importes y además de que no exista duda en cuanto a su integración.

A continuación, les expongo dichos estados de resultados, con la consideración especificada en el párrafo anterior.

SUCURSAL PUEBLO GRANDE, S. N. C.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE MAYO DE 1984

<u>I N G R E S O S</u>		<u>E G R E S O S</u>	
1- Intereses Cobrados (5201)		1- Intereses Pagados (5101 y 5102)	
1.1- Por Créditos Bancarios	1,304,533	1.1- Por Ahorro	53,209
1.2- Por Créditos Hipotecarios	53,154	1.2- Por Renta Fija	1,591,547
1.3- Por Encaje Legal	928,052	1.3- Por Internacional	83,341
1.4- Por Call Money	-	1.4- Por Fondos de Fomento	149,194
1.5- Por Fondos de Fomento	161,039	1.5- Por Call Money	199,546
1.6- Por Internacional	86,135	1.6- Por Diversos	6,377
1.7- Por Diversos5,053		-----
	SUBTOTAL		SUBTOTAL
2,537,966	2,083,214
2- Cambios (5203)2,699		
3- Comisiones Cobradas (5202)		2- Comisiones Pagadas (5103, 5104 y 5112)94,227
3.1- Por Créditos Bancarios	36,544		
3.2- Por Créditos Hipotecarios	614	3- Gastos Directos (5105 a 5111, 5113, 5115 y 5117)182,289
3.3- Por Fideicomisos	13,226		
3.4- Por Internacional	2,275	4- Gastos Indirectos Operativos y de Dirección Ge-	
3.5- Por Diversos1,626	neral (5105 a 5111, 5113, 5115 y 5117)196,383
	SUBTOTAL		
54,285		
4- Certificados de Tesorería21,667	5- Castigos y Quebrantos (5114 y 5116)9,535
5- Beneficios y Productos Diversos (5207)39,933	6- Utilidad Antes de I.S.R. y P.T.U.90,902
	TOTAL DE INGRESOS		TOTAL DE EGRESOS
2,656,550	2,656,550

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE MAYO DE 1984

<u>I N G R E S O S</u>		<u>E G R E S O S</u>	
1- Intereses Cobrados (5201)		1- Intereses Pagados (5101 y 5102)	
1.1- Por Créditos Bancarios	12,773	1.1- Por Ahorro	590
1.2- Por Créditos Hipotecarios	641	1.2- Por Renta Fija	20,251
1.3- Por Internacional	362	1.3- Por Internacional	348
1.4- Por Fondos de Fomento	1,503	1.4- Por Fondos de Fomento	1,389
1.5- Por Call Money	134	1.5- Por Call Money	-
1.6- Por Encaje Legal	11,070	1.6- Por Diversos	9
1.7- Por Diversos	-----12		
SUBTOTAL	-----26,495	SUBTOTAL	-----22,587
2- Cambios (5203)	-----18		
3- Comisiones Cobradas (5202)		2- Comisiones Pagadas (5103, 5104 y 5112)	-----219
3.1- Por Créditos Bancarios	184	3- Gastos Directos (5105 a 5111, 5113, 5115 y 5117)	-----1,820
3.2- Por Créditos Hipotecarios	12	4- Gastos Indirectos Operativos y de Dirección Ge-	
3.3- Por Fideicomisos	29	neral (5105 a 5111, 5113, 5115 y 5117)	-----2,264
3.4- Por Internacional	9		
3.5- Por Diversos	-----3	5- Castigos y Quebrantos (5114 y 5116)	-----28
SUBTOTAL	-----237	6- Utilidad antes de I.S.R y P.T.U.	-----233
4- Certificados de Tesorería	-----325		
5- Beneficios y Productos Diversos (5207)	-----76		
TOTAL DE INGRESOS	-----27,151	TOTAL DE EGRESOS	-----27,151

Después de haber elaborado los Estados de Resultados, y en el caso de no contar con un computador para integrar las cifras y emitir -- los listados, procederemos a la integración de cada una de las seis -- hojas que conforman el Estado de Productividad y Rentabilidad.

Cabe hacer mención, que en el caso de contar con un computador, - nos ahorraremos la elaboración manual de los Estados de Resultados, -- las cedulas del entorno económico y financiero y las seis cédulas que conforman el Estado de Productividad y Rentabilidad.

Siguiendo con el desarrollo del caso práctico, y suponiendo que - no se cuenta con un computador, procederé a mostrarles la integración- de cada una de las seis hojas de los Estados de Productividad y Rentabilidad mencionados.

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.

ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

	(1)	(2)	% DE
	IMPORTE	IMPORTE	
<u>I N G R E S O S</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	<u>1 ÷ 2</u>
A) Intereses Cobrados			
A.1- Por Créditos Bancarios	1,304,533	12,773,000	10.21
A.2- Por Créditos Hipotecarios	53,154	641,000	8.29
A.3- Por Internacional	86,135	362,000	23.79
A.4- Por Encaje Legal	928,052	11,070,000	8.38
A.5- Por Fondos de Fomento	161,039	1,503,000	10.71
A.6- Por Call Money	-	134,000	-
A.7- Por Diversos	<u>5,053</u>	<u>12,000</u>	<u>42.11</u>
SUBTOTAL	<u>2,537,966</u>	<u>26,495,000</u>	<u>9.58</u>
B) Comisiones Cobradas			
B.1- Por Créditos Bancarios	36,544	184,000	19.86
B.2- Por Créditos Hipotecarios	614	12,000	5.12
B.3- Por Internacional	2,275	9,000	25.28

B.4- Por Fideicomisos	13,226	29,000	45.61
B.5- Por Diversos	<u>1,626</u>	<u>3,000</u>	<u>54.20</u>
SUBTOTAL	<u>54,285</u>	<u>237,000</u>	<u>22.91</u>
C) Cambios	2,699	18,000	14.99
D) Certificados de Tesorería	21,667	325,000	6.67
E) Beneficios y Productos Diversos	<u>39,933</u>	<u>76,000</u>	<u>52.54</u>
TOTAL DE INGRESOS :	<u>2,656,550</u>	<u>27,151,000</u>	<u>9.78</u>

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.

ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984

SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

E G R E S O S	(1)	(2)	% DE
	IMPORTE <u>SUCURSAL</u>	IMPORTE <u>BANCO</u>	<u>1 ÷ 2</u>
A) Intereses Pagados			
A.1- Por Depósitos de Ahorro	53,209	590,000	9.02
A.2- Por Depósitos de Renta Fija	1,591,547	20,251,000	7.86
A.3- Por Operaciones de Internacional	83,341	348,000	23.95
A.4- Por Operaciones de Fondos	149,194	1,389,000	10.74
A.5- Por Operaciones de Call Money	199,546	-	-
A.6- Por Diversos	<u>6,377</u>	<u>9,000</u>	<u>70.86</u>
SUBTOTAL	<u>2,083,214</u>	<u>22,587,000</u>	<u>9.22</u>
B) Comisiones Pagadas	94,227	219,000	43.03
C) Gastos Directos	182,289	1,820,000	10.02
D) Gastos Indirectos Operativos y de Dirección			
General	196,383	2,264,000	8.67
E) Castigos y Quebrantos	9,535	28,000	34.05

TOTAL DE EGRESOS

2,565,648

26,918,000

9.53

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.

ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984

SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

<u>M A R G E N F I N A N C I E R O</u>	(1)	(2)	% DE
	IMPORTE	IMPORTE	1 + 2
	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	
+ Ingreso Financiero	2,537,966	26,495,000	9.58
- Egreso Financiero	<u>2,083,214</u>	<u>22,587,000</u>	<u>9.22</u>
= Margen Financiero	454,752	3,908,000	11.64
+ Comisiones Cobradas	54,285	237,000	22.91
+ Certificados de Tesorería	21,667	325,000	6.67
+ Cambios	2,699	18,000	14.99
+ Beneficios y Productos Diversos	39,933	76,000	52.54
- Comisiones Pagadas	<u>94,227</u>	<u>219,000</u>	<u>43.03</u>
= Resultado antes de Gastos	479,109	4,345,000	11.03
- Gastos Directos	182,289	1,820,000	10.02
- Castigos y Quebrantos	<u>9,535</u>	<u>28,000</u>	<u>34.05</u>
= Contribución al Gasto Centralizado	287,285	2,497,000	11.51
- Gastos Indirectos Operativos y de Dirección General	<u>196,383</u>	<u>2,264,000</u>	<u>8.67</u>
= Resultado antes de I.S.R. y P.T.U.	<u>90,902</u>	<u>233,000</u>	<u>39.01</u>
	=====	=====	=====

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.

ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

<u>CAPTACION DE RECURSOS</u>	(1)	(2)	% DE
	IMPORTE	IMPORTE	
	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	<u>1 ÷ 2</u>
Cheques M. N.	12,694,471	126,945,000	10.00
Cheques Dlls.	1,425	2,400,000	0.06
Ahorro M. N.	2,834,405	31,178,000	9.09
Ahorro Dlls.	6,710	1,748,000	0.38
Renta Fija M. N.	39,578,971	494,737,000	8.00
Renta Fija Dlls.	9,715	539,000	1.80
Total de Recursos Captados M. N.	55,107,847	652,860,000	8.44
Total de Recursos Captados Dlls.	17,850	4,687,000	0.38
Intereses Pagados (Ahorro + Renta Fija) M. N.	1,644,597	20,828,000	7.90
Intereses Pagados (Ahorro + Renta Fija) Dlls.	159	13,000	1.22
Tasa de Costo de Captación M. N.	35.81 %	38.28 %	-
Tasa de Costo de Captación Dlls.	10.69 %	3.33 %	-
Total de Recursos Captados M. N. y Dlls.	55,125,697	657,547,000	8.51

Total de Intereses Pagados M. N. y Dlls. (A. + R. F.)

1,644,756

20,841,000

7.89

Tasa de Costo de Captación

35.80 %

38.03 %

-

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.
ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984

SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

<u>C A R T E R A M. N.</u>	(1) IMPORTE	(2) IMPORTE	% DE
	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	<u>1 ÷ 2</u>
Credito a Empresas :			
Artículos Básicos	1,341,184	12,753,000	10.52
Actividades de Fomento	8,089,427	74,207,000	10.90
Industria Mediana y Pequeña	2,348,954	24,187,000	9.71
Agentes de Valores	45,000	2,720,000	1.65
Agropecuarios	788,049	9,820,000	8.02
Ejidatarios y Campesinos	13,444	1,188,000	1.13
Vivienda T - 1	15,610	2,290,000	0.68
Vivienda T - 2	26,750	3,482,000	0.77
Vivienda T - 3	3,050	890,000	0.34
Vivienda T - 4	9,310	3,310,000	0.28
Habitación Tipo Medio	16,981	6,910,000	0.25
Exportación	23,269	2,582,000	0.90
Inversión Libre	<u>16,213,503</u>	<u>118,548,000</u>	<u>13.68</u>
	<u>28,934,531</u>	<u>262,887,000</u>	<u>11.01</u>

Credito a Particulares :

Tarjetas de crédito	501,948	2,640,000	19.01
Prestamos Personales	6,712	64,000	10.49
Prestamos de Consumo	<u>1,807</u>	<u>102,000</u>	<u>1.77</u>
	<u>510,467</u>	<u>2,806,000</u>	<u>18.19</u>
Compra de Cartera :			
Cartera Automotriz	677	26,000	2.60
Cartera Aerea	<u>6,927</u>	<u>68,000</u>	<u>10.19</u>
	<u>7,604</u>	<u>94,000</u>	<u>8.09</u>
Créditos Hipotecarios	1,862,340	22,530,000	8.27
Total Cartera M. N.	31,314,942	288,317,000	10.86
Inmovilizaciones M. N.	1,666,231	18,321,000	9.09

C A R T E R A D L L S.

Crédito a Empresas y Particulares

Exportación	807,171	5,457,000	14.79
Inversión Libre	1,350,000	26,200,000	5.15
Total Cartera Dlls.	2,157,171	31,657,000	6.81
Inmovilizaciones Dlls.	12,370	65,000	19.03

Gran Total de Cartera M. N. Y DLLS.	33,472,113	319,974,000	10.46
Total Cartera Bancaria	31,091,702	294,544,000	10.56
Rendimiento de Cartera Bancaria	1,227,629	12,005,000	10.23
Tasa Ponderada de Cartera Bancaria	47.38 %	48.91 %	-

BANCO REFINANCIADOR, S. N. C.

ESTADO DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

POR EL MES DE: MAYO DE 1984

SUCURSAL: PUEBLO GRANDE

<u>A) FONDOS DE FOMENTO ECONOMICO</u>	(1)	(2)	% DE
	IMPORTE	IMPORTE	1 ÷ 2
	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	
<u>FONDO</u>			
F. I. R. A.	273,827	2,810,000	9.74
F. O. N. E. I.	1,108,911	10,195,000	10.88
F. O. M. E. X.	2,289,552	22,890,000	10.00
F. O. G. A. I. N.	1,236,503	12,900,000	9.59
F. O. M. I. N.	358,310	3,675,000	9.75
F. O. N. A. T. U. R.	<u>482,028</u>	<u>2,670,000</u>	<u>18.05</u>
TOTAL :	<u>5,749,131</u>	<u>55,140,000</u>	<u>10.43</u>

<u>B) MARGEN FINANCIERO DE LOS FONDOS DE FOMENTO ECONOMICO</u>	<u>TASA DE RENDIMIENTO</u>		<u>TASA DE COSTO</u>		<u>MARGEN FINANCIERO</u>	
	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>BANCO</u>
<u>FONDO</u>						
F. I. R. A.	30.54	30.50	27.89	27.90	2.65	2.60
F. O. N. E. I.	57.86	57.89	55.59	55.61	2.27	2.28
F. O. M. E. X.	12.75	12.72	10.51	10.49	2.24	2.23

F. O. G. A. I. N.	43.53	43.56	40.73	40.75	2.80	2.81
F. O. M. I. N.	38.76	38.73	36.25	36.20	2.51	2.53
F. O. N. A. T. U. R.	49.41	49.45	46.34	46.30	3.07	3.15

Una vez que tenemos integrados los Estados de Productividad y Rentabilidad, procederemos a la elaboración de la siguiente etapa, la cual es la de aplicar los indicadores tanto de productividad como de rentabilidad (especificados en los Capítulos II y III de este trabajo) y posteriormente a su análisis y comentario.

Para aplicar dichos índices, se presentan unas cédulas que los contienen en forma detallada y que nos ayudarán a agilizar la etapa de análisis y con esto, tener más tiempo para emitir comentarios razonados, concisos y de utilidad, tanto para la Alta Dirección como para las Direcciones Regionales, y de esta manera contar con más elementos para fijar medidas de control que ayuden a incrementar la productividad y la rentabilidad tanto del banco como de las regionales, zonas, plazas y -- principalmente de las sucursales.

Indicadores de Productividad.

Especificados en el Capitulo II, inciso C, subinciso 1 de este trabajo.

SUCURSAL = Miles de Pesos.

BANCO = Millones de Pesos.

I) Flujos de Captación de Recursos del Público.

a) Flujo Mensual de Captación :

Promedio del Mes - Promedio del Mes Anterior.

SUCURSAL

BANCO

$$55,125,697 - 50,738,930 = \underline{\underline{4,386,767}}$$

$$657,547 - 649,141 = \underline{\underline{8,406}}$$

b) Flujo Acumulado de Captación :

Promedio del Mes - Promedio de Diciembre del Año Anterior.

$$55,125,697 - 42,345,905 = \underline{\underline{12,779,792}}$$

$$657,547 - 501,456 = \underline{\underline{156,091}}$$

c) Flujo Anual de Captación :

Promedio del Mes - Promedio del Mismo Mes del Año Anterior.

$$55,125,697 - 32,665,201 = \underline{\underline{22,460,496}}$$

$$657,547 - 393,086 = \underline{\underline{264,461}}$$

II) Tasas de Crecimiento de la Captación de Recursos del Público.

a) Variación Porcentual Mensual :

Promedio del Mes ÷ Promedio del Mes Anterior - 1 x 100 = %.

$$\frac{55,125,697}{50,738,930} - 1 \times 100 = \underline{\underline{8,65\%}}$$

$$\frac{657,547}{649,141} - 1 \times 100 = \underline{\underline{1,29\%}}$$

50,738,930

649,141

b) Variación Porcentual Acumulada :

Promedio del Mes ÷ Promedio de Diciembre del Año Anterior - 1 x 100 = %.

$$\frac{55,125,695}{42,345,905} - 1 \times 100 = \underline{\underline{30.18\%}}$$

$$\frac{657,547}{501,456} - 1 \times 100 = \underline{\underline{31.13\%}}$$

c) Variación Porcentual Anual :

Promedio del Mes ÷ Promedio del Mismo Mes del Año Anterior - 1 x 100 = %.

$$\frac{55,125,697}{32,665,201} - 1 \times 100 = \underline{\underline{68.76\%}}$$

$$\frac{657,547}{393,086} - 1 \times 100 = \underline{\underline{67.28\%}}$$

III) Mezcla de la Captación de Recursos del Público.

a) Mezcla calculada en base a saldos promedios del mes.

a.1) Porcentaje de mezcla de Cheques ;

Promedio del Mes de Cheques ÷ Promedio del Mes de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{12,695,896}{55,125,697} \times 100 = \underline{\underline{23.03\%}}$$

$$\frac{129,345}{657,547} \times 100 = \underline{\underline{19.67\%}}$$

a.2) Porcentaje de mezcla de Ahorro :

Promedio del Mes de Ahorro ÷ Promedio del Mes de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{2,841,115}{55,125,697} \times 100 = \underline{\underline{5.15\%}}$$

$$\frac{32,926}{657,547} \times 100 = \underline{\underline{5.01\%}}$$

a.3) Porcentaje de Mezcla de Renta Fija :

Promedio del Mes de Renta Fija ÷ Promedio del Mes de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{39,588,686}{55,125,697} \times 100 = \underline{\underline{71.82\%}}$$

$$\frac{495,276}{657,547} \times 100 = \underline{\underline{75.32\%}}$$

b) Mezcla calculada en base a flujos acumulados en el año.

b.1) Porcentaje de Mezcla de Cheques :

Flujo Acumulado de Cheques ÷ Flujo Acumulado de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{2,666,181}{12,779,792} \times 100 = \underline{\underline{20.86\%}}$$

$$\frac{28,468}{156,091} \times 100 = \underline{\underline{18.24\%}}$$

b.2) Porcentaje de Mezcla de Ahorro :

Flujo Acumulado de Ahorro ÷ Flujo Acumulado de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{573,543}{12,779,792} \times 100 = \underline{\underline{4.49\%}}$$

$$\frac{6,831}{156,091} \times 100 = \underline{\underline{4.38\%}}$$

b.3) Porcentaje de Mezcla de Renta Fija :

Flujo Acumulado de Renta Fija ÷ Flujo Acumulado de Captación Total x 100 = %.

$$\frac{9,540,068}{12,779,792} \times 100 = \underline{\underline{74.65\%}}$$

$$\frac{120,792}{156,091} \times 100 = \underline{\underline{77.38\%}}$$

IV) Indice de Penetración en Captación de Recursos del Público :

Promedio del Mes de la Captación Total del Banco ó Sucursal ÷ Promedio del Mes de la Captación Total del Sistema Bancario ó del Banco x 100 = %.

$$\frac{55,125,697}{657,547,000} = \underline{\underline{8.38\%}}$$

$$\frac{657,547}{6,685,380} = \underline{\underline{11.57\%}}$$

V) Nivel de Cobertura de Cajones Prioritarios :

Saldo Real Promedio por Cajón ÷ Saldo Teórico Promedio por Cajón x 100 = %.

<u>SUCURSAL</u>			
<u>A C T I V I D A D</u>	<u>CART. REAL</u>	<u>CART. TEOR.</u>	<u>COBERTURA</u>
Artículos Básicos	1,341,184	771,760	173.78 %
Industria Mediana y Pequeña	2,348,954	1,929,399	121.74 %
Ejidatarios y Campesinos	13,444	330,754	4.06 %
Agropecuarios	788,049	2,370,405	33.25 %
Actividades de Fomento	8,089,427	4,575,433	176.80 %
Agentes de Valores	45,000	110,251	40.82 %
Exportación	830,440	661,508	125.54 %
Vivienda T - 1	15,610	551,257	2.83 %
Vivienda T - 2	26,750	551,257	4.85 %
Vivienda T - 3	3,050	551,257	0.55 %
Vivienda T - 4	9,310	551,257	1.69 %
Habitación Tipo Medio	16,981	1,378,143	1.23 %
Inversión Libre	17,563,503	13,781,425	127.44 %
TOTALES :	31,091,702 =====	28,114,106 =====	110.59 % =====

BANCO

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>CART. REAL</u>	<u>CART. TEOR.</u>	<u>COBERTURA</u>
Artículos Básicos	12,753	9,206	138.53 %
Industria Mediana y Pequeña	24,187	23,014	105.10 %
Ejidatarios y Campesinos	1,188	3,945	30.11 %
Agropecuarios	9,820	28,275	34.73 %
Actividades de Fomento	74,207	54,576	135.97 %
Agentes de Valores	2,720	1,315	206.84 %
Exportación	8,039	7,891	101.88 %
Vivienda T - 1	2,290	6,575	34.83 %
Vivienda T - 2	3,482	6,575	52.96 %
Vivienda T - 3	890	6,575	13.54 %
Vivienda T - 4	3,310	6,575	50.34 %
Habitación Tipo Medio	6,910	16,439	42.03 %
Inversión Libre	170,178	164,387	103.52 %
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTALES :	319,974	335,348	95.42 %
	=====	=====	=====

VI) Índice de Penetración en Financiamiento :

Promedio del Mes de Financiamiento de la Institución o de la Sucursal
 ÷ Promedio del Mes de Financiamiento del Sistema Bancario o del Banco
 x 100 = %.

$$\frac{31,091,702}{319,974,000} \times 100 = \underline{\underline{9.72\%}}$$

$$\frac{319,974}{2,416,295} \times 100 = \underline{\underline{13.24\%}}$$

VII) Índice de Captación de Recursos del Público por Sucursal :

Captación de Recursos del Público ÷ Número de Sucursales.

$$\frac{\text{NO}}{\text{APLICABLE}}$$

$$\frac{657,547}{218} = \underline{\underline{3,016.3\bar{M}}}$$

VIII) Índice de Captación de Recursos del Público por Empleado :

Captación de Recursos del Público ÷ Número de Empleados.

$$\frac{55,125,697}{56} = \underline{\underline{984,347.4\bar{M}}}$$

$$\frac{657,547}{5,610} = \underline{\underline{117.2\bar{M}}}$$

IX) Improductivas sobre Cartera Total :

Improductivas ÷ Cartera Total x 100 = %.

$$\frac{1,311,990}{31,091,702 + 6,045,435 + 3,477,596} =$$

$$\frac{1,311,990}{40,614,733} \times 100 = \underline{\underline{3.23\%}}$$

$$\frac{15,742}{319,974 + 55,844 - 7,874} =$$

$$\frac{15,742}{367,944} \times 100 = \underline{\underline{4.28\%}}$$

I. = Improductivas.

$$\frac{1,311,990}{55,125,697} = \frac{0,0238}{\cancel{0,0238}}$$

E. = Encaje.

$$\frac{0,49}{\cancel{0,49}}$$

Aplicación de la Formula :

$$\frac{35.81 - 19.56 + 2.06}{1 - 0.40 - 0.0238} = \frac{18.31}{0.4862} = \frac{37.66}{\cancel{37.66}} \%$$

Determinación de las Variables : BANCO

C.C. = Costo de Captación.

<u>INSTRUMENTO</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>% MEZCLA</u>	<u>COSTO</u>	<u>C.C.</u>
Cheques	129,345	19.67	-	-
Ahorro	32,926	5.01	21.50	1.08
Renta Fija	495,276	75.32	49.07	36.96
Totales :	<u>657,547</u>	<u>100.00</u>	<u>-</u>	<u>38.04</u>

R.E. = Rendimiento de Encaje.

% de Encaje x (C.C. + % de Rendimiento de Encaje)

$$0.49 \quad x \quad (38.04 + 4.1612) =$$

$$0.49 \quad x \quad 42.2012 \quad = \quad \frac{20.68}{\cancel{20.68}} \%$$

I. = Improductivas

$$\frac{15,742}{657,547} = \frac{0,0239}{\cancel{0,0239}}$$

E. = Encaje.

0.49

G.A. = Gasto Administrativo.

5103 + 5104 + 5112	219	
5105	1,669	
5106	880	
5107	-	<u>4,303 x 12</u>
5108	-	-----5----- = <u>1.57 %</u>
5109	38	657,547
5110	345	
5111	377	
5113	590	
5115	120	
5117	65	
	<hr/>	
	<u>4,303</u>	

Aplicación de la Formula :

$$\frac{38.04 - 20.68 + 1.57}{1 - 0.49 - 0.0239} = \frac{18.93}{0.4861} = \underline{\underline{38.94 \%}}$$

Especificados en el Capitulo II, inciso C, subinciso 2 de este trabajo.

SUCURSAL = Miles de Pesos.

BANCO = Millones de Pesos.

I) Flujos de Cartera Directa.

a) Flujo Mensual de Cartera :

Promedio del Mes - Promedio del Mes Anterior.

$$31,091,702 - 28,464,539 = \underline{\underline{2,627,163}}$$

$$319,974 - 298,142 = \underline{\underline{21,832}}$$

b) Flujo Acumulado de Cartera :

Promedio del Mes - Promedio de Diciembre del Año Anterior.

$$31,091,702 - 23,205,556 = \underline{\underline{7,886,146}}$$

$$319,974 - 276,302 = \underline{\underline{43,672}}$$

c) Flujo Anual de Cartera :

Promedio del Mes - Promedio del Mismo Mes del Año Anterior.

$$31,091,702 - 16,691,917 = \underline{\underline{14,399,785}}$$

$$319,974 - 200,081 = \underline{\underline{119,893}}$$

II) Indice de Cartera Vigente por Empleado :

Cartera Vigente : Número de Empleados.

$$\frac{29,739,212}{56} = \underline{\underline{531,057}}$$

$$\frac{303,143}{5,610} = \underline{\underline{54}}$$

III) Índice de Cartera Vigente por Sucursal :

Cartera Vigente : Número de Sucursales :

NO

APLICABLE

303,143 = 1,391

218

Indicadores de Rentabilidad.

Especificados en el Capítulo III, inciso C, subinciso 1 de este trabajo.

SUCURSAL = Miles de Pesos.

BANCO = Millones de Pesos.

I) Cartera Directa sobre Capacidad Crediticia Propia :

Cartera Directa ÷ Capacidad Crediticia Propia x 100 = %.

$$\begin{array}{rcl} \frac{31,091,702}{31,091,702 + 500,000 - 3,477,596} = & \frac{319,974}{319,974 + 7,500 + 7,874} = & \\ \frac{31,091,702}{28,114,106} \times 100 = \underline{\underline{110.59\%}} & \frac{319,974}{335,348} \times 100 = \underline{\underline{95.42\%}} & \end{array}$$

II) Cartera Vencida a Cartera Total :

Cartera Vencida ÷ Cartera Total x 100 = %.

$$\begin{array}{rcl} \frac{1,352,489}{31,091,702 + 6,045,435 + 3,477,596} = & \frac{16,831}{319,974 + 55,844 - 7,874} = & \\ \frac{1,352,489}{40,614,733} \times 100 = \underline{\underline{3.33\%}} & \frac{16,831}{367,944} \times 100 = \underline{\underline{4.57\%}} & \end{array}$$

III) Créditos Vía Fondos de Fomento sobre Cartera Total :

Créditos vía Fondos de Fomento ÷ Cartera Total x 100 = %.

$$\begin{array}{rcl} \frac{5,749,131}{40,614,733} \times 100 = \underline{\underline{14.16\%}} & \frac{55,140}{367,944} \times 100 = \underline{\underline{14.99\%}} & \end{array}$$

IV) Cartera Total sobre Financiamiento Total :

Cartera Total ÷ Financiamiento Total x 100 = %.

$$\frac{40,614,733}{31,091,702 + 6,045,435 + 79,837 - 3,477,596} =$$

$$\frac{40,614,733}{33,739,378} \times 100 = \underline{\underline{120.38\%}}$$

$$\frac{367,944}{319,974 + 55,844 + 14,657 + 7,874} =$$

$$\frac{367,944}{398,349} \times 100 = \underline{\underline{92.37\%}}$$

V) Rendimiento del Financiamiento Total.

a) Rendimiento por Intereses :

Intereses por Créditos traspasados a resultados en el mes ÷ Financiamiento Total x 12 x 100 = %.

$$\frac{1,304,533}{33,739,378} \times 12 \times 100 = \underline{\underline{46.40\%}}$$

$$\frac{12,773}{398,349} \times 12 \times 100 = \underline{\underline{38.48\%}}$$

b) Rendimiento por Intereses más Comisiones :

Intereses más Comisiones por Créditos traspasados a resultados en el mes ÷ Financiamiento Total x 12 x 100 = %.

$$\frac{1,341,077}{33,739,378} \times 12 \times 100 = \underline{\underline{47.70\%}}$$

$$\frac{12,957}{398,349} \times 12 \times 100 = \underline{\underline{39.03\%}}$$

VI) Créditos al Sector Público sobre Cartera Total :

Créditos al Sector Público ÷ Cartera Total x 100 = %.

$$\frac{1,654,079}{40,614,733} \times 100 = \underline{4.07\%}$$

$$\frac{18,271}{367,944} \times 100 = \underline{4.97\%}$$

VII) Utilidad Neta Contable sobre Capital Pagado más Reservas :

Utilidad Neta Contable ÷ n x 12 ÷ Capital Pagado más Reservas x 100 = %.

NO
APLICABLE

$$\frac{(233 \div 5) \times 12}{13,285} \times 100 = \underline{4.21\%}$$

VIII) Utilidad Neta sobre Captación de Recursos del Público :

Utilidad Neta ÷ Captación de Recursos del Público x 100 = %.

$$\frac{90,902}{55,125,697} \times 100 = \underline{0.16\%}$$

$$\frac{233}{657,547} \times 100 = \underline{0.04\%}$$

IX) Nivel de Autosuficiencia :

Utilidad Neta al Mes ÷ Flujo Acumulado de Activos en Riesgo sujetos a Capitalización x 100 = %.

$$\frac{90,902}{37,761,102 - 28,647,004} \times 100 = \underline{1.00\%}$$

$$\frac{233}{450,091 - 339,787} \times 100 = \underline{0.21\%}$$

X) Resultados sobre Captación.

a) Margen Financiero a Captación :

(Margen Financiero x 12 ÷ n) ÷ Promedio de Captación del Mes x 100 = %.

$$\frac{454,752 \times 12 \div 5}{55,125,697} \times 100 = \underline{\underline{1,98\%}}$$

$$\frac{3,908 \times 12 \div 5}{657,547} \times 100 = \underline{\underline{1,43\%}}$$

b) Gastos Totales a Captación :

(Gastos Totales hasta el Mes x 12 ÷ n) ÷ Promedio de Captación del Mes x 100 = %.

$$\frac{378,672 \times 12 \div 5}{55,125,697} \times 100 = \underline{\underline{1,65\%}}$$

$$\frac{4,084 \times 12 \div 5}{657,547} \times 100 = \underline{\underline{1,49\%}}$$

c) Gastos Totales a Margen Financiero :

Gastos Totales ÷ Margen Financiero x 100 = %.

$$\frac{378,672}{454,752} \times 100 = \underline{\underline{83,27\%}}$$

$$\frac{4,084}{3,908} \times 100 = \underline{\underline{104,50\%}}$$

Especificados en el Capítulo III, inciso C, subinciso 2 de este trabajo.

SUCURSAL = Miles de Pesos.

BANCO = Millones de Pesos.

I) Índice de Cartera Vigente a Captación Total :

Cartera Vigente ÷ Captación Total x 100 = %.

$$\frac{29,739,212}{55,125,697} \times 100 = \underline{53.95 \%}$$

$$\frac{303,143}{657,547} \times 100 = \underline{46.10 \%}$$

II) Índice de Inmovilizaciones :

Inmovilizaciones ÷ Promedio de Captación del Mes x 100 = %.

$$\frac{1,678,601}{55,125,697} \times 100 = \underline{3.05 \%}$$

$$\frac{18,386}{657,547} \times 100 = \underline{2.80 \%}$$

III) Tasa Ponderada de Costo de Captación :

Intereses Pagados por Ahorro más Intereses Pagados por Renta Fija x 12 ÷ Captación de Recursos del Público x 100 = %.

$$\frac{1,644,756 \times 12}{55,125,697} \times 100 = \underline{35.80 \%}$$

$$\frac{20,841 \times 12}{657,547} \times 100 = \underline{38.03 \%}$$

CASO PRACTICO

CONCLUSIONES

En esta parte, trataré de explicar en forma breve, cuales fueron las variaciones más significativas en la comparación de los Indicadores de Productividad y Rentabilidad, así como de la situación en la cual se encuentra la sucursal y el banco.

Empezaré por analizar los Indicadores de Productividad solicitados por la Subsecretaría de la Banca Nacional.

Indicador I : Nos muestra como ha ido creciendo la Captación de Recursos del Público en tres fases:

- a) Flujo mensual de captación.
- b) Flujo acumulado de captación.
- c) Flujo anual de captación.

Por otro lado, es necesario hacer mención del Indicador II, ya que es importante conocer también cifras relativas y no únicamente absolutas, como se presentan en el Indicador I; Con esto, podemos ver más claramente, los incrementos de la captación, tanto de la sucursal como del banco, y se aprecia que :

- La sucursal tuvo un mayor crecimiento de captación de recursos del mes de abril a mayo del año en curso que el banco, ya que comparativamente la sucursal captó 7.36 puntos más que el banco.

- En la variación acumulada, observamos que el banco tuvo 0.95 puntos por arriba de la sucursal, lo que no dice que la sucursal se vio afectada por una pérdida de captación en los primeros meses del año.

- La variación anual, nos dice que la sucursal tuvo 1.48 puntos por arriba del banco, y con esto podemos definir, que esta sucursal operativamente esta mejor que el promedio de las demás sucursales e inclusive que el propio banco.

Indicador III : Mezcla de la Captación de Recursos del Público, podemos observar que en los saldos promedio del mes (a) la sucursal tiene una mejor mezcla, ya que su porcentaje de vista en el total de la mezcla es bastante mejor que la del banco en 3.36 puntos y con esto, su costo de captación es más barato que el del banco, como nos lo demuestra el Indicador V de Rentabilidad.

En lo que respecta a la participación de ahorro en el total de la mezcla, son casi iguales, aunque la sucursal esta arriba en 0.14 puntos sobre la del banco.

Y en renta fija, la situación de mezcla es bastante mejor para la sucursal que para el banco, ya que está en 3.5 puntos por abajo; y esto se refleja directamente sobre el costo de la captación.

Al observar la mezcla de la captación calculada sobre flujos acumulados, los resultados nos confirman lo expuesto en el parrafo anterior, ya que la sucursal se encuentra por arriba del banco, aunque no en tantos puntos como cuando se compararon las mezclas de la captación del mes; ya que en vista la sucursal está con 2.62 por arriba, en ahorro con 0.11 puntos y por ende en plazo su mezcla es menor a la del banco en 2.73 puntos, lo cual es bueno para la sucursal, ya que influye directamente sobre el costo de la captación acumulada.

Indicador IV : Indice de Penetración en Captación de Recursos del Público, observamos que la sucursal maneja un 8.38 % del total

de la captación del banco; sobre 218 sucursales es muy bueno, si consideramos que en promedio, cada sucursal del banco maneja 3,016 M - lo cual representa un 0.46 %, por lo tanto, la sucursal se encuentra en 7.92 % arriba del promedio. Y por otro lado, el banco maneja una penetración del 11.57 %, sobre un total de 29 instituciones bancarias, lo cual nos arroja, que en promedio cada institución debería de estar captando 196,048 M que representa el 3.45 % contra la penetración del banco, nos arroja que la institución se encuentra en 8.12 - puntos por arriba del promedio.

Indicador V : Nivel de Cobertura de Cajones Prioritarios, podemos observar, que la sucursal en total tiene una colocación superior al obligatorio de cobertura de créditos, lo cual nos indica que por una parte, es una sucursal colocadora y por otra, que debe de estar pagando Call Money por el dinero que solicita para prestar. Ya que tiene un 110.59 % de colocación, superior en 10.59 puntos al obligatorio y en lo que respecta al banco, esta demuestra no ser una institución colocadora, sino más bien balanceada, tendiendo hacia la captación y disminuyendo en su colocación. Ya que se encuentra con un 95.42 %, 4.58 puntos por abajo de su obligatorio de crédito, y esto quiere decir, que tiene dinero no colocado, que puede invertir en Valores Bursátiles y obtener un rendimiento por él o que lo puede prestar a otros bancos como Call Money.

Indicador VI : Índice de Penetración en Financiamiento, podemos observar que nuestra sucursal está colocando un 9.72 % del total de la cartera del banco, si tomamos en consideración que el banco cuenta con 218 sucursales, y que cada sucursal en promedio debería de estar colocando 1,467.8 M lo cual representa el 0.46 %, podemos defi

nir que la sucursal esta en 9.26 puntos por arriba del promedio, lo cual es muy bueno. Y por el lado del banco, tenemos que este está colocando el 13.24 % del total de la captación del sector, si consideramos que existen 29 instituciones bancarias y que cada una debería estar colocando 83,320.5 M̄, lo que representa un 3.45 %, observamos que el banco esta en 9.79 puntos por arriba del promedio, lo cual indica que nuestra institución se encuentra en buena posición en comparación con las demás instituciones.

Indicador VII : Indice de Captación de Recursos del Público por Sucursal, únicamente podemos observar el comportamiento de la institución la cual demuestra tener una captación mucho mayor al promedio que no refleja este índice, tal y como lo podemos observar en el Indicador IV, enunciado anteriormente.

Indicador VIII : Indice de Captación de Recursos del Público por Empleado, podemos observar que operativamente nuestra sucursal esta funcionando mucho mejor que el banco, ya que en promedio cada empleado del banco esta captando 117.2 M̄ y por otro lado, cada empleado de la sucursal esta captando 984.4 M̄, lo que traducido a cifras relativas, nos dice que cada empleado de la sucursal está captando 8.4 veces más que el promedio de cada uno del total de los empleados del banco.

Indicador IX: Improductivas sobre Cartera Total, nos refleja un mejor manejo de las cuentas que son improductivas para las Sociedades Nacionales de Crédito por parte de la Sucursal, ya que esta se encuentra en 1.05 puntos por abajo del índice que maneja el banco.

Indicador X : Costo de los Fondos Prestables, nos proporciona lo que en otras palabras llamamos la Tasa Activa Mínima de Operación o de Crédito, la cual es la tasa de crédito más baja con la cual puede operar la sucursal o el banco y estar en punto de equilibrio; Y el resultado de este índice, nos viene a corroborar lo comentado en las explicaciones anteriores, en el sentido de que la sucursal se encuentra mejor que el banco en muchos aspectos, y en éste del crédito, no es la excepción, ya que la sucursal puede operar con una tasa de 1.28 -- puntos por abajo de la del banco y esto en el mercado representa un mayor potencial para allegarse créditos de los que podría llegar a manejar el banco.

Ahora, trataré los Indicadores o Razones Financieras que manejan algunas Sociedades Nacionales de Crédito sobre productividad y los cuales son diferentes a los solicitados por la Subsecretaría de la Banca Nacional.

Indicador I : Flujos de Cartera Directa, este indicador se encuentra dividido en tres partes y las cuales son : Flujo Mensual de Cartera Directa, Flujo Acumulado de Cartera Directa y Flujo Anual de Cartera Directa. Ahora bien, para el análisis de este indicador es necesario tomar en consideración cada una de las variables por separado y posteriormente en conjunto.

- Flujo Mensual de Cartera, podemos observar que la sucursal maneja 2,627.2 M lo cual representa un 9.23 % de crecimiento en el mes mientras que el banco maneja 21,832 M equivalente al 7.32 % de crecimiento, lo que nos dice que la sucursal en este mes de mayo se encuentra en 1.91 puntos por arriba del banco.

- Flujo Acumulado de Cartera, la sucursal maneja un crecimiento de 7,886.1 M que representa un 33.98 % de crecimiento, mientras que -

el banco maneja un crecimiento de 43,672 M̄ equivalente al 15.80 % -
unicamente, lo que nos indica que la sucursal se encuentra en 18.18 -
puntos por arriba del banco.

- Flujo Anual de Cartera, el banco solo manejó un crecimiento de
119,893 M̄ equivalente al 59.92 %, mientras que la sucursal continuo -
demostrando su importancia dentro de la organización del banco al ma-
nejar un crecimiento de 14,399.8 M̄ equivalente al 86.27 %, lo cual --
nos indica que la sucursal se encuentra en 26.35 puntos por arriba --
del banco.

Si efectuamos un análisis conjunto, podemos apreciar que la su-
cursal al igual que en la captación, se mantiene por arriba de los í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
y
a
d
e
m
á
s
q
u
e
c
o
n
t
i
n
u
a
c
o
n
t
i
n
u
a
m
a
y
o
r
a
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o
l
o
g
r
a
n
a
m
a
y
c
o
l
o
c
a
c
i
o
n
e
n
l
a
s
u
c
u
r
s
a
l
e
s
t
a
n
d
o
l
o
s
í
n
d
i
c
e
s
d
e
l
b
a
n
c
o

Indicadores de Rentabilidad solicitados por la Subsecretaría de -
la Banca Nacional.

Indicador I : Cartera Directa sobre Capacidad Crediticia Propia, podemos observar que la sucursal es colocadora y tiene que solicitar - dinero a otros bancos o a otras sucursales y que el banco es capta --- dor, ya que no esta cubriendo su 100.00 % obligatorio de crédito, --- además de lo ya comentado en el indicador V de productividad.

Indicador II : Cartera Vencida a Cartera Total, se aprecia que - el índice de cartera vencida que maneja el banco es superior al de la sucursal en 1.24 puntos, por lo que definimos que la sucursal cuenta - con un mejor equipo de promoción y de atención a la clientela, además de tener una atención más personal con sus clientes, lo que redundo - en una mejor recuperación de la cartera, además de elaborar con mayor precisión sus estudios de otorgamiento de créditos.

Indicados III : Créditos vía Fondos de Fomento sobre Cartera To- tal, nos muestra que la sucursal cuenta con mejores relaciones con -- sus clientes, ya que concede créditos vía su captación además de con- ceder buenos créditos vía fondos de fomento, también apreciamos que - la sucursal se encuentra por abajo del banco en solo 0.83 puntos con lo cual se comprueba que ésta tiene una mejor organización y adminis- tración que la propia institución.

Indicador IV : Cartera Total sobre Financiamiento Total, nos vie - ne a corroborar el hecho de que la sucursal es colocadora y que el ban - co en conjunto es captador, ya que la sucursal esta utilizando mayor - dinero del que puede disponer para prestar tal y como lo demuestra el-

resultado del indicador y por contra, el índice del banco nos arroja - que está prestando menos de su capacidad de crédito.

Indicador V : Rendimiento del Financiamiento Total, podemos apreciar que en ambos índices, la sucursal maneja una mejor Tasa de Rendimiento del Crédito, ya que se encuentra por arriba del banco en 7.92 - puntos y 8.67 puntos respectivamente. Por lo cual definimos que la sucursal cuenta con un mejor equipo de promotores de crédito que el banco.

Indicador VI : Créditos al Sector Público sobre Cartera Total, podemos apreciar que la sucursal esta colocando menos cartera en el Sector Público que el banco, ya que el índice muestra que la sucursal se - encuentra por abajo del banco en 0.90 puntos.

Indicador VII : Utilidad Neta Contable sobre Capital Pagado más - Reservas, no nos arroja un comparativo entre la sucursal y el banco, - ya que la sucursal no cuenta con un capital propio, pero en lo referente al banco, podemos decir que esta ganando 4.21 ¢ por cada peso invertido, lo cual no es nada bueno si se considera que la media del sector es de 24.0 ¢ por peso invertido.

Indicador VIII : Utilidad Neta sobre Captación de Recursos del - Público, nos muestra el importe que está ganando la sucursal y el banco por cada peso captado, lo cual y en referencia a la sucursal, se - aprecia que la forma en la cual esta colocando los recursos captados - es más productiva que la del banco, ya que ésta gana lo cuádruple que la institución. Esto es, que la sucursal por cada peso captado esta - ganando 16 ¢ mientras que el banco solo gana 4 ¢.

Indicador IX : Nivel de Autosuficiencia o Capacidad de Apalanca -

miento Marginal, en relación a este índice podemos decir que representa la cantidad de dinero que le esta dejando a la sucursal y al banco la inversión de sus activos y pasivos contingentes en un periodo determinado, el cual en nuestro caso es del 1º de Enero al 31 de Mayo - del presente año, y por lo que arrojan los índices podemos apreciar -- que la sucursal esta obteniendo un rendimiento superior al del banco, ya que por cada peso invertido esta ganando 1 ¢ mientras que el banco solo llega a 0.21 ¢.

Indicador X : Resultados sobre Captación, este se compone de 3 - subindicadores, los cuales son :

- Margen Financiero a Captación, este índice nos muestra el neto de Intereses Cobrados menos Pagados que nos esta generando la colocación del dinero captado, y en relación a los resultados decimos que - la sucursal esta obteniendo 1.98 ¢ por cada peso captado y que el banco percibe 1.43 ¢.

- Gastos Totales a Captación, nos muestra la cantidad que se tiene que erogar por concepto de gastos administrativos para obtener dinero por parte del público, es necesario hacer la aclaración que dentro de estos egresos, no se estan considerando los pagos hechos a los cuentaahorristas y a los clientes de renta fija, y los resultados nos indican que la sucursal tiene que gastar 1.65 ¢ por cada peso captado mientras que el banco gasta 1.49 ¢.

- Gastos Totales a Margen Financiero, este índice nos muestra el manejo eficiente que se le esta dando a los recursos captados del público, ya que si el índice es inferior al 100.00 %, nos muestra que el costo de operación lo esta absorviendo el costo de la captación y por contra, si el índice es superior al 100.00 %, nos muestra que tenemos - que recurrir a otros ingresos distintos a los créditos para absorver

nuestros costos de operación. En el caso de los resultados de los índices, apreciamos que la sucursal se encuentra en el primer supuesto y que el banco se encuentra en el segundo.

Ahora trataré los indicadores que manejan las Sociedades Nacionales de Crédito referentes a la rentabilidad y los cuales son diferentes a los solicitados por la Subsecretaría de la Banca Nacional.

Indicador I : Índice de Cartera Vigente a Captación Total, este índice nos viene a corroborar lo expuesto en el indicador II de Rentabilidad de los manejados anteriormente, en el sentido de que la sucursal está manejando mejor su operación de recuperación de cartera, ya que se encuentra en 7.85 puntos por arriba del banco.

Indicador II : Índice de Inmovilizaciones, es uno de los muy pocos de todos los estudiados en el cual la sucursal se encuentra por abajo del banco y además, es un índice relevante en la operación, ya que nos muestra que la sucursal esta manejando un índice superior al de la Institución y por ende, un mal manejo de ciertos recursos como podrían ser los Adeudos a Bancos del Extranjero, la Caja, los Deudores por Intereses, etc.

Indicador III : Tasa Ponderada de Costo de Captación, como nos lo demuestra el índice, la tasa ponderada de la sucursal es inferior a la del banco en 2.23 puntos, lo cual la situa en una mejor posición para prestar que al banco, ya que tiene poco más de 2 puntos de colchón para manejar sus tasas de crédito que la que puede manejar la institución, además de que se aprecia que tiene una mejor mezcla, ya que su tendencia es favorable hacia cheques el cual no tiene Costo Financiero y por contra el banco, su mezcla esta orientada hacia los instrumentos de Ahorro y de Plazo, los cuales si tienen un Costo Financiero.

CONCLUSIONES

- Se proporcionan consideraciones financieras que se deben de tomar en cuenta para medir o calificar a las sucursales bancarias y en general a cualquier Sociedad Nacional de Crédito, tales como Razones de Productividad, de Rentabilidad, etc.
- Los conceptos de productividad y rentabilidad expuestos, ayudan muchísimo a cualquier financiero en especial y a cualquier persona a calificar y tomar decisiones para mejorar una situación Económico-Financiera en la cual se encuentre cualquier empresa incluyendo principalmente a las Sociedades Nacionales de Crédito.
- El Estado de Productividad y Rentabilidad presentado, contiene todas las operaciones de importancia que realiza una sucursal o una institución bancaria y que además, son las que generan sus ingresos y sus egresos.
- Se exponen los principales procedimientos utilizados por las Sociedades Nacionales de Crédito para efectuar los cálculos de la remuneración del Encaje Legal, el Call Money, los Intereses Pagados por Ahorro y por Renta Fija, entre otros, con el fin de familiarizar a las personas que lo consulten, con los procedimientos utilizados.
- Se presenta la aplicación práctica de los Indicadores Oportunos de Gestión solicitados actualmente por la Subsecretaría de la Banca Nacional, con los cuales se está midiendo la gestión de cada una de las Sociedades Bancarias, así como de las sucursales, proporcionándose además comentarios a los resultados obtenidos por ellas.

- Con la aplicación tanto de los Indicadores Oportunos de Ges ti ón como del Estado de Productividad y Rentabilidad, se co no ce oportunamente la gestión tanto crediticia como administr ati va de cada una de las entidades que conforman una insti tuc ión bancaria como de esta misma, además de proporcionarles a los Directores de éstas, la información necesaria y oportuna para una adecuada toma de decisiones.
- Además de la aplicación de los Indicadores o Razones Financieras para conocer la situación en la cual se encuentra -- una Sociedad Bancaria o sus sucursales, es posible recurrir a otro tipo de mediciones como serían la situación geográfi ca, el mercado natural, la competencia, la inflación, etc., los cuales en este trabajo no fueron considerados.
- Se propone que se le defina un marco Económico-Financiero a cada una de las sucursales para que sea más fácil su medici ón, ya que de esta manera no le influyen factores contrarios de mercado, situación geográfica, etc., y con esto se pueden realizar comparaciones con otras sucursales que se en cuen tr en en la misma plaza y que pertenezcan a otros bancos e inclusive a la misma institución, con el fin de conside ra r las mismas variables para todas y la comparación sea razonable.
- El seguimiento adecuado de los resultados obtenidos por las sucursales y por el banco, via los conceptos de productivida d, rentabilidad, indicadores oportunos de gestión, razones financieras y los estados de productividad y rentabilidad, nos proporcionarán elementos suficientes y oportunos para aportar medidas correctivas y participar activamente--

en el mejoramiento Económico y Financiero de las sucursales y en especial de la Institución.

También es conveniente hacer mención de que existen algunas razones financieras más que podrían llegar a utilizarse pero estas serían a criterio del Area que se encargue de elaborar las evaluaciones y de los requerimientos de información de la dirección de cada banco. Y por otro lado, se podría llegar a definir otro tipo de evaluación para medir los resultados obtenidos por las sucursales y por el mismo banco, como sería el caso de los cuadros de calificación por puntos o a través de filtros fijando parámetros uniformes para cada una de las sucursales, con un parámetro único de comparación.

Su importancia radica básicamente en que con la utilización de los Estados de Productividad y Rentabilidad, le damos a la alta dirección de cualquier institución bancaria, una herramienta muy completa que le sirva para medir y cuantificar los resultados y la gestión tanto de crédito como de captación y el otorgamiento de servicios de las sucursales que se encuentran a su cargo. Además, proporcionamos a las direcciones regionales los mecanismos de medición Financiero-Operativos que les permitan tomar decisiones de orientación y control sobre sus sucursales para incrementar la productividad y la rentabilidad de ellas. Ya que la Dirección de la Institución bancaria es la responsable de coordinar correctamente a cada una de las direcciones regionales y estas a su vez son responsables de la coordinación de las sucursales en cuanto a su gestión de atención al público y de comercialización, se le hace llegar esta herramienta con el fin de que su función rectora mediante definición de normas, criterios, directrices y la toma de decisiones importantes de acuerdo a las alternativas y estrategias que se presenten, sean lo más reales y concretas posibles, además de que les permitira conocer los cambios en la productividad de las sucursales a su cargo con mayor precisión, ya que tendrán cifras reales, completas y principalmente confiables y oportunas.

A P E N D I C E

A continuación les expongo todos los cambios importantes dictados por el Banco de México vía sus Telex-Circular y sus Telex, y por la -- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros vía sus Circulares desde el -- mes de junio de 1984 hasta marzo de 1985, los cuales tienen repercu-- ción sobre el desarrollo del trabajo presentado y en vista de que el - caso práctico y las consideraciones de tipo bancario que se dan, estan fundamentadas sobre criterios vigentes hasta mayo de 1984, podría lle-- gar a suscitarse una controversia por no dejar perfectamente definido el ámbito sobre el cual fue desarrollado este trabajo de investigación.

Telex-Circular y Telex de Banco de México :

<u>ASUNTO</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>
Tasa de interés aplicable a las cuentas en m.n. para Exportadores y para las Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.	58/84	1-VI-84
Costo Porcentual Promedio de Captación --- (CPP) correspondiente al mes de junio de 1984.	64/84	20-VI-84
Tasas de interés que regirán en el período comprendido del 1º de julio al 30 de septiembre de 1984, para ser aplicadas en los créditos de Pre-exportación y exportación- otorgados con recursos de Fomex.	Telex-25	18-VI-84
Tasas de interés aplicable a las cuentas - en m.n. para Exportadores y para las Insti tuciones y Sociedades Mutualistas de Segu- ros.	69/84	2-VII-84
Disposiciones sobre remuneración de encaje y sobre pagos de intereses en Operaciones- Pasivas. "Pagarés con Rendimiento Liquida- ble al Vencimiento".	71/84	13-VII-84

<u>ASUNTO</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>
Financiamiento para la Vivienda T-1.	74/84	20-VII-84
Cómputo trimestral tratándose de créditos para la Vivienda y aumento al renglón de Vivienda T-1.	75/84	20-VII-84
Constancia de inscripción de créditos en moneda extranjera en el registro de la -- S.H. y C.P.	84/84	21-VIII-84
FICORCA: Segundo programa para la cobertura de riesgos cambiarios correspondientes a adeudos a favor del EXIMBANK.	99/84	3-X-84
Cuentas especiales de compensación de Divisas a favor de empresas exportadoras y de servicios turísticos.	101/84	10-X-84
Régimen para el cálculo y pago de intereses en operaciones pasivas.	104/84	18-X-84
FICORCA: Segundo programa para la cobertura de riesgos cambiarios correspondientes a adeudos asegurados por la CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación S.A.).	113/84	13-XI-84
Nuevo Régimen de Inversión Obligatoria.	129/84	28-XII-84
Depósito Obligatorio en el Banco de México.	130/84	27-XII-84
Tasas máximas de interés aplicables a los créditos para la Vivienda T-B.	3/85	10-I-85
Tasas máximas de interés y precios o valores máximos relativos a las viviendas de interés social.	8/85	31-I-85

<u>ASUNTO</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>
Créditos a corto plazo para cubrir sobregiros por movimientos de la compensación-bancaria en el Encaje Marginal.	28/85	19-III-85
<u>Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros :</u>		
Reglas para la diversificación de riesgos-en operaciones activas. Se dan a conocer -nuevos topes maximos..	943	12-IX-84
Se dan a conocer las reglas conforme a las cuales deberán computarse, para efectos de determinar el capital neto, las obligaciones subordinadas.	945	2-X-84
Valorización de la Cartera Vencida en Moneda Extranjera.	947	28-XII-84
Inclusión de nuevas cuentas en el Catálogo-de Cuentas, como resultado del nuevo régimen de Inversión Obligatoria.	949	13-II-85
Incorporación al Catálogo de Cuentas de nuevas cuentas, como resultado del nuevo régimen de Inversión Obligatoria en Bonos de Regulación Monetaria; Serie 1/85 y 2/85.	952	21-II-85
Reglas para la diversificación de riesgos -en operaciones activas. Se dan a conocer --nuevos topes máximos.	953	8-III-85

ASUNTO

REFERENCIA

FECHA

Incorporación en el Catálogo de Cuentas de nuevas cuentas, como resultado de las " Disposiciones relativas al nuevo régimen de Inversión Obligatoria " en el caso de " Financiamientos a la Banca de Desarrollo, para - efectos de Inversión Obligatoria ".

955

27-III-85

B I B L I O G R A F I A

Fernando Román Vargas, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Abril de 1982, México D.F.

Benito Bucaray Faradji, Productividad : Reto que Enfrenta el Ejecutivo Actual, Capítulo II, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Noviembre de 1982, México D.F.

Gilberto Muñoz Mosqueda, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Abril de 1982, México D.F.

Jorge Saldaña Alvarez, Manual del Funcionario Bancario, Ediciones Jorge Saldaña A., Veintisieteava Reimpresión, México D.F., 1980.

Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Reglamento de Instituciones Nacionales de Crédito.

Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Circulares de Banco de México.

Catálogo de Cuentas de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Ley Orgánica del Banco de México.

- (1) Roberto Martínez Le Clainche, Curso de Teoría Monetaria y del Crédito, P-23 a 26, Textos Universitarios, México D.F., 1968.
- (2) Fernando V. Pérez Santiago, Síntesis de la Estructura Bancaria y del Crédito, P- 11 a 22, Editorial Trillas, México D.F., 1978.
- (3) Enrique Hernández Laos, Productividad y Desarrollo Industrial en - México, Artículo Publicado en la Revista de Comercio Exterior de - Agosto de 1983, México D.F.
- (4) Arsenio Saeb P., Plan Scanlon, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Abril de 1982, México D.F.
- (5) Ioew Ernest R., Planeamiento Financiero para Empresas Industriales, 2a. Edic., Herrero Hermanos, Sucs., S.A. , México D.F., 1974.
- (6) Fremont E. Kast y James F. Rosenzweis, Administración en las Organizaciones, Mc Graw - Hill de México, S.A. de C.V., Impresora Roma S.A., México D.F., 1981.
- (7) Fernando Olvera, Administración Financiera, P- 44 a 58, Artículo Publicado en la Revista Investigación Administrativa de la E.S.C.A. - del I.P.N., Nº 32, Enero a Marzo de 1979, México D.F.
- (8) John V. James, Tecnología y Productividad para mejorar el nivel de vida, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Julio de 1981, México-D.F.

- (9) Julio Faesler, Productividad : Reto que enfrenta el Ejecutivo Actual, Capítulo V, Productividad y Tecnología, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Noviembre de 1982, México D.F.
- (10) Russell L. Ackoff, Planeación de Empresas, Capítulo I, Ed. Limusa, - S.A., Séptima Reimpresión, México D.F., 1984.
- (11) Emilio A. Mendoza, Productividad - Medios, Ejecutivos de Finanzas, - Publicación de Abril de 1982, México D.F.
- (12) Wilfrido González Balboa, Convenios de Productividad, Ejecutivos de Finanzas, Publicación de Abril de 1982, México D.F.
- (13) José Antonio Fernández Elejaga, Cómo Interpretar un Balance, Bilbao España, Artes Gráficas Grijelmo, S.A., 1969.