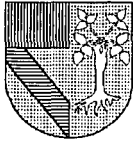


308902
8
2Ej.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
Con estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INTERMEDIARIOS FINANCIEROS MEXICANOS

**T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ALBA NELLY CEDILLO CONTRERAS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Director de Tesis: C. P. Miguel Angel Cabrera Mir

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORDEN**



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.

A MIS PADRES:

Por su amor, comprensión y porque me brindaron la oportunidad de realizar mi preparación profesional.

A MIS HERMANOS Y FAMILIARES:

Por su apoyo y el cariño que me dieron en todo momento.

A MARIANO, MIGUEL, VERONICA Y DANIEL:

Mi agradecimiento por sus atenciones, interés y paciencia durante la realización de esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Página
3

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. ¿Qué es el sistema financiero?	6
1.2. El sistema financiero mexicano.	7
1.2.1. Estructura.	7
1.3. ¿Qué es un intermediario financiero?	11
1.3.1. Antecedentes históricos en México.	11
1.3.2. La evolución reciente de los intermediarios financieros mexicanos.	12
1.4. Modernización: Proceso de Globalización.	16
1.5. Apertura Financiera.	18
1.6. La planeación estratégica en los intermediarios financieros.	19
1.6.1. Concepto de estrategia.	19
1.6.2. Definiciones de estrategia.	20
1.6.3. Planeación Estratégica.	21
1.6.4. Planeación Estratégica para intermediarios financieros.	22

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS DE MÉXICO RESPECTO A SU SISTEMA FINANCIERO

2.1. Introducción.	25
2.2. Objetivos Internos.	26
2.3. Objetivos Externos.	27
2.4. Objetivos Financieros y Bursátiles.	28

CAPÍTULO 3

GLOBALIZACIÓN FINANCIERA: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

3.1. Introducción.	32
3.2. Estados Unidos.	33
3.3. Japón.	35
3.4. Comunidad Económica Europea.	38

3.5. España.	41
3.6. Intermediarios Financieros de América Latina	44
3.7. Canadá.	46

CAPÍTULO 4

CONDICIONES ESTRUCTURALES PROPIAS DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS (EL SECTOR BANCARIO COMERCIAL)

4.1. Introducción.	48
4.2. Generalidades del Sector Bancario.	49
4.2.1. Definición del sector bancario.	49
4.2.2. Clasificación de los bancos.	50
4.2.3. El sector bancario mexicano y la Economía Nacional.	52
4.3. Análisis del entorno del sector bancario (las fuerzas competitivas)	61
4.3.1. Amenaza de posibles ingresos al sector.	63
4.3.2. Presión de productos sustitutos.	72
4.3.3. Grupos Financieros.	91
4.3.4. Poder negociador de Proveedores.	92
4.3.5. Poder negociador de clientes.	96
4.4. Algunas comparaciones de la banca comercial mexicana frente a otros países.	99

<i>CONCLUSIONES</i>	104
----------------------------	-----

<i>ANEXOS</i>	113
----------------------	-----

<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	134
----------------------------	-----

UNAM

INTRODUCCIÓN

Mientras vemos pasar los minutos tan valiosos que perdemos cuando nos encontramos esperando en las filas de los bancos para ser atendidos hasta por el más sencillo de los servicios, podríamos dejar que nuestra mente se cuestionara a cerca del ¿por qué existe tanta ineficiencia?, ¿son normales las altas comisiones?, ¿sucede lo mismo en otros intermediarios financieros dentro y fuera de nuestro país?, ¿estamos realmente preparados para enfrentar a instituciones financieras extranjeras?... muchas serían las preguntas al respecto, lo importante es saber si las propias instituciones financieras se cuestionan a menudo sobre ello, y si ¿están haciendo algo por atacar las causas de los problemas que enfrentan?.

Tal vez el ciudadano común y corriente en estos momentos no tenga la paciencia ni los conocimientos para analizar la situación que envuelve a los intermediarios financieros de nuestro país. Ahora que me encuentro al término de la Licenciatura en Administración y Finanzas, he entretrejado los diversos conocimientos que recibí y considero a la Planeación Estratégica como herramienta eficaz para la toma de decisiones dentro de cualquier forma de organización; a través de ella, se puede determinar en la actualidad, el rumbo y desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo, en atención a su misión, volviéndose más útil cuando el entorno cambia rápidamente dando lugar a la reubicación de las organizaciones en la dirección correcta.

En el caso específico de los intermediarios financieros mexicanos, el presente sexenio (1989-1994), los pone frente a la globalización de servicios financieros, este momento histórico requiere de una revalorización de las pautas para determinar estrategias que les permita ser competitivos en sus objetivos primordiales: el ahorro y la inversión nacionales.

Sin duda alguna, podemos ver que estas pautas para determinar estrategias implican dos tipos de diagnóstico: el externo, al cual está enfocada esta investigación; y el interno, que nos indica el desempeño de cada uno de los intermediarios financieros a través de la formulación individual de sus objetivos, su misión, etc; plasmados en su estructura organizacional, financiera, operativa y comercial. Mediante este análisis determinamos las fuerzas y debilidades de cada empresa en particular.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico externo, son las amenazas y oportunidades, factores estos, que más afectan a las organizaciones.

Juntos los dos tipos de diagnóstico, nos dan elementos necesarios para determinar las estrategias a seguir para definir el rumbo de la organización que se pretende estudiar.

De acuerdo a lo anterior, nos surge el problema de ¿cómo determinar las oportunidades y amenazas de los intermediarios financieros mexicanos frente a la globalización de servicios financieros?...

Ya que el entorno es muy amplio, será necesario delimitarlo con base en la hipótesis de trabajo siguiente: A través del diagnóstico del entorno que incluye:

1. El escenario nacional: los objetivos macroeconómicos de México respecto a su sistema financiero en el cual se desenvuelven los intermediarios financieros.
2. El escenario internacional, y

3. Las condiciones estructurales propias del sector de servicios financieros a través de las fuerzas competitivas.

Es importante resaltar que en este diagnóstico, los escenarios nacional e internacional influyen en todos los intermediarios financieros; para las condiciones estructurales, la banca comercial fue tomada como sector de estudio específico ya que por su conducto podemos conocer la situación general de los intermediarios financieros mexicanos.

El periodo durante el cual fue llevado a cabo el presente diagnóstico, abarca el sexenio 1989-1994, con recopilación de datos hasta agosto 3 de 1994; se realizan remembranzas históricas de la banca sin entrar en detalles (no son objeto de estudio).

Las técnicas empleadas en la recopilación de datos fueron:

- a) Consulta de publicaciones sobre el tema (libros, revistas y periódicos).
- b) Entrevistas libres.
- c) Observación libre.

Finalmente, no se pretende hacer una mera descripción de lo que sucede con los intermediarios financieros, el objetivo primordial de este trabajo es analizar las variables externas que afectan directamente a los intermediarios financieros mexicanos; saber las causas de fondo; para así conocer las oportunidades y amenazas del sector. Cuando conocemos las causas de los problemas, generalmente tenemos la manera de resolverlos.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. ¿QUÉ ES EL SISTEMA FINANCIERO?

La importancia de los sistemas financieros, en la economía de cualquier país es entendida fácilmente cuando nos enfocamos a dos sectores básicos dentro de la misma: el sector real y el sector financiero. El sector real está constituido por aquellas unidades económicas que se dedican a la producción de bienes y servicios. El sector financiero lo constituyen aquellas organizaciones asociadas con el flujo de capital entre unidades económicas con exceso de ahorro y unidades económicas con necesidad de recursos.

Los sistemas financieros, precisamente, cumplen la función de servir como puente de enlace entre el ahorro y la inversión, trasladando recursos financieros de los sectores superavitarios a los deficitarios¹.

FUNCIONES

Fungen como **catalizador** entre el ahorro y la inversión, canalizando recursos hacia las inversiones más productivas y rentables dentro del sistema económico.

Satisfacen las necesidades de ahorradores en lo referente a sus **preferencias en los plazos de inversión**. Ofrecen a las unidades productivas varias alternativas de financiamiento a diversos plazos.

¹ BORJA Martínez: "El Nuevo Sistema Financiero", México, Fondo de Cultura Económica, 1991, p. 20.

Logran **diversificación de riesgo** para los ahorradores, aumentando sus rendimientos y multiplicando el origen de los recursos para los inversionistas.

Aumentan la **disponibilidad de capital** para el inversionista, sin afectar la liquidez del ahorrador.

1.2. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

"Se puede definir el Sistema Financiero Mexicano como un conjunto de instituciones que captan, administran, norman, regulan, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el contexto político-económico que brinda nuestro país.

Asimismo, constituye el gran mercado donde confluyen oferentes (ahorradores o inversionistas financieros) y demandantes (emisoras) de recursos monetarios o fondos".² (ver anexo 1)

1.2.1. ESTRUCTURA.

El Sistema Financiero Mexicano está conformado por:

- Entidades Normativas
- Intermediarios Financieros
- Grupos Financieros
- Instituciones de Apoyo

² INSTITUTO MEXICANO DE MERCADO DE CAPITALES A.C.: *Operaciones del Mercado de Valores en México*, México, D.F., 1992, p. 11.

ENTIDADES NORMATIVAS

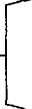
La entidad normativa y reguladora de mayor jerarquía es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dependiendo de ésta se tienen las siguientes entidades reguladoras del Sistema Financiero Mexicano:

- Banco de México (Banxico)
- Comisión Nacional Bancaria (CNB)
- Comisión Nacional de Valores (CNV)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Otras entidades reguladoras son la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) las cuales norman la participación e intervención de entidades extranjeras en los mercados financieros mexicanos.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

Los intermediarios Financieros se agrupan, de acuerdo a la naturaleza propia de su actividad, en:

- Bancarios: 
 - * Banco de México.
 - * Banca Múltiple.
 - * Banca de Desarrollo.

- No bancarios:

- * Aseguradoras.
- * Casas de Cambio
(actividad auxiliar del crédito).
- * Afianzadoras.
- * Casas de Bolsa.
- * Sociedades de Inversión.
- * Organismos Auxiliares del Crédito:
 - Almacenes Nacionales de Depósito.
 - Arrendadoras Financieras.
 - Empresas de Factoraje.
 - Uniones de Crédito.
 - Sociedades de Objeto Limitado.

GRUPOS FINANCIEROS

Entre las reformas más recientes que ha tenido el Sistema Financiero Mexicano está la autorización para la creación de los llamados GRUPOS FINANCIEROS. En 1989 se aprobaron las disposiciones para integrar estos grupos. Posteriormente, en julio de 1990 se expidió la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, la cual regula la organización y funcionamiento de los grupos financieros.

Mediante la integración de los grupos financieros, se pretende incrementar la oferta de servicios y competir más eficientemente con el exterior aprovechando al máximo economías de escala.

INSTITUCIONES DE APOYO

Existen muchas y diferentes instituciones que apoyan a los sectores bancario, bursátil, asegurador y afianzador; así como a los organismos y actividades auxiliares del crédito; a través de Asociaciones, Calificadoras de valores, Instituciones de Investigación, etc.

Básicamente el apoyo que brindan estas instituciones es traducido en funciones como:

- Promoción de las actividades: bancarias, bursátiles, de seguros y fianzas; y de aquéllos organismos y actividades auxiliares del crédito; con el fin de fomentar la cultura financiera de la población.

- Brindan consejo y opinión a las entidades normativas en lo que respecta a la formulación de normas y reglas que deberán observar los diferentes intermediarios.

- Elaboración de estudios y estadísticas de cada sector donde realizan sus actividades los diferentes intermediarios.

1.3. ¿QUÉ ES UN INTERMEDIARIO FINANCIERO?

"Los intermediarios financieros son unidades económicas cuya función principal es el manejo del capital o fondos financieros de otras unidades económicas (personas físicas o morales)".³

1.3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN MÉXICO.

Los antecedentes de los intermediarios financieros van ligados a la estructura del sistema financiero en particular.

El origen de nuestro sistema financiero se remonta a los fines del siglo XVIII, cuando la Nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, estableciendo las primeras instituciones de crédito, la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad.⁴

En el siglo XIX, surgen: el Banco de Avío, primera institución de promoción industrial (1830); la caja de ahorros del Nacional Monte de Piedad (1849); el Código de Comercio (1854); y, en 1864, la primera institución de banca comercial, el Banco de Londres y México, S.A. (actualmente integrado al Grupo Serfin). Más tarde se elaboró el Código de Comercio de 1884, el cual confiere al Banco Nacional Mexicano las atribuciones de BANCO CENTRAL.

En el año de 1907 se creó la Bolsa Privada de México, la cual cambió su denominación a Bolsa de Valores de México, S.C.L., tres años después. Esta operó sin interrupción hasta 1933, cuando se transformó en la Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V. y obtuvo la autorización para operar como institución auxiliar de crédito.

³ GUP, Benlon E.: *"Financiamiento Intermediarios en Introducción"*, Houghton Mifflin, 1974. p. 53.

⁴ MOORE, Ernest, *"Evolución de las Instituciones financieras en México"*, Centro de Estudios Monetarios de Latinoamérica, 1963, p. 45.

Posteriormente a la promulgación de la Constitución Política de 1917, el sistema financiero sufre algunas modificaciones; en 1924 con la primera Convención Bancaria se replantea la estructura que permanece casi inmutable hasta 1976.⁵

1.3.2. LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS MEXICANOS.

El panorama económico de México en la década de los setenta se caracteriza por la aparición del fenómeno inflacionario. En este período el agravamiento del déficit público y el consiguiente endeudamiento externo concluyó con la devaluación de agosto de 1976. En los primeros años de la siguiente administración, los descubrimientos de grandes yacimientos de petróleo y la gran liquidez en el sistema financiero internacional, permiten al gobierno hacer frente a sus requerimientos financieros basándose primordialmente en un fuerte endeudamiento externo.

Al mismo tiempo se inician una serie de políticas que permiten el fortalecimiento del sistema financiero nacional: en 1990 se expresan con la Ley para Reprivatizar la Banca y la Ley de Formación de Grupos Financieros.

También, 1990 abrió para México una nueva etapa debido a su regreso a los mercados financieros internacionales, en un principio en forma tentativa y cuando se formalizaron las renegociaciones de la deuda externa en marzo de dicho año.

Excluido desde 1980, en el auge de los años 70, la mayoría del financiamiento en monedas fuertes se hacía a través de préstamos de la banca comercial. No obstante, para 1990, después de más de una década de gran volatilidad en los precios, tasas de interés y tipos de cambio internacional, así como de la formidable innovación tecnológica y la desregulación, los mercados financieros

⁵ INSTITUTO DE MERCADO DE CAPITALES, A.C.: *op. cit.*, p. 7.

internacionales experimentaron un cambio radical. Las instituciones financieras y empresas mexicanas asimilaban la implicación de la participación de México en estos dinámicos mercados cuando se anunció el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) por lo que se está enfrentando el reto de la competencia con las empresas e instituciones financieras más grandes y eficientes del mundo.⁹

A estas alturas, ya es común mencionar que una de las más importantes características del sistema financiero mexicano es su grado de concentración, como se sabe, la figura central y del sistema son los grupos financieros.

Sin embargo, no todas las instituciones forman parte de un grupo financiero, esto para algunos representa gran desventaja, sobre todo en términos cualitativos al tener menor participación en el mercado; para otros, como algunas Aseguradoras (que consideran a su negocio muy especializado), no tiene gran relevancia el pertenecer a un grupo financiero.

Actualmente, se observan ajustes tales como la absorción de nuevos intermediarios financieros, o un proceso de fusiones de los ya existentes, a fin de tener mayores posibilidades de generar las economías de escala, que influyan en el costo de servicios financieros.

La entrada de nuevas instituciones bancarias permitirá, que se incremente la competitividad en el sistema financiero.

⁹ RUBLIK-SOLIS: *"México hacia la Globalización"*, Ed. Diana, 1992, p. 23.

Así, a principios de junio de 1993, el secretario de Hacienda, Dr. Pedro Aspe, después de afirmar que "se requiere un sistema financiero eficiente y competente"⁷, anunció la incorporación de nuevas instituciones de cobertura regional, multirregional y total.

Al mismo tiempo, se informó que se seguirán analizando otras solicitudes para nuevas instituciones bancarias, y perfilándose para producir un gran impacto en la configuración actual del sistema financiero mexicano la participación de instituciones foráneas, que seguirán un enfoque gradualista para entrar al mercado mexicano.

El reto es grande. Entre las capacidades que deben reunir las instituciones para poder competir destacan:

- a) Las que tienen que ver con la evaluación y administración del riesgo,
- b) Las relacionadas con el manejo global de activos y pasivos, y
- c) Las referentes al servicio al cliente.

La estandarización de los productos y férrea competencia en precios, dejan como única opción el competir en el servicio integral.

Junto con las capacidades señaladas anteriormente, y que podríamos calificar como intrínsecas, existen otros aspectos que también juegan un papel importante en el nivel de competitividad internacional de las instituciones (no solamente las financieras), tales como una **administración estratégica** de costos, la administración de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías adecuadas, etc.

⁷ SUAREZ, José: "Sistema Financiero, Presente...y Futuro", en: *Alto Nivel*, México, no. 60, agosto, 1993, p. 46.

Lograr las capacidades antes mencionadas⁸, exige, sin duda alguna, mucho esfuerzo y estar dispuesto a recorrer un gran camino, que no podrán sortear todas las instituciones, muchas de las cuales están recurriendo a las alianzas, fusiones, coparticipaciones; y en su caso, las desafortunadas empezarán a desaparecer.

La cuestión de la especialización es algo en lo que han hecho énfasis muchos expertos⁹, en el sentido de que en el largo plazo, se va a dar aquélla como resultado de las presiones económicas, y por los menores niveles de rentabilidad propiciados por una mayor competencia.

El principal argumento que han expuesto las autoridades para impulsar la modernización del sistema financiero en todos sus frentes, institucional, marco legal y la propia apertura, es elevar la competitividad y la eficiencia de aquél.

En 1990, el gobierno adoptó medidas para brindar mayor eficiencia y confiabilidad en las instituciones financieras. Así, se produce la conformación de tres grandes bloques identificados como: organizaciones Bancarias y Financieras, organizaciones Bursátiles, y organizaciones de Seguros y Fianzas; supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria, la Comisión Nacional de Valores y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas respectivamente.

Dentro del primer bloque, las instituciones de BANCA MÚLTIPLE captan la mayor parte de los recursos del sistema y se constituyen así en la principal fuente de financiamiento. Por su parte, la BANCA DE DESARROLLO se dedica a apoyar los programas prioritarios de interés nacional.

⁸ CHANNON, Derek F.: "Marketing y Dirección estratégica en la Banca", México, D.F., Editorial Díaz Santos, 1989, p. 12.

⁹ WALTER, Ingo: "Global Competition in Financial Services", Ballinger Publication, Cambridge, Massachusetts, 1990, p. 107.

Los otros dos bloques incluyen diversos tipos de instituciones, como son: ORGANISMOS BURSÁTILES, y el de ASEGURADORAS Y AFIANZADORAS, entre otros; entidades que proveen a los sectores público y privado de los recursos necesarios para apoyar sus programas de inversión, integrándose a los esfuerzos de la Banca.

1.4. MODERNIZACIÓN: PROCESO DE GLOBALIZACIÓN.

"La globalización es un proceso paulatino de consolidación de un mercado global a partir de la integración de los mercados financieros nacionales"¹⁰. Es un proceso complejo caracterizado por la intensificación y diversificación de los flujos de capital entre países y por la mayor competencia y eficiencia de los intermediarios. Esto ha implicado:

- 1) La creciente bursatilidad y liquidez de los activos.
- 2) La eliminación de barreras e imperfecciones en el flujo de capitales.
- 3) El mayor arbitraje internacional.
- 4) La consolidación de los inversionistas institucionales.
- 5) La automatización de procesos y el desarrollo de sistemas de información.
- 6) El desarrollo de productos derivados y nuevas formas operativas.
- 7) La estandarización y desregulación de los mercados financieros, y

¹⁰ BOLSA MEXICANA DE VALORES: "El Proceso de Globalización Financiera en México", BMV, México, 1992, p. 82.

8) El surgimiento de instituciones y entidades de carácter multilateral.

Uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización, para países como México, es que los factores mencionados producen una reestructuración del sistema financiero internacional que es altamente redistributivo y que se manifiesta en la concentración de flujos financieros entre países desarrollados; la consolidación de algunas monedas (dólar, marco alemán y yen) y centros financieros internacionales y la caída relativa de otros; el cambio en la estructura de los flujos financieros ante el surgimiento de nuevos productos, instrumentos y mecánicas operativas; el cambio en los flujos de ahorro e inversión en el nivel mundial, la mayor interdependencia entre los mercados financieros a lo largo del mundo; la desintermediación de los mercados de valores y bancarios; y el creciente rezago relativo de los sistemas financieros de los países en desarrollo y de ingreso medio, en los procesos de automatización e implementación de nuevos productos.

En México, la globalización, aunada a los diferentes momentos de la política económica, así como el grado de estabilidad de la economía, provocó en un primer momento la fuga de capitales y posteriormente la liberalización del sistema financiero dirigida en lo fundamental a hacer más eficiente el mercado y darle competitividad a nivel mundial.

Este conjunto de manifestaciones de la globalización modifica la percepción de cuál es el papel tanto de los intermediarios financieros como de las estrategias y prioridades de desarrollo de los mercados y su forma de articulación internacional. "En concreto, la globalización determina la adopción de una estrategia explícita por parte de México para afrontarla, porque el proceso genera:

- 1) Un conflicto potencial entre el favorecimiento de la retención del ahorro doméstico y la atracción de ahorro externo por parte del país, lo cual implica promover la movilidad de capitales.
- 2) La pérdida de competitividad relativa de los intermediarios del país y, por lo tanto, un segundo conflicto potencial entre eficiencia y participación de los intermediarios nacionales;
- 3) La inexistencia de productos financieros que protejan a los inversionistas del riesgo precio y del riesgo crédito y que provea de liquidez inmediata a los emisores.
- 4) Las presiones crecientes por parte de los países avanzados para la incorporación de los servicios, especialmente los financieros, en las reglamentaciones multilaterales del GATT y los acuerdos de integración regional, tales como los Tratados de Libre Comercio.¹¹
- 5) La redefinición substancial de los alcances y límites de las políticas monetarias y fiscales del gobierno mexicano ante una situación de cuasi-perfecta movilidad internacional de capitales".

1.5. APERTURA FINANCIERA.

De acuerdo con el Banco Mundial, "la apertura financiera se da cuando se moderan los controles o se permite la libre movilidad de los capitales, y se reducen las restricciones al acceso de intermediarios extranjeros".¹²

¹¹ COMISION NACIONAL DE VALORES: *"La Modernización del Mercado de Valores"*, México, D.F., C.N.V., 1989, p. 102.

¹² HEYMAN MARCUSE, Timothy: "Instrumentos, mercados...", en: *Ejecutivos en Finanzas*. I.M.E.F., México, año XIX, no. 12, diciembre, 1990. p. 82.

El primer aspecto implica los siguientes elementos:

1. Cualquier inversionista extranjero podría destinar sus recursos a cualquier instrumento de inversión emitido en México.
2. Simétricamente, cualquier inversionista mexicano podría destinar recursos a cualquier instrumento emitido en el exterior.
3. Cualquier emisora mexicana podría recibir financiamiento de los mercados financieros extranjeros.
4. En contrapartida, las empresas extranjeras podrían emitir un valor en el mercado de valores mexicano o pedir prestado de un banco mexicano.

1.6. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.

1.6.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

Desde tiempos lejanos, el término "estrategia" se viene aplicando, con sentidos distintos, a procedimientos muy diversos que no siempre es fácil distinguir, mucho menos ahora que tanto se usa y abusa de él. No tendría sentido discutir en qué casos se usa correcta o incorrectamente, pues ello sólo es materia de una convención más o menos aceptada.

La palabra **estrategia** ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.¹³ Esta terminología fue la misma que se usaba en la milicia y es, por supuesto, una copia de dicho uso. En la actualidad, el concepto

¹³STEINER: "Planeación Estratégica", México, editorial C.E.C.S.A., 1989, p. 338

es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego **-strategos**, que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa el arte de los generales¹⁴. O, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar dichas estrategias.

Aunque toda estrategia se refiere al futuro, son varias las formas o planos en que éste puede concebirse. El concepto de estrategia, además de aludir a una actitud analítica, implica un resultado, una conclusión y una posición. El procedimiento estratégico arriba a una definición sobre la dirección del proceso de desarrollo y las formas limitadas de encauzar la realidad hacia ese rumbo. De la estrategia surgen las grandes orientaciones, el marco dentro del cual puede elaborarse el plan.¹⁵

1.6.2. DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema. Peter Drucker (1954) fue uno de los primeros que tomaron en cuenta el problema, aunque solo en forma implícita. Para él la estrategia de una organización era la respuesta a la doble interrogante: "¿cuál es nuestro negocio?" y "¿Cuál debe ser?". Después de Drucker, poca atención se prestó al concepto de estrategia en la literatura administrativa hasta que Alfred Chandler, historiador de los negocios, publicó su obra fundamental, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* (1962), en el cual definió la estrategia como "...la

¹⁴ *vid. supra*, p. 1.

¹⁵ MATUS, Carlos: *Estrategia y Plan*, México, Siglo XXI Editores, 1987, p. 109.

determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas".¹⁶

Los primeros autores que explícita y exclusivamente se concentraron en el concepto de estrategia y los procesos por los cuales debe desarrollarse, fueron Kenneth Andrews (1965,1971) e Igor Ansoff (1965). Andrews combinó las ideas de Drucker y de Chandler en su definición según la cual:

"...la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser".¹⁷

Ansoff, por el contrario, veía la estrategia como el "hilo común" entre las actividades y productos-mercados de la organización que definían la naturaleza esencial del negocio en que estaba ésta y en que proyectaba estar en el futuro.

1.6.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma.

Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. La planeación estratégica está relacionada con las operaciones.

¹⁶ *cf.* Andrews: "Business Policy: Text and cases", Homewood Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1965, p. 87.

¹⁷ *vid. supra*, p. 97.

Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

En la planeación estratégica formal, se deberán considerar:

El porvenir de las decisiones actuales: como la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, como base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. **Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.**

Proceso: A través de un proceso continuo en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

1.6.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.

Históricamente los intermediarios financieros no han tenido planeación efectiva desde que muchas decisiones son hechas o determinadas por autoridades regulatorias y legislativas.

Recientemente, los intermediarios financieros están estrechamente definidos y limitados. Ahora que son parte de la "gran industria de servicios financieros", el

rango de opciones para ellos es virtualmente infinito, pero las oportunidades de éxito no están excluidas de caídas significativas.

"El éxito dependerá de mantenerse siempre competitivas a través de estrategias que sirvan de guía para decisiones a corto y largo plazo".¹⁸ La planeación estratégica es uno de los elementos esenciales para la gestión estratégica de un intermediario financiero. Da lugar al establecimiento de los objetivos a largo plazo y al diseño de planes de acción conducentes al logro de dichos objetivos. Específicamente, el plan estratégico de un intermediario financiero indica:¹⁹

- * Las prioridades del mercado que determinan la asignación de recursos.
- * Los supuestos en que se basa la determinación de estas prioridades.
- * Los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
- * Un momento oportuno para llevar a cabo movimientos estratégicos.
- * Una estimación del entorno en el que operará el intermediario.
- * El ritmo previsto de puesta en práctica de la estrategia a seguir.

Por consiguiente, el plan describe la **gestión estratégica** que adoptará el intermediario asignando objetivos específicos y prioridad de inversiones para **determinados sectores del mercado** en los que opera el intermediario, adjudicando

¹⁸ AUSTIN-HAKALA: "Modern Bankin", Illinois, Bankers Publishing, Co., 1988, p. 253.

¹⁹ CHANNON, Derek: *op. cit.*, p. 15.

recursos para la **combinación deseada de negocios** que hará que el intermediario alcance sus objetivos a largo plazo. Como guía para la gerencia, el plan describe también las estrategias a seguir en forma de **planes de acción** que deben producir cambios en las **variables del negocio** que controla la gerencia.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS DE MÉXICO CON RESPECTO A SU SISTEMA FINANCIERO

2.1. INTRODUCCIÓN.

El Plan Nacional de Desarrollo es el marco de referencia que propone con claridad y congruencia, las estrategias y líneas de acción de la actual administración, para el logro de los objetivos de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), transformación económica y modernización de todos los sectores productivos, políticos y sociales de nuestro país.

"El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, da cumplimiento al mandato constitucional que impone al gobierno de la República planificar democráticamente el desarrollo nacional...".²⁰ Siendo el primer sujeto de la modernización el Estado Mexicano y sus relaciones con otras naciones, con los sectores y grupos sociales y con los ciudadanos; de esta forma, los objetivos nacionales son:

- I. La defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el mundo;
- II. La ampliación de la vida democrática;
- III. La recuperación económica con estabilidad de precios.
- IV. El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.

²⁰ PODER EJECUTIVO FEDERAL: "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994", México, Talleres Gráficos de la Nación, 1989, pp. 66-68.

En la crisis, el cambio estructural y la modernización integral, el sistema financiero ha sido, es y será el actor principal. Su estructura y comportamiento son factores de capital importancia en cualquier explicación de la economía mexicana y son, asimismo, variables que han sufrido las consecuencias de las políticas económicas, los avances técnicos, los retrocesos financieros y las modificaciones jurídicas.²¹ El sistema financiero mexicano ha estado perdiendo su capacidad de contribuir eficazmente al financiamiento del desarrollo. Siendo responsables de lo anterior, tanto el mismo sistema como el entorno macroeconómico; en este sentido: la inflación que paulatinamente ha mermado la eficiencia de instituciones e instrumentos y la confianza del público en ellos.

Al mismo tiempo un sistema financiero que pierde eficacia se vuelve un obstáculo en un proceso de estabilización. El público atribuye a las instituciones y a los instrumentos el deterioro de su patrimonio y aquellos pierden su capacidad de administrar los plazos que requiere el programa de estabilización. Con objetivo de identificar las pautas para el desarrollo es necesario aclarar los principales objetivos económicos de México con respecto al sistema financiero.

2.2. OBJETIVOS INTERNOS.

1. Fomentar la generación del ahorro doméstico.
2. Desarrollar un mecanismo eficiente para canalizarlo hacia proyectos rentables de inversión nacionales.
3. Financiar ágilmente las actividades económicas que lo requieren.

²¹ ELÍAS RINCÓN, Carlos: "Rentabilidad en la Banca", en: *Revista de la Comisión Nacional Bancaria, C.N.B.*, México, vol. XXXVII, no. 4, julio-agosto, 1989, p. 52.

4. Retener el ahorro doméstico.
5. Desarrollar la capacidad de atraer hacia el país el ahorro externo para canalizarlo eficientemente a proyectos rentables de inversión nacional.
6. Eliminar las imperfecciones del mercado e incrementar el nivel de competencia entre intermediarios, ahorradores y usuarios de fondos.
7. Desarrollar un marco reglamentario que garantice la estabilidad del sistema y asegure el cumplimiento de los contratos.

2.3. OBJETIVOS EXTERNOS.

1. Financiar eficazmente las actividades internacionales de los agentes nacionales.
2. Desarrollar una estrategia de competencia e incrementar la competitividad del sistema con los intermediarios globales.

Es decir, cada país debe generar condiciones razonables para que los agentes e instrumentos financieros externos participen en el mercado doméstico sin romper la estabilidad y eficiencia básica del sistema, así como para que sus agentes e instrumentos domésticos participen en los mercados internacionales sin desatender a los usuarios internos, preservando la estabilidad y eficiencia del sistema. Estos dos últimos factores son bienes públicos básicos para el desarrollo de todas las economías, especialmente para las que están en vías de desarrollo. Se pretende aumentar la eficiencia del proceso interno de determinación de precios, eliminando las imperfecciones del mercado y aumentando internamente la eficiencia de la vinculación de los sectores reales y financieros de la economía mexicana con los del resto de las economías. Este proceso implica, de manera simultánea, la

búsqueda de una estrategia competitiva para el sector financiero mexicano en su conjunto y la elección de un nicho en el mercado internacional.

2.4. OBJETIVOS FINANCIEROS Y BURSÁTILES.

En general, los objetivos específicos que puede buscar el sector financiero-bursátil mexicano (que permiten ajustarse a los objetivos generales anteriormente descritos) son:

1. Encontrar una estructura óptima de tarifas, cuotas, instrumentos de cobertura, productos derivados y formas de operación.
2. Definir una estrategia coherente y eficiente de conexión con los mercados internacionales.
3. Lograr resultados favorables, con beneficios mutuos, en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio y el GATT.²²
4. Promover el fortalecimiento de la liquidez, la bursatilidad, la profundidad y la especialización del mercado.
5. Reforzar el funcionamiento del mercado de valores, ante la disminución de la deuda pública, mediante la promoción del papel comercial y el desarrollo del mercado accionario.
6. Ampliar la base de inversionistas que intervienen en el mercado de valores.

²² A partir del 1o. de enero de 1995, cambiará a Organización Mundial de Comercio (O.M.C.) gradualmente.

7. Contribuir al perfeccionamiento y al incremento en la competencia del mercado por medio de la promoción de cambios reglamentarios, la difusión de información y la negociación de la apertura.

En materia de modernización financiera, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 nos indica lo siguiente:

"En décadas pasadas, el sistema bancario era prácticamente la única opción para la intermediación financiera. Los demás intermediarios no habían cobrado la importancia que tienen en la actualidad y que seguirá incrementándose en el futuro. Asimismo, los mercados financieros del mundo no habían alcanzado la integración que de manera acelerada se produjo en los últimos años. Esa situación de virtual oligopolio del sistema bancario permitía extraer, mediante regulaciones administrativas, crédito "relativamente barato" para financiar al sector público y canalizar crédito subsidiado a determinados sectores. Este crédito barato tenía como contrapartida el encarecimiento del crédito a los sectores no subsidiados.

Al aparecer e incrementarse la competencia financiera interna y externa, el mantenimiento de regulaciones poco flexibles en materia de tasas de interés pasivas propició la caída de la captación bancaria.

En las circunstancias señaladas en los dos párrafos anteriores, los ahorradores y los demandantes de crédito recurrieron cada vez en mayor medida a otros intermediarios para evadir el impuesto *de facto* que las regulaciones a la banca les imponían. Sujetar a los demás intermediarios a regulaciones similares a las de esta última no era la respuesta adecuada, tanto por la creciente vinculación de los mercados financieros mundiales, como por la posibilidad por parte del público de recurrir a los mercados informales de ahorro y crédito. De hecho, muchos ahorradores prefirieron transferir sus recursos al exterior, pero aun en ausencia de

vinculación, formal o informal, con los mercados financieros externos, la regulación excesiva hubiera tenido costos crecientes por la ineficiencia de la intermediación no institucional y mal organizada que se hubiera desarrollado, como de hecho sucedió en alguna medida.

Para contrarrestar estos efectos, se incrementó la remuneración a la banca comercial por los encajes y depósitos, así como por el crédito que obligatoriamente debía otorgar al Gobierno Federal y a otras entidades: el crédito libre. Pero, por otra parte, la reducción de la captación bancaria tradicional, resultante de la regulación de las tasas pasivas a niveles artificialmente bajos, implicó la contracción y virtual desaparición del financiamiento proveniente de dicha captación, incluso del obligatorio".²³ La modernización del país requiere no sólo un sistema bancario amplio y diversificado, sino sobre todo moderno, que apoye y promueva la productividad y la competitividad de la economía. La rápida evolución de las condiciones en los mercados financieros internos y externos, producto de la mayor integración económica mundial y de los cambios técnicos y tecnológicos en la intermediación financiera, condujo al imperativo de la modernización acelerada del sistema bancario.

El Gobierno Federal ha dejado de financiarse a través del sistema bancario y lo hace ahora directamente del público, a través de operaciones de mercado abierto. Estas, en consecuencia, serán -y de hecho ya lo son- el principal instrumento de la política monetaria. Esta política inducirá menores márgenes de intermediación como resultado de la mayor competitividad tanto en operaciones activas como pasivas. La estrategia de desarrollo requiere de una modernización financiera que responda a las nuevas condiciones económicas del país. El sistema financiero en distintas modalidades, instituciones e instrumentos, tiene la responsabilidad de recuperar y

²³ PODER EJECUTIVO FEDERAL: op.cit., p. 25.

acrecentar la captación del ahorro nacional, así como canalizarlo con eficiencia y oportunidad hacia el sistema productivo.

Finalmente, "Las reformas financieras deben ir acompañadas de una estricta supervisión de los sectores bancario, bursátil y de seguros y fianzas, así como de los sectores auxiliares del crédito, para evitar una indebida concentración y asegurar sanas prácticas financieras".²⁴

²⁴ ORTIZ MARTINEZ, Guillermo: "Fomento del ahorro, obj de la...", en: *Ejecutivos en Finanzas*, I.M.E.F., México, año XIX, no. 7, p. 39.

CAPÍTULO 3

GLOBALIZACIÓN FINANCIERA: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

3.1. INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años, a raíz de la corriente de desregulación que imperó en el mundo desarrollado, ha existido una fuerte controversia que todavía no termina de resolverse en relación al tipo de institución financiera que pueda satisfacer con alta eficiencia y seguridad a bajos costos las necesidades del mercado, así como obtener la máxima rentabilidad de largo plazo a los accionistas.

La antigua figura del banco de depósito y crédito no tiene cabida en el complejo mundo contemporáneo. Los partidarios de la especialización financiera se pueden clasificar en dos grupos: aquellos que lo prefieren por seguridad para evitar o separar conflictos de intereses, y los que por razones de competencia estratégica prefieren la orientación de las instituciones a un servicio o mercado especializado.

Por su parte, los partidarios de la banca universal justifican su postura básicamente por las economías de escala que se producen en la integración de los servicios financieros bajo una misma figura jurídica, lo que redundaría en un menor costo de operación de las instituciones y en las transacciones financieras para la sociedad.

Como puede observarse, cada una de las opciones ofrece ventajas y desventajas.

Lo que parece más sensato hasta ahora es admitir o propiciar la coexistencia de instituciones especializadas y universales, permitiendo la conformación de grupos financieros integrados por subsidiarias separadas, debidamente capitalizadas y especializadas, que puedan distribuir sus servicios mediante una sola red de participación.

Existe en el mercado internacional una ola de fusiones y adquisiciones entre organismos financieros que buscan consolidar mercados y una mayor eficiencia operativa. También prevalece una fuerte innovación que pretende aumentar los ingresos por cobro de servicios o por comisiones, para equilibrar la reducción de los diferenciales tradicionales entre tasas pasivas y activas.

A continuación se presentan las situaciones que prevalecieron y prevalecen en diferentes países que entraron a la modernización, y sus tendencias después de la liberalización financiera²⁵.

3.2. ESTADOS UNIDOS.

Sistema Bancario

En el sistema bancario estadounidense, compuesto por cerca de 14 mil bancos, es posible distinguir entre MONEY CENTER BANKS (Citicorp, Chase, BankAmerica, Morgan, Security Pacific, Chemical, Manufacturers, Bankers Trust.), multirregionales, regionales y locales.

Los grandes bancos se orientan al fondeo en bloque en los mercados de dinero, el interbancario y el Euromercado para financiar grandes corporaciones y países. Los bancos multirregionales ofrecen servicios especializados y se orientan al

²⁵ ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS: "La Banca Mexicana en Transición", México, A.M.B., 1989, p. 61.

mercado de mediana empresa y consumidores de ingresos medios; los bancos regionales ofrecen servicios de menudeo orientados a la pequeña y mediana empresa; los locales, por último, ofrecen servicios de menudeo a la clientela local.

Liberalización financiera

a) Tasas de interés e instrumentos bancarios.

La liberalización financiera se inicia de hecho en 1973 con la desregulación de las tasas de depósitos al mayoreo. En 1975 son introducidos los certificados del mercado de dinero y las cuentas de cheques con intereses; en 1980 la nueva ley de desregulación bancaria elimina los controles de las tasas; en 1983 se introducen los instrumentos de inversión del mercado de dinero en cuenta de cheques. En este marco, los bancos orientan su captación hacia instrumentos del mercado de dinero.

b) Concesiones en materia de banca universal.

En 1981 se autoriza la operación a futuros de los depósitos al mayoreo²⁶; entre 1982 y 1987 los bancos son autorizados para suscribir ciertos tipos de deuda corporativa; en 1989 se autoriza a los bancos a adquirir instituciones de ahorro y se desarrolla un mercado secundario de créditos hipotecarios.

c) Eliminación de restricciones a la banca interestatal (1985).

A raíz de esta modificación surge la banca multirregional sobre la base de fusiones interbancarias, dando origen a una redistribución de capital en el sistema en detrimento de la penetración de los grandes bancos.

²⁶ *cf.* WALTER, Ingo: "Global Competition in Financial Services". Cambridge Massachusetts, Ballinger Publication, 1990.

La nueva banca multirregional destaca por su mayor rentabilidad y por su mejor nivel de capitalización.

Los bancos multirregionales comienzan a especializarse en servicios en los que presentan ventajas comparativas y a cerrar aquellas áreas de negocios que no les signifiquen una rentabilidad adecuada.

El sistema es básicamente especializado y regional. No existen instituciones universales, y las mismas sólo pueden operar en un solo estado de la Unión Americana.

3.3. JAPÓN.

Sistema Bancario

El sistema bancario japonés se caracteriza por sus nexos patrimoniales con los conglomerados industriales y la fuerte orientación gubernamental que recibe²⁷. Se trata de un sistema bastante heterogéneo, en el que pueden distinguirse las siguientes categorías:

GRANDES BANCOS (13): Son bancos de mayoreo, si bien con creciente participación en servicios de menudeo; se fondean mediante depósitos a plazo máximo de dos años; actualmente se encuentran en un franco proceso de internacionalización.

BANCOS DE CREDITO A LARGO PLAZO (3): Conceden financiamiento a largo plazo a la industria; se fondean a través de obligaciones de 3 y 5 años.

²⁷ SUZUKI, Yoshio: "Liberalización financiera...", en: *Ejecutivos de Finanzas*, I.M.E.F., México, año XX, no. 4, abril, 1991, pp. 68-74.

FIDUCIARIOS (7): Se dedican a la operación de fideicomisos y al manejo de tesorerías de empresas, junto con la banca comercial.

REGIONALES (64): Se trata de bancos comerciales privados, con cobertura local.

BANCOS SOGO (69): Se especializan en el financiamiento de la pequeña y mediana industria.

BANCOS DEL AHORRO POSTAL: Captan depósitos al menudeo a tasas superiores a las de la banca comercial para prestar al gobierno por debajo del costo de instrumentos de deuda pública.

Desregulación

El proceso de desregulación financiera en Japón ha seguido un enfoque gradualista que busca minimizar probables efectos desestabilizadores.

a) Tasas de interés e instrumentos bancarios.

En 1979 se autoriza a la banca a operar con depósitos de mayoreo (CD's); en 1985 son autorizados los certificados del mercado de dinero y se liberan las tasas de los CD's. Entre 1990 y 1995 serán liberadas las tasas al menudeo.

La desregulación de las tasas ha enfrentado algunos factores inerciales que retrasan su marcha, entre los que pueden citarse la protección a los bancos más débiles (que deben fusionarse), y las tasas preferenciales del ahorro postal (el gobierno deberá pagar las tasas del mercado y el exceso de liquidez de clientes corporativos), ante lo que se requiere de una mayor orientación hacia las operaciones de menudeo.

b) Participación de la banca extranjera.

El gobierno japonés ha avanzado en la apertura de los mercados de capitales a extranjeros, siempre en reciprocidad con la expansión financiera japonesa en el exterior²⁸. Entre 1983 y 1985 se autorizó a los bancos extranjeros a intermediar bonos del sector público; en 1985 fue abierto el mercado de aceptaciones bancarias denominadas en yenes; entre 1986 y 1987 se abrieron las operaciones a futuro en bonos, acciones y opciones; en 1987 se autorizó a la banca extranjera a intermediar papel comercial. Entre 1990 y 1992 se dió la eliminación de la disposición que limita el desarrollo de la banca universal, posterior a la desregulación respectiva en Estados Unidos.

Tendencias

Como resultado de la liberalización financiera y de la elevada liquidez de las corporaciones, los grandes bancos japoneses se han orientado al fondeo a través de instrumentos del mercado de dinero, a las operaciones cambiarias y de intermediación de bonos.

Se observa, asimismo, una creciente expansión internacional derivada del hecho de que Japón fue en los años ochenta el principal exportador de capital, gracias a su elevado superávit comercial, la alta propensión al ahorro de su población, los bajos requerimientos financieros del sector público y la apreciación del yen.

Los bancos japoneses tienen a nivel internacional una amplia ventaja en costos, producto de los siguientes factores: negocios de grandes volúmenes y reducidos

²⁸ vid. supra, p. 27.

márgenes; alta calificación crediticia, derivada de elevadas reservas ocultas de capital (carteras accionarias valuadas a costo histórico), reducida cartera vencida y fortaleza del yen, que ha permitido el acceso a mercados de dinero a menor costo y dando ventaja en negocios que involucran garantía; requerimientos de capital menos restrictivos: para 1990 el capital era equivalente al 4% de los activos en riesgo, sin que esto implicara un problema mayor, dadas las elevadas reservas ocultas.

Perspectivas

- * La banca japonesa buscará un mayor aprovechamiento de su ventaja comparativa internacional; hasta el momento se ha orientado a los negocios de mayoreo y bonos, pero se prevé la paulatina penetración en los mercados de menudeo.
- * Los bancos enfrentan la necesidad de elevar sus niveles de capitalización.
- * Se prevé la reorientación de la banca japonesa hacia la obtención de una mayor rentabilidad y hacia el crecimiento basado en la adecuada capitalización.

3.4. COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

En la Comunidad Económica Europea (CEE) el objetivo de la liberalización financiera es crear un mercado unificado que permita completa libertad para instalar bancos o sucursales en el ámbito de la Comunidad, la posibilidad de ofrecer los servicios y productos desde cualquier país comunitario y la plena libertad en cuanto a los movimientos fronterizos de capitales y servicios. La liberalización busca también asegurar la estabilidad de las sucursales o subsidiarias de las instituciones financieras en los países receptores.

El desarrollo del proceso se planteó en dos etapas. En la primera, programada para alcanzarse en junio de 1990, se estableció un mercado sin controles cambiarios y con libre transferencia de capitales. El grado de avance en este proceso varió dependiendo del país de que se haya tratado.

En la segunda etapa se logrará la armonización de las reglas de operación de los intermediarios financieros. La definición de las reglas se ha concentrado en tres áreas de la actividad financiera: la banca, el mercado de valores y los seguros.

Banca

Bajo el enfoque de Autorización Unica, una institución de crédito podrá proporcionar servicios a lo largo de toda la Comunidad -a través de sucursales o entre fronteras-, sujeto sólo al control de su país de origen, independientemente de la legislación del país anfitrión.

Las actividades permisibles a las instituciones de crédito se basan en el modelo de banca universal, incluyendo toda forma de transacción en valores pero excluyendo la función de seguros. La armonización de las reglas de operación bancaria abarca normas contables, normas esenciales de prudencia en la toma de riesgos de cartera y capital y reglas comunes para los coeficientes de capitalización.

Mercado de Valores

En este campo el objetivo es romper las barreras entre las Bolsas de Valores nacionales a través de una mayor transparencia de las operaciones y de garantizar el acceso a las emisiones de valores en todas las bolsas de la CEE.

Las medidas adoptadas están dirigidas a garantizar el conocimiento general de la documentación que presentan las empresas que cotizan en las Bolsas de Valores de cada país, los prospectos entre naciones miembros y las reglas sobre información privilegiada. Se preserva la autoridad de cada país para fijar reglas sobre mercadotecnia y anuncios, en la medida en que el tratamiento nacional "se base en el interés público".

Seguros

La regulación en torno a la internacionalización se enfoca más a servicios de alto riesgo medidos en términos de ventas, volumen de activos o número de empleados.

En cuanto a seguros de vida, se liberaliza lo relativo a las acciones de individuos que, por propia iniciativa, busquen seguros de vida en empresas de otro país.

Tendencias

El mercado común europeo plantea la unificación y la integración monetaria y financiera de todos los países miembros para 1997. Esto significa entre otras cuestiones:

- * La circulación de la unidad monetaria común "ECU".
- * La creación de un banco central europeo.
- * Coordinación fiscal reglamentaria.
- * Unificación e interconexión de los mercados de valores europeos.

La estructura preponderante dentro del sistema es el de la banca universal. Antes de ese año, los países miembros permitirán la entrada de las instituciones financieras de los demás países miembros a su propio mercado. Después de 1997 la apertura será total.

También, es general un intenso movimiento de fusiones y adquisiciones entre instituciones financieras a nivel regional. Esto está produciendo rápidos cambios en la ubicación o magnitud de las mismas dentro del mercado internacional y doméstico, creándose instituciones mucho más capitalizadas.

En algunos países, como en Italia, los bancos han dominado el mercado financiero, por lo que nunca ha existido un gremio significativo de corredores de valores o de seguros. En estos países, la figura de la banca universal ha surgido espontáneamente y desde siempre. Asimismo se observa que los bancos son muy fuertes corredores de bolsa, y muy activos corredores de seguros²⁹.

3.5. ESPAÑA.

En el sistema español también es posible clasificar las instituciones en diversas categorías:

- Grandes bancos: los "seis grandes" forman conglomerados con la industria y actúan como un cártel. Su operación es tanto de mayoreo como de menudeo; se orientan hacia la banca universal con tendencia actual hacia la especialización.

²⁹ ÓFARRIL, Ernesto: "Globalización y Apertura de Servicios Financieros", en: *CAPITAL Mercados Financieros*. México, año 5. No. 57, julio, 1992, pp. 20-24.

- Bancos medianos: mantienen una fuerte presencia local, tienen administraciones eficientes y elevados índices de rentabilidad.
- Cajas de ahorro: se han especializado en depósitos de ahorro y en la clientela de menudeo. La desregulación les ha permitido expandirse territorialmente y tender hacia la banca universal.
- Cooperativas de crédito: captan recursos mediante depósitos para el financiamiento de las actividades de cooperativas agropecuarias, industriales y comerciales.
- También existen bancos oficiales, cuyo acceso a fondeo preferencial ha sido eliminado. En los últimos años se observa una mayor participación de las cajas de ahorro en el sistema, en detrimento de la posición de los bancos.

Desregulación

Se inicia en 1974, con la liberación de la política de establecimiento de sucursales. Entre 1974 y 1987 se desregulan las tasas de interés, iniciando con los depósitos al mayoreo y los de largo plazo. En 1978 se concreta la apertura a la banca extranjera, que introduce tecnología moderna y desarrolla el mercado interbancario y los depósitos al mayoreo. La operación de la banca extranjera es limitada a la banca de mayoreo y al mercado de capitales.

En 1989 y 1992 se eliminaron los cajones selectivos de crédito; el encaje será reducido gradualmente, hasta su desaparición, y se estableció la libre movilidad bancaria con el resto de la C.E.E. a partir del primer día de 1993.

La banca española presenta los más amplios márgenes de Europa. En 1988 la tasa activa promedio fue de 16%, frente a un costo financiero de 7% y una inflación inferior al 5%. Los precios de los servicios bancarios son los más elevados de la C.E.E. y se ubican entre 20 y 200% por encima del promedio. Asimismo, los costos operativos son muy altos y la productividad es baja.

No obstante, los niveles de capitalización y de rentabilidad del capital destacan entre los más elevados de la banca europea.

Tendencias

- * Se considera terminado el proceso de fusiones. Los esfuerzos se centran ahora en incrementar la eficiencia.
- * Diversos bancos establecen vinculos financieros con instituciones del resto de Europa.
- * Se observa una tendencia hacia la especialización de los servicios; únicamente el Bilbao-Vizcaya mantiene una estrategia de banca universal.
- * A fin de reducir costos de operación, se llevan a cabo cierres de sucursales y racionalización de personal.
- * Se prevé que disminuya el poder monopólico de los grandes bancos debido a la tendencia hacia la especialización y la competencia con cajas de ahorro y los intermediarios extranjeros.

3.6. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS DE AMÉRICA LATINA,

A diferencia de los países industrializados, en los que previamente al proceso de liberalización se contaba con sistemas financieros ampliamente evolucionados, para los países en desarrollo, las reformas llevadas a cabo se aplicaron a sistemas altamente reprimidos, poco desarrollados y segmentados.

Con pocas excepciones, los países en desarrollo que aplicaron reformas financieras lo hicieron dentro de un entorno de serias dificultades económicas. Las reformas al sistema financiero formaron parte de una estrategia global de estabilización y cambio estructural. Tres de los programas de reforma financiera más notables y de más vasto alcance en la experiencia de Latinoamérica, fueron los llevados a cabo en Argentina, Chile y Uruguay a mediados del decenio de los setenta, como ejemplo se cita el caso de Chile.

Contexto de la reforma chilena

En 1974 la economía se abrió al exterior y el mercado comenzó a desempeñar un papel relevante en la asignación de recursos económicos. Se revitalizó el concepto de propiedad privada y el Estado cedió el papel de rector de la actividad económica.

Medidas instrumentadas

El sector bancario fue reprivatizado y liberalizado gradualmente. Entre las medidas que fueron instrumentadas destacan las siguientes:

* Liberalización de los controles a las tasas de interés.

- * Supresión de controles al crecimiento del crédito y su distribución.
- * Apertura gradual a los flujos de capital extranjero.
- * Reducción gradual en los requerimientos de reservas bancarias.
- * Reconocimiento formal de los efectos de la inflación en el ahorro, que dio pie a la creación de instrumentos de ahorro indexados.
- * Permiso para el establecimiento de nuevos bancos domésticos y extranjeros.
- * Tendencia hacia la banca múltiple.

La estrategia instrumentada tuvo resultados favorables a nivel macroeconómico. El conjunto de medidas permitió aumentar la profundización financiera; incrementar el número de instituciones financieras bancarias y no bancarias; elevar la participación de la banca en la generación de ahorro (ésta pasó de 5.3% del PIB en 1974 a 19.4% del PIB en 1984) y diversificar los instrumentos de ahorro y crédito.

Crisis bancarias de 1981 y 1983

La falta de reglamentación y supervisión efectivas a la actividad bancaria por parte de las autoridades originaron que no hubiera controles a la especulación y a los préstamos de alto riesgo. Los créditos se concentraron en sectores muy específicos, ligados con los nuevos accionistas de la banca surgidos a partir de la privatización bancaria.

Como resultado de la insolvencia del sector empresarial, un número de instituciones financieras fueron a la quiebra. Los problemas que afectaron al sistema bancario se reflejaron en dos importantes intervenciones por parte de las autoridades financieras, llevada a cabo en 1981 y 1983.

En Latinoamérica no se encuentra todavía una definición general del tipo de estructura del sistema financiero que se está conformando. Por una parte se encuentran mercados en donde existe la figura del banco universal como en Chile, donde a los bancos se les autoriza entrar en el negocio de correduría de valores o al de manejo de fondos y de dinero de terceros, a través de subsidiarias separadas de dicha institución; y por otra parte se encuentran países con estructuras de bancos especializados.

3.7 CANADÁ.

En Canadá prevalece también el sistema de banca universal con una apertura financiera tangible. Por ejemplo, en el sector bancario sólo existen seis bancos nacionales y alrededor de 70 bancos extranjeros; sin embargo, las instituciones canadienses mantienen más del 70% de penetración en el mercado³⁰.

La banca universal se da mediante subsidiarias de actividad especializada, con muy marcadas delimitaciones entre las funciones de unas y otras y absolutamente separadas.

³⁰ O'FARRIL, Ernesto: op. cit., p. 41.

En los países anteriormente expuestos, el proceso de Modernización lleva ya varios años de ventaja respecto a los esfuerzos que en este sentido está realizando nuestro país; es importante por lo tanto observar los aciertos y errores en los cuales se ha incurrido, y de ésta forma llevar a cabo la modernización financiera acorde, a lo que México requiere.

Finalizando, lo importante en una modernización es la **capacidad y flexibilidad en la adaptación al cambio**, es la iniciativa que las empresas tengan para responder al mercado y al afinar la calidad de los servicios que ofrezcan a sus clientes, quienes van a premiar o a castigar a las instituciones y a sus inversionistas. Sobre esto, ya se ha cambiado el desprecio por la **planeación estratégica** así como la falta de responsabilidad que sufren las organizaciones frente a la calidad de servicios que los clientes requieren.³¹

³¹ BERRY Y OTROS: "Calidad de servicio. Una visión estratégica para instituciones financieras". Madrid, España, Ediciones Díaz Santos, 1989, p. 10.

CAPÍTULO 4

CONDICIONES ESTRUCTURALES PROPIAS DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

SECTOR BANCARIO COMERCIAL

4.1. INTRODUCCIÓN.

A lo largo de esta investigación, hemos podido distinguir 2 de las 3 pautas para elaborar estrategias competitivas para intermediarios financieros frente a la globalización; la intención del presente capítulo, es incertar lo anteriormente observado con la estructura propia de uno de los intermediarios financieros más importantes en México: el banco comercial.

Las razones por las cuales se analizará la estructura de este sector son varias:

1. En México, la banca es un sector que ha presentado múltiples cambios, desde su establecimiento en el país, pasando por la nacionalización bancaria, la reprivatización, hasta la creación del concepto de *banca universal* y la formación de grupos financieros.
2. La transformación de la mentalidad bancaria acostumbrada al tutelaje y control público directo, que para hacer frente a los retos que hoy vive (el tiempo de la desregulación), adecúa sus estructuras a los cambios.

3. La transformación del Sector Bancario en el mundo, su natural evolución y desarrollo obligan a los países a abrir sus fronteras dando paso a la globalización de los servicios financieros.
4. La vulnerabilidad frente a otros competidores, ya que no solamente se enfrenta a bancos nacionales o internacionales (competencia directa), como sencillamente se piensa.
5. La mejor comprensión de la estructura competitiva al adoptar el punto de vista de aquellas organizaciones para las que la batalla se presenta más ardua.

Las primeras tres razones se han venido estudiando en capítulos anteriores indicando la necesidad de un sector bancario que apoye y promueva la productividad y la competitividad de la economía para lo cual debe establecerse un marco regulador adecuado, que responda a las necesidades que se presenten. Las últimas razones se podrán apreciar mejor en este capítulo.

4.2. GENERALIDADES DEL SECTOR BANCARIO.

4.2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR BANCARIO.

De acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito, "el servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones que podrán ser:

- a) Instituciones de banca múltiple, e
- b) Instituciones de banca de desarrollo ...³²

³² LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO. editorial Porrúa, 5a. edición, 1992.

Para efectos de análisis, solamente se hará referencia a instituciones de banca múltiple que son definidas por la Ley anteriormente mencionada como: "intermediarios financieros capaces de captar recursos del público a través de operaciones pasivas, y con esos recursos obtenidos, otorgar diferentes tipos de créditos (operaciones activas)"³³.

Así, la banca múltiple o banca comercial, puede ser definida como una sociedad anónima a la que el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le ha otorgado la autorización para dedicarse al ejercicio habitual y profesional de banca y crédito, cuyo objeto es la realización de operaciones en las ramas de depósito, ahorro, financiero, hipotecario, fiduciario y de servicios conexos. (ver anexo 8)

4.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS BANCOS.

Los bancos se pueden clasificar de acuerdo a varios puntos de vista³⁴. En este estudio, se agruparán respecto a su tamaño y cobertura geográfica.(ver anexo 15)

Asimismo, esta clasificación deberá contemplar a los nuevos bancos, los cuales desde el aviso oficial de autorización del 3 de junio de 1993 se han venido incorporando, esto indica la intención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de fomentar "... una reducción de los márgenes de intermediación, lo que permitirá a los usuarios tener insumos financieros a precios competitivos internacionalmente"³⁵

Sin embargo, los márgenes financieros se mantienen en niveles promedio de 6.5% (3 veces más que los bancos alemanes, japoneses y estadounidenses), con lo

³³ *vid. supra*.

³⁴ ACOSTA ROMERO, Miguel: "La Banca Múltiple", Editorial Porrúa, 1983, p. 177

³⁵ "El objeto del deseo", en: *Capacitación*, México, año 1, vol. 4, octubre 1993, p 48.

cual se observa que las nuevas instituciones nacionales y foráneas no han garantizado la reducción del margen financiero en el corto plazo³⁶; entre las razones que han manifestado esto, se encuentran:

- a) Algunos de los bancos de nueva creación no han anunciado la apertura de sus instalaciones, ni operan formalmente por no contar con la infraestructura necesaria, falta de personal especializado, abaratamiento de costos de operación ni desarrollo de esquemas de productos específicos encaminados a ciertos nichos de mercado. En este caso, la Comisión Nacional Bancaria, les envió circulares para que cumplan con los compromisos.³⁷
- b) El ingreso de nuevos bancos al mercado en periodos de crecimiento y en pequeña escala.³⁸
- c) Escaso capital de nuevos bancos, y para que se dé, requiere que las instituciones bancarias tuvieran un superávit operativo, o bien que el déficit por peso administrado sea inferior al que actualmente registra la banca.

Con las nuevas autorizaciones existirán 34 bancos en el país (incluidos CitiBank y Banco Obrero). De las 14 nuevas autorizaciones sólo Banco Inbursa e Interacciones tienen cobertura nacional y 7 con sede en el Distrito Federal.

³⁶ RANGEL, Jesús: "Escasa competitividad...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3238, 31 enero 1994, sección Finanzas, p. 4.

³⁷ HAZAN BEJAR, Miryam: "Incongruencia monetaria", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3280, 14 marzo 1994, sección Finanzas, p. 7.

³⁸ HOWARD, Georgina: "Ultimátum de la CNB...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3303, 6 abril 1994, sección Finanzas, p. 6.

4.2.3. EL SECTOR BANCARIO MEXICANO Y LA ECONOMÍA NACIONAL.

Para observar el dinamismo del sector bancario, a continuación se citan datos y cifras obtenidos de diversos números del periódico *El Financiero* de diciembre de 1993 a julio de 1994, algunos de los artículos mencionan datos desde 1988 a la fecha, mismos que complementan esta investigación.

A. Indicadores Financieros

Sumando a la recesión económica de 1993 la acelerada modernización del sector bancario, se pueden observar los efectos en los principales indicadores económicos del Sector; que dan por resultado el estancamiento en la eficiencia y rentabilidad al cierre de 1993: (ver anexos 17 al 20)

1. Ganancias "infladas" sin aumento de reservas crediticias, no se crearon reservas contra resultado del ejercicio, sino contra utilidades retenidas (v.gr. Serfín, Comermex, Mexicano y Mercantil).
2. Los préstamos se redujeron 360 mil 72 millones de nuevos pesos, que es un 15% en términos reales, 12 puntos porcentuales menos que en 1992 (exceptuando a CitiBank y Obrero, Interestatal e Interacciones).
3. Baja tasa de crecimiento de créditos debido a:
 - a) Pobre desempeño económico y alto costo del crédito que alejó a las empresas del mercado.
 - b) Problemas de liquidez, ventas, utilidades y solvencia de empresas provocando la cautela en la concesión de crédito.

- c) Preocupación por reducir cartera vencida. Elevación de niveles de capitalización y eficiencia.
4. La cartera vencida se elevó en 13 mil 132 millones de nuevos pesos en 1993, para llegar a 32 mil 268 millones de nuevos pesos, 54.5% más en términos reales que en 1992. Aumentando 32.5%, el índice pasó de 8.45% en junio de 1993 a 8.89% al cierre del primer semestre de 1994. (ver anexo 3 y 7)
 5. El coeficiente de los vencimientos incobrables a la cartera de crédito total pasó de 5.5 a 7.3%.
 6. La relación de activos de mayor riesgo a capital contable se elevó del 56.3 al 71.3% por lo que se exigirá a la banca el incremento de sus reservas crediticias, observando una merma en sus ganancias y cartera de préstamos para 1994. (ver anexo 4)
 7. Aún cuando el nivel de capitalización promedio se dio en 9.8% y todos los bancos se situaron arriba del 8% exigido oficialmente, al menos 7 de ellos (Comermex, Mercantil-Probursa, Cremi, Del Centro, Internacional, Oriente y Bancrecer) están subcapitalizados, sus activos de mayor riesgo superan el 100% de su capital contable.
 8. Los gastos para incrementar reservas crediticias representaron el 4.5% del margen financiero (Mercantil-Probursa, Serfin, Bancrecer, Banoro y Comermex).
 9. Si bien la eficiencia operativa promedio de los bancos muestra la mejoría al pasar de 63.6 a 68.5%, sigue estando lejos del Sistema Bancario estadounidense que está entre 50 y 55%.

10. Los bancos que han avanzado en su reducción de costos de operación son Banamex y Banoro; en el caso contrario Serfin, Cremi y del Centro.

11. La utilidad neta de los bancos se incremento 20% (1993); menor al 51% de 1992.

Por otro lado, se cuenta con más intermediarios financieros. "Existen 27 grupos financieros, que cuentan con 22 bancos (para 1994 se estima habrán 55, entre nacionales y subsidiarias extranjeras)...". Asimismo, "... de 4 mil 426 sucursales en 1988 se paso a 4700 en 1993..."³⁹.

Para cuantificar la importancia de la intermediación financiera en un banco, se suele emplear el concepto de profundización que relaciona las tenencias de activos financieros de la población con el PIB, "En este sentido, Manuel Somoza, director de Banco Mexicano, precisó: el coeficiente de penetración financiera, pasó de 34% en 1988 a un 46% en 1993".⁴⁰ Al respecto, éste indicador está muy por debajo de Chile y Estados Unidos. "Es interesante que entre 1991 y 1992 la penetración financiera medida como crédito total dividido entre el Producto Nacional Bruto es 36% y en 1992 crece a 39%. Estos 6 puntos porcentuales en la penetración se tienen con el 24% de aumento en la cartera de crédito de los bancos en términos reales".⁴¹

Los altos costos de operación de la banca múltiple limitan una reducción de las tasas activas en el corto plazo, las cuales se ubicaron en 24% anual durante febrero de 1994 que las coloca todavía muy por encima del nivel que registran en países como Estados Unidos, donde el costo del crédito es de 6% promedio anual. Este hecho influye para mantener un alto margen de intermediación bancaria, que

³⁹ HOWARD, Georgina: "Grupos Financieros...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3249, 11 febrero 1994, sección Finanzas, p. 6.

⁴⁰ CHAVEZ, Marcos: "Estanacamiento bancario en 1993", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3301, 4 abril 1994, sección Finanzas, p. 6.

⁴¹ NATELLA, Stefano: "La cartera vencida de la banca mexicana", en: *Ejercicios de Finanzas*, I.M.E.F., México, septiembre 1993, año XXII, no. 9, pp. 14-22.

en México oscila entre entre 10 y 12 puntos, en tanto que en Estados Unidos es de 3 puntos. También repercute el nivel de inflación y el volumen de negocios de la banca, medido como la proporción del crédito bancario otorgado al sector privado con respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

Después de 10 años durante los cuales los costos de operación no tuvieron impacto sobre el desempeño del Sector Bancario, durante enero-septiembre 1993 reinvirtieron esa tendencia y por primera vez dichos costos registraron un crecimiento positivo de 8.8% real, respecto a igual periodo de un año anterior.

Para la banca múltiple, no ha sido fácil situarse en niveles de competitividad después de su privatización, lo que se refleja en un considerable debilitamiento de la eficiencia operativa, la cual registró una contracción de 16.2% entre 1991 y 1993; indicando con ello que los costos de administración y personal han mermado el nivel de ingresos netos de este sector.

La mayor carga la representan los gastos de personal, cuyo incremento real fue de 16.4% hasta septiembre de 1993 en contraste con el crecimiento que tuvieron los costos de administración de 1.5%, una vez descontado el efecto de la inflación.

El margen de intermediación o **spread** bancario, es todavía muy elevado en México, y no se espera que disminuya significativamente debido a la inflexibilidad de costos de operación y por la necesidad de recuperar una inversión que en muchos casos significó pagar hasta más de 3 veces el valor en libros de las instituciones; alcanzando incluso un promedio de 10 a 12 puntos adicionales al nivel de la tasa pasiva líder en el mercado (Costo Porcentual Promedio 11.96%) originando que la tasa activa fijada a febrero de 1994, fuera de 24% anual (ver anexo 8)

De esta manera, las instituciones bancarias se han esforzado tras la privatización por mantener elevadas utilidades a expensas de sus cuentahabientes (pagan 30% de intereses por préstamo hipotecario o autofinanciamiento; 40% tarjeta de crédito y 25% por crédito mercantil), así no pueden ser competitivas dentro de las nuevas reglas del Tratado de Libre Comercio. (ver anexo 7)

Además de lo anterior, las cuentas de ahorro bancario cayeron 61% en 2 años (1992 y 1993), debido a bajos rendimientos que ofrecieron los bancos y la pérdida constante del poder adquisitivo del salario. De aquí se desprende que en 1991 la banca tenía 15 millones 538 mil cuentas de ahorro, en 1993 el monto fue de 5 millones 991 cuentas de ahorro. El banco con mayores bajas fue BANAMEX, que redujó de 8 millones 996 mil a 1 millón 418 mil cuentas. (ver anexo 6)

En cambio, las cuentas de inversión se incrementaron de 2 millones 462 (1991), a 2 millones 510 mil (1992), a 4 millones 453 mil cuentas en 1993.

A juicio de los propios banqueros, las cuentas de ahorro tenderán a desaparecer por lo inconveniente y poco redituables que resultan para los bancos; lo anterior, no es compartido por los usuarios de bajos ingresos, *v. gr.* en las cuentas de inversión, sólo para ver el saldo o disponer de efectivo se pagan 2 nuevos pesos, sin tomar en cuenta otras comisiones.

Por otro lado, la facturación total del mercado nacional de tarjetas de crédito y débito representó 11.8% del financiamiento que canalizó la banca múltiple al sector privado hasta agosto de 1993, inferior a 8.7 puntos porcentuales a la participación que tuvo en 1992.

Esta baja, refleja la menor preferencia de las personas y empresas para financiar consumo y obtener liquidez en el corto plazo vía tarjeta de crédito, que

absorben 93.9% de la facturación global, ante el incremento real de las tasas de interés que en promedio fueron de 39.64% en términos anualizados, mayor en 3.36 unidades porcentuales a lo que se cobro en 1992.

B. Participación de Bancos Mexicanos en el Exterior y de la Banca Exterior en México.

1994 marca la entrada de México al Tratado de Libre Comercio, la banca mexicana frente a esta nueva realidad, tendrá que capitalizarse aún más y eficientar su administración.

En la actualidad el número de instituciones mexicanas registradas en el Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos bajo el código 3170 aparece con 6 de los 18 bancos comerciales. (ver anexo 5)

Las oficinas bancarias en el exterior promueven la inversión extranjera en México y buscan los instrumentos adecuados, coinversión y renegociación de pasivos con los bancos internacionales para ayudar a empresas nacionales a aliviar sus problemas financieros con el exterior.

Las operaciones se concentran fundamentalmente en 2 conceptos:

- a) Depósitos a plazo fijo y depósitos a la venta en moneda extranjera de empresas establecidas en México.

- b) Depósitos y préstamos de bancos.

Entre las actividades que se han logrado desarrollar, destaca la banca de corresponsalía para el resto de las instituciones nacionales y, en algunos casos, para la banca latinoamericana.

En este campo, el desarrollo del servicio es aceptable a pesar del atraso tecnológico de nuestras instituciones en comparación con las de países industrializados.

Otra área importante es el impulso del comercio exterior, así como la utilización de mecanismos de apoyo financiero a las importaciones mexicanas de bienes de capital.

En cuanto a la presencia de la banca extranjera en México, el TLC amplía el alcance geográfico en que los Estados Unidos y Canadá pueden ejercer sus actividades competitivas. Con el TLC, México permitirá a las empresas canadienses y estadounidenses establecer bancos y empresas bursátiles o de seguros en su territorio en calidad de coinversiones o filiales. Ni las compañías canadienses ni las norteamericanas podrán operar por conducto de una red de sucursales. Además existen limitaciones en materia de participación. Durante el periodo de transición, la participación total de los bancos en el mercado aumentará de 10 a 15%.

Los bancos comerciales mexicanos estarán exentos de las normas patrimoniales relativas a los bancos canadienses que prohíben a una persona física controlar más del 10% de un banco y restringen la propiedad extranjera a 25%.

C. Marco Jurídico e Institucional del Sistema Bancario.

Los principios rectores de la actividad bancaria están contenidos en el artículo 28o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De un mercado reprimido, escasamente diversificado, ineficiente e incapaz de apoyar al desarrollo nacional, desde 1988, el Sistema Financiero Mexicano transita a marchas forzadas a la llamada modernización.

- Se ampliaría la cobertura del sistema de información sobre operaciones activas para que cualquier entidad financiera pueda incorporarse al mismo, liberando al Banco de México de la responsabilidad de administrarlo. Este sistema será operado en el futuro por empresas constituidas por particulares.
- Los bancos mexicanos tendrán la obligación de proveer lo necesario para que sus filiales en el extranjero se ajusten en sus operaciones a las disposiciones que determinen las autoridades mexicanas, con independencia de la obligación que tienen dichas filiales de ajustarse a la legislación extranjera.
- Se desreguló la actividad de los comisionistas financieros, previéndose de manera general las prohibiciones a que estarán sujetas las personas que auxilien a las instituciones de crédito en la celebración de sus operaciones.
- Se incorpora al catálogo de operaciones permitidas a las instituciones de crédito, la realización de operaciones de arrendamiento financiero.
- En la integración de grupos financieros, puede haber ahora dos o más entidades de la misma clase en una sola agrupación financiera, pudiendo formar parte de éstas, las sociedades financieras de objeto limitado, e integrarse cuando menos

por dos tipos diferentes de entidades financieras, siempre que se trate de instituciones de banca múltiple, casas de bolsa e instituciones de seguros.

- Se señala de manera expresa la obligación para las instituciones de crédito de participar en los procesos de desmonetización y puesta en circulación de signos monetarios, en los términos que señale el Banco de México.
- Se restablecen las facultades para la Comisión Nacional Bancaria, tanto de clausurar aquellas negociaciones que llevan a cabo de manera irregular operaciones propias de los bancos, como de suspender tales operaciones.
- Se sugiere que el mecanismo de sistema de autofinanciamiento inmobiliario quede regulado por la legislación de protección al consumidor, como cualquier otro sistema de autofinanciamiento.
- Se amplían los porcentajes y montos máximos que pueden alcanzar las multas impuestas por la Comisión Nacional Bancaria.
- Se faculta a la CNB para sancionar los incumplimientos por parte de las instituciones de crédito a las normas que rigen el Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Se adiciona un capítulo a dichos Ordenamientos, denominado "De las filiales de Instituciones Financieras del Exterior", el cual tiene como finalidad establecer la forma en que se constituirán y regularán las Filiales y las Sociedades Controladoras Filiales; estableciéndose que respecto a dichas filiales, la Comisión Nacional Bancaria tendrá todas las facultades que le atribuyen las referidas leyes en relación con las entidades a las que supervisa.

- Se faculta a la Comisión Nacional Bancaria para celebrar convenios de diversa naturaleza con organismos supervisores y reguladores de otros países, siempre y cuando los mismos tengan relación con las funciones de inspección, vigilancia y supervisión que tenga a cargo la propia Comisión respecto de sus entidades supervisadas.

Esquema de Vigilancia.

La autoridad máxima del sistema bancario es el ejecutivo Federal por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta regula lo relativo a organización, riesgos, políticas de establecimiento de sucursales, operaciones de entidades extranjeras, etc.

Las funciones de inspección y vigilancia de los bancos múltiples corresponden a la Comisión Nacional Bancaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Otras dependencias vinculadas con las actividades bancarias son la Comisión Nacional de Valores en materia de inspección y vigilancia de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores, las asociaciones y agrupaciones como la Asociación Mexicana de Bancos, etc.

4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR BANCARIO (LAS FUERZAS COMPETITIVAS)

La evolución de los mercados financieros nacionales e internacionales, resultado de la globalización de los servicios y de los cambios técnicos y tecnológicos, ha conducido a la acelerada modernización del Sistema Bancario Mexicano.

Aún cuando no ha sido sencillo para los bancos, no es aventurado apuntar que, a pesar de su capacidad de sobrevivencia, la banca ha estado perdiendo margen de contribución eficaz al financiamiento del desarrollo.

Así, la evolución de la intermediación financiera y los cambios en su composición, son ejemplos de una menor presencia de la banca en la captación financiera y en la asignación del crédito.

Como ya se mencionó, hay varios factores que lo provocan.

Algunos de carácter macroeconómico y otros de índole institucional; sobre esto último, se enfocará ahora el estudio; ya que el aspecto clave del entorno de la banca es el sector o sectores de servicios con los cuales compite.

Así la situación de la competencia en el sector bancario, dependerá de las fuerzas competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad y potencial en el sector bancario, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

De tal forma que la competencia va más allá de simples competidores directos, dando lugar a la rivalidad amplificada.

La mejor forma de conocer los puntos fuertes y débiles de un banco, inicia con la identificación de las características estructurales claves del sector, que revela la intensidad de las fuerzas en competencia y de ahí la rentabilidad del sector.

4.3.1. AMENAZA DE POSIBLES INGRESOS AL SECTOR.

Referido a todos aquéllos intermediarios de servicios bancarios que desean participar en el mercado. Debemos aclarar que solamente se toman aquéllos que están constituidos para realizar operaciones de banca y crédito y que se clasifican en 2 grupos:

- a) Bancos nacionales de nueva creación. (ver anexo 9)
- b) Bancos extranjeros. (ver anexos 10 y 11)

En el primer caso, tenemos que desde el 3 de junio de 1993, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha venido autorizando paulatinamente, y hasta la fecha, la operación de nuevos bancos. (ver anexo 9)

En el segundo caso, la puesta en marcha del TLC en enero de 1994, representa una fuerte competencia para los bancos mexicanos, publicándose las reglas para el establecimiento de Filiales de instituciones Financieras del exterior en el país, el día 21 de abril de 1994, considerándose que entren en operación durante el segundo semestre del mismo año.

Un total de veinte bancos extranjeros presentaron su solicitud formal a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para abrir oficinas en México y empezar a operar en el país este mismo año (la fecha límite de recepción de solicitudes y documentos fue el 31 de julio de 1994).⁴²

⁴² LOMELIN-HOWARD: "20 Bancos foráneos solicitan establecerse en México: SHCP", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3419, fo. agosto 1994, sección Finanzas, p. 4.

Doce poderosas instituciones estadounidenses, seis de Europa y 2 de Japón, mostraron su interés por participar en el mercado financiero mexicano, debido a que anticipan "un gran potencial de desarrollo a mediano y largo plazo".

Para conocer la amenaza de ingresos al sector bancario mexicano, debemos tomar en cuenta las barreras de ingreso, así como la reacción de los competidores existentes.

A. Barreras de Ingreso.

a) Economías de escala (reducción en los costos de operación del servicio bancario).

En este sentido, los bancos mexicanos existentes presentan altos costos de operación por encima del costo de captación, dando por resultado un margen financiero 4 puntos mayor al de Estados Unidos.

Los altos costos de operación impiden la baja de las tasas activas en el corto plazo que se ubican en 24% anual, mientras que en Estados Unidos es del 6% anual. Con lo que se marca una clara ventaja de los bancos foráneos respecto a los nacionales.

En el caso de los nuevos bancos mexicanos, el abaratamiento de los costos de operación también es un problema, que en muchos casos les ha impedido iniciar sus funciones formalmente a algunos de ellos.

b) Diferenciación del servicio. (Identificación de la firma y lealtad de los clientes).

Para los nuevos bancos mexicanos, es relativamente poca la publicidad que se han hecho; o como en el punto anterior, muchos aún no inician operaciones; esto les ha costado "llamadas de atención" por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de SHCP, dándoles mala imagen; asimismo la población en general no conoce sus servicios; esta situación se da debido a que:

- * Estos bancos son propiedad de grupos industriales importantes dentro de la economía de nuestro país, con lo cual son conocidos por la gente del ramo al que pertenecen.
- * Encadenado a lo anterior, la mayoría de los nuevos bancos tienen una cobertura regional que los encamina a ciertos nichos de mercado.

Por lo que toca a las instituciones foráneas, tienen una ventaja importante, ya que pretenden atacar a la banca corporativa; en menor grado y a largo plazo, a la banca de menudeo.

Se considera como ventaja lo anterior, porque muchos grupos en México (v.gr. COCA-COLA), cuya matriz se encuentra en Estados Unidos (o alguna otra empresa canadiense) que ha realizado operaciones financieras en su país de origen, aprovechará y decidirá mejor, ser cliente de un banco conocido mundialmente y que le ofrece mejores alternativas que uno nacional.

De igual manera, podrían decidirse las empresas que se establezcan en México, a raíz del TLC.

Ante esto, la banca mexicana existente presenta desventajas en los dos sentidos mencionados anteriormente, los nuevos bancos atacarán nichos de mercado (micro, mediana empresa y banca de menudeo) y los extranjeros las corporaciones, con esto se reduce la participación de la actual banca comercial en el mercado de servicios financieros.

Aquí se considera que la banca deberá elevar sus niveles de eficiencia y servicios al público; a fin de no perder a sus clientes y allegarse de nuevos. "En este sentido, habría que redimensionar el concepto de **Banca Universal**, lo cual significa que bajo un mismo techo se ofrezcan todos los servicios y productos de la banca, habrá una serie de especialistas para asesorar y atender a los clientes. De ninguna manera debe entenderse el concepto como el que una sola persona atienda o asesore al público con respecto a todos los productos financieros"⁴³

c) Requisitos de capital.

Para el caso de establecer una subsidiaria en territorio nacional, se requerirá de un capital mínimo de 60 millones 800 mil nuevos pesos, equivalentes a 20 millones de dólares. ⁴⁴

El capital mínimo de las filiales es igual que el establecido para las sociedades mexicanas y que representan .012% del capital neto del Sistema Financiero Mexicano, equivalente a 60 millones 800 mil nuevos pesos para 1993.

⁴³ LUNA, Agapito: "Mirar afuera", en: *Capacitación*, México, septiembre 1993, año 1, vol 3, pp. 40-46.

⁴⁴ RANGEL, Jesús: "Reglas para instalar bancos foráneos", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3277, 11 marzo 1994, sección Finanzas, p. 9.

Ninguna filial autorizada podrá exceder 1.5% del capital del sistema bancario hasta el año 2000; hasta entonces las filiales estarán sujetas a límites en cuanto a su penetración en base al capital del Sistema Financiero Mexicano. El rango de capital mínimo para entrar al país es de 20 millones de dólares a 250 millones de dólares. La mayoría de las solicitudes se basa en rangos cercanos al mínimo y sólo 4 de los bancos se acercan al máximo.⁴⁵

d) Costos cambiantes.

Implican costos de capacitación de empleados, quienes deberán brindar un buen servicio (para el caso de los bancos existentes) y que tienen incidencia directa en los costos de operación que se desean bajar a niveles de competencia.

En cuanto a los nuevos bancos, para "abaratarse costos de operación", su falta de experiencia en el negocio bancario, les va a representar muchos honorarios por asesoría y capacitación de personal (costos); asimismo, allegarse de infraestructura y tecnología adecuadas.

Para los extranjeros, en menor medida podría afectarles estos costos, la parte del mercado a la que pretenden atacar no requiere de gran infraestructura (como poner varias sucursales), además los conocimientos y experiencia bancaria los poseen.

e) Acceso a canales de distribución.

Los nuevos bancos tendrán que diseñar canales para darse a conocer en sus nichos de mercado, por un lado, tienen como ventaja el no tener cobertura

⁴⁵ LOMELIN-HOWARD: *op. cit.*: p. 63.

nacional, aunque deberán ser agresivos para atacar el nicho de mercado que determinaron, evitando con ello, que otros se apoderen de él. Aquí deberán enfocarse a que la mejor carta de presentación son los buenos servicios, lo cual, implica una adecuada infraestructura que hasta el momento no han sabido obtener, y por otro lado, el personal especializado que la mayoría no poseen.

Los bancos extranjeros tienen la ventaja de que son conocidos en su país de origen por las empresas matrices que tienen filiales en México, lo que les crea imagen, aunque no por ello, deberán descuidar el establecer una adecuada infraestructura, para que el cliente se sienta "como en su casa".

f) Desventajas en costos independientes de las Economías de Escala.

1. Tecnología en el servicio/instrumento bancario: Aquí, el sector lo que requiere es innovación y creatividad constantes, los bancos deben crear sus propios medios de hacerse llegar capitales; o mejorando los instrumentos ya existentes.
2. Acceso favorable a infraestructura y tecnología: Los bancos existentes cuentan con gran infraestructura, (sucursales) y algunos de ellos de cobertura nacional.

En otros casos, alianzas con empresas que son sus proveedores, por ejemplo: los sistemas de informática, de comunicaciones o de fabricación de tarjetas de crédito.

3. Ubicaciones favorables: Como se mencionó anteriormente, el número de sucursales se ha incrementado y se han establecido prácticamente en todo el país, incluso algunos llevan el banco a puntos diferentes como los supermercados (BANAMEX celebró acuerdo con la cadena comercial

GIGANTE, ofreciendo como innovación, algunos de los servicios bancarios dentro de esas tiendas).

En otros casos, no se crean nuevas sucursales sino que se le ahorra al cliente el desplazamiento físico, por lo que ofrece servicios como "el banco en su casa", entre otros.⁴⁶

4. Curva de aprendizaje o experiencia: los nuevos bancos carecen de experiencia en este sector, sin embargo, esto no significa que bajen sus costos operativos.
5. Política Gubernamental: De acuerdo al Reglamento de banca Foránea para instituciones de banca múltiple, se solicita un programa de capacitación de recursos y otorgamiento de crédito; definir políticas de diversificación de operaciones activas y pasivas; segmentos de mercado que se atenderán y servicios que ofrecerán; posicionamiento geográfico y sectorial; monto de capital pagado y social inicial que se solicite.

Bases para la aplicación de utilidades, en la inteligencia de que no podrán repartir dividendos en los 3 primeros ejercicios, ya que aplicarán las utilidades netas a reservas de capital; bases de organización y control interno, así como programa de apertura de oficinas a 5 años indicando niveles de captación de crédito y empleo.

Proyección financiera consolidada anual a 5 años que considere supuestos macroeconómicos como PIB, inflación, tipo de cambio; supuestos institucionales en cuanto a penetración en el mercado, en el sistema y por plaza, tasas de interés activas y pasivas; política de cobro de servicio; nivel de empleo;

⁴⁶ SMITH-WALTER: *"Global Financial Services"*, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1989, pp. 40 y 74

crecimiento del gasto; punto de capitalización; creación de reservas preventivas globales e inversión física anual.

Y una proyección del balance, cálculo del margen financiero así como un estimado en cuanto a crecimiento anual de captación y de crédito, índice de cartera vencida, tasa de ganancia real, valor actual neto de utilidades y dividendos, capitalización, inversión por empleado, gasto de operación y de personal por empleado.

Asimismo, de acuerdo con el TLC, los bancos tendrán una participación total de sus filiales que no podrá exceder del 8% del sistema bancario en 1994. Este límite se incrementará anualmente hasta alcanzar 15% del sistema en 1999; 8% equivale a 4 mil 58 millones de nuevos pesos.

B. REACCIÓN ESPERADA DEL SECTOR BANCARIO

- Inconformidad presentada ante la SHCP de los dueños de bancos privatizados por la creación de nuevos bancos.
- La banca ya establecida ha buscado la alianza con grupos proveedores tales como comunicaciones, tarjetas de crédito y empresas de informática a fin de concentrar el mayor número de proveedores a su favor.
- Penetración en otros mercados (nacionales y extranjeros).
- Innovación en servicios y agresivas campañas de publicidad (campaña de BITAL).
- Formación de grupos financieros a fin de aprovechar las economías de escala, tener mayor penetración al ofrecer mayores servicios.

Estructura de Precios baja como disuasivo al Ingreso

Por otro lado, a partir del tercer trimestre de 1993, se reactivó la publicidad de la mayoría de los bancos privatizados a través de los medios de comunicación, en un intento de mejorar la imagen de la banca. En este sentido, la campaña de Banco Internacional - Bital - la más acaparadora y cuestionada por los otros bancos, se enfoca a uno de los temas que más ha molestado a la clientela bancaria: el cobro en los servicios, desde la apertura de cuentas, hasta la emisión de cheques, por lo que no cobra a las personas físicas comisión ni apertura; o el más reciente: la tarjeta de crédito que con su uso acumula viajes gratis.

Esta estrategia representa un elevado costo, tanto publicitario, como dejar de percibir ingresos por manejo de cuenta. Ante lo cual finalmente abandonará la promoción.

BITAL confía en que sea rentable, por lo que se fijó el plazo de un año, reconociendo al mismo tiempo que es difícil que el cuentahabiente rompa la rutina de ir siempre al mismo banco y decida por otra alternativa.⁴⁷

C. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

Los bancos han empleado diferentes tácticas ante la presión de los nuevos ingresos al sector bancario y por otro lado porque consideran que pueden mejorar su posición:

- a) Gran número de competidores: La banca mexicana se encuentra bajo iguales condiciones, los nuevos bancos se enfrentan a los mismos problemas de la banca ya establecida por altos costos de operación.

⁴⁷ CORTES, Maricarmen: "La campaña de BITAL", en: *Expansión*, México, diciembre, 1993, año XXV, no. 631, p. 108.

- b) Crecimiento lento del sector: aún con la autorización para nuevos bancos, el margen de intermediación no se ha reducido, debido a que en algunos de los casos no han iniciado operaciones dichos bancos, poseen escaso capital, y entran en pequeña escala.
- c) Costos fijos elevados: para el caso de los operativos, hasta que no se lleve una eficiencia en el sector, se seguirán presentando.
- d) Falta de diferenciación o costos cambiantes: para el caso de los nuevos bancos, tienen definido su mercado, pero les falta la experiencia bancaria de su personal e infraestructura adecuada. Los bancos existentes deberán definir mucho mejor su mercado, ya que cuentan con la infraestructura, experiencia y se han allegado los mejores proveedores.
- e) Fuertes barreras de salida: altos costos de operación y restricciones sociales y gubernamentales.

4.3.2. PRESIÓN DE SERVICIOS SUSTITUTOS.

A. DEFINICIÓN DE SERVICIOS SUSTITUTOS.

Aquí, es importante aclarar que un servicio sustituto es aquel que sin ser un servicio ofrecido por el banco comercial, es concedido por otras empresas que no son bancos.

Existen otros sectores dentro y fuera del Sistema Financiero que compiten con los bancos comerciales para captar los recursos del público a través de operaciones pasivas y con esos recursos obtenidos otorgar diferentes créditos (o realizar operaciones activas).

B. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS.

La misma dinámica de la reforma financiera, la liberalización de los mercados financieros, el marco normativo y la apertura de la economía han visto el aumento en el número de intermediarios financieros en las diferentes especialidades y mercados. Así, se determinó la siguiente clasificación:

1. **Sustitutos Directos:** Son los sectores de intermediarios financieros (nacionales y extranjeros) que se encuentran dentro del mismo Sistema Financiero Mexicano. (ver anexos 10 y 11)
2. **Sustitutos Indirectos:** Son todos los sectores (nacionales y extranjeros) que no se encuentran dentro del Sistema Financiero Mexicano.

Ahora y como resultado de la internacionalización, se encuentran operando en el sector financiero 596 intermediarios diversos. De acuerdo a cifras oficiales, actualmente existen 27 grupos financieros que concentran 22 instituciones crediticias, 20 casas de cambio, 10 aseguradoras, 23 empresas de factoraje, 7 afianzadoras, 5 almacenadoras y 26 arrendadoras.

Asimismo, las uniones de crédito pasaron de 166 en 1989 a 315 en 1993, 8 sociedades de objeto limitado y 23 solicitudes de apertura en proceso, así como 10 sociedades de ahorro y préstamo.

Las adecuaciones del marco jurídico como el establecimiento del régimen mixto de la banca, la autonomía del Banco Central, 19 reformas financieras que incluyen las nuevas leyes de Banxico, de las instituciones de crédito y la legislación para regular agrupaciones financieras.

Como parte del TLC, la participación de organizaciones de banca múltiple del exterior para el año 2000 pasará de 8 a 15%; las casas de bolsa de 10 a 20%; aseguradoras de 6 a 12%; y factoraje y arrendamiento de 10 a 20%.

C. FACTORES QUE ESTIMULAN O INHIBEN LA APARICIÓN DE SERVICIOS SUSTITUTOS.

En concreto, para el sector bancario, los factores (además de la liberalización económica) que han favorecido a la aparición de servicios sustitutos se encuentran:

1. El sistema bancario mexicano no ha podido despertar el interés entre ahorradores del país en virtud de que las tasas ofrecidas por los bancos son muy bajas, por lo que la gente prefiere guardar su capital en casa o invertirlo en otros mecanismos. (ver anexo 2)

"Sólo 10 de cada 100 habitantes tiene cuenta de ahorro o han contratado un servicio en algún banco; 65 personas guardan el dinero en casa; 22 invierten en maquinaria, animales u otras mercancías que en el futuro les reditúan ingresos extras y sólo 3 deciden poner su dinero en cajas de ahorro".⁴⁸

2. Aún cuando la publicidad de cada banco intenta reflejar que el cliente es lo más importante, sin importar quién sea, cuánto tenga o el tamaño de su ahorro, siendo realistas, no es igual de importante para ningún banco en cualquier lugar del mundo un cliente que ahorra una cantidad muy grande que uno que ahorra una pequeña cantidad.

⁴⁸ BECERRIL, Isabel: "Sólo 10% de la población utiliza servicios bancarios: CANACINTRA", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3185, 8 diciembre 1993, sección Finanzas, p. 7.

3. La mayoría de las instituciones bancarias están recibiendo instrucciones emitidas por inexpertos en las estrategias relacionadas con la atención de masas. Aquí la tendencia es destinar mayor energía a la banca de mayoreo (menos gravosa que la de menudeo y que deja más ganancias).
4. Asimismo los altos costos de financiamiento y la falta de inversión nacional provocan que varios sectores de la economía mexicana soliciten el crédito al exterior (como en el caso de la Industria de la Construcción)⁴⁹
5. La falta de créditos bancarios que frena el desarrollo de pequeña y mediana industria.⁵⁰

Asimismo, los servicios sustitutos otorgados por otros intermediarios financieros, también presentan factores que inhiben la sustitución:

1. Las lagunas regulatorias que aún prevalecen. En el caso de los **non bank banks** empiezan a operar con problemas de fondeo debido a la falta de confianza de los bancos comerciales y a la ausencia de instrumentos de captación similares a los bancos.
2. No existe ningún tipo de seguro o garantía legal que pueda evitar que los nuevos organismos cometan fraudes (v.gr. los non-bank banks estadounidenses).
3. Insuficiente impulso jurídico.

⁴⁹ CABRERA, Selene: "Crédito externo a constructoras", en: *El Financiero*, México, D.F., año VI, no. 1606, 4 noviembre 1993, sección Centro.

⁵⁰ CABRERA, Selene: "Frenan los bancos a la industria", en: *El Financiero*, México, D.F., año VI, no. 1605, 3 noviembre 1993, sección Centro.

4. Carencia de preparación financiera, capacitación de personal calificado, infraestructura adecuada.

D. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS .

A continuación se presentan las características más sobresalientes de cada sector, sin que por ello sean limitativas.

a) SUSTITUTOS DIRECTOS.

MERCADO DE VALORES

La participación del mercado de valores en el sistema económico ha sido creciente como alternativa para la captación de ahorro interno, de ahorro externo complementario, en la repatriación de capitales y en la diversificación y reducción de los costos del financiamiento.

En el informe correspondiente a 1993, se señala que el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores se ubicó en 2.603 puntos al cierre del año, lo que representó un aumento de 48% nominal y de 37% en términos reales durante los últimos 12 meses, y de 45% real con respecto a 1988.

Como resultado del trabajo conjunto de la Bolsa Mexicana de Valores, la Comisión Nacional de Valores y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, se concluyeron los trabajos para la operación del Mercado Intermedio para emisoras de menor tamaño; lo cual contribuye a fomentar la capitalización y competitividad de gran número de empresas, generar nuevas oportunidades de inversión y ampliar la gama de negocios para el intermediario bursátil. (ver anexos 12b y 13)

La negociación de productos derivados, que han despertado gran interés en los mercados mundiales, se inició en México mediante la operación de Títulos opcionales (warrants). De igual manera, se han venido creando nuevos instrumentos como el CPINMEX (certificado de participación sobre un portafolio de acciones), impulso a las ventas en corto y aplicación de procedimientos novedosos para el préstamo de valores; la incorporación de indicadores bursátiles y de estadísticas especializadas ha significado un beneficio adicional para los participantes en el mercado de valores de México e incrementa la competitividad.

La Bolsa Mexicana de Valores, en su caso, ha logrado acrecentar la capacidad de servicio, reducir tiempos, maximizar la confiabilidad y generar oportunamente los procesos de actualización y difusión de información.

En este aspecto la automatización de algunos procesos operativos en los pisos de remate (de dinero y de capitales), ha sido sin lugar a dudas un paso trascendental en la búsqueda de un mercado más eficiente y competitivo a nivel mundial; así como en la capacitación de los recursos humanos que encabezan esta transformación.

La automatización operativa se basa actualmente en dos esquemas o sistemas implementados por la BMV:

- a) Sistema Integral de Valores Automatizados (SIVA).
- b) Sistema Automatizado de Transacciones Operativas (SATO).

Finalmente, los pasos para enfrentar la competencia externa se vienen dando desde hace un par de años, pero quizá uno de los puntos débiles del mercado de valores, en el que no se ha avanzado mucho, es el que se refiere a la escasa cultura

bursátil en México (hay un alto grado de desconocimiento de los instrumentos tradicionales y su mecánica operativa).

Con respecto al extranjero, el valor de capital del mercado accionario de la BMV es de 202 mil 523 millones de dólares (finales 1993) representando 4.5% del de Estados Unidos.

SECTOR SEGUROS Y FIANZAS

Este sector es pequeño, poco eficiente pero dinámico con respecto a otros países; las razones básicas son: (ver anexos 12b y 16)

- La poca cultura aseguradora y afianzadora mexicana.
- El bajo nivel de ingreso de la población.
- La regulación que ha enfrentado el mercado.

En base a lo anterior se llevaron a cabo reformas desde 1990:⁵¹

- La Sustitución del requisito de concesión para operar, por el de autorización de tipo discrecional.
- Promoción para buscar estándares internacionales, por lo que se autorizó la participación de extranjeros en su capital.
- Las aseguradoras pueden prestar reafianzamiento nacional.

⁵¹ COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS: "Actualidad en seguros y fianzas", México, C.N.S.F., 1993, vol. 1.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- El mercado determinará las comisiones de corredores y agentes.
- Diversificación de productos y reducción de precios.
- Para proteger derechos de asegurados, se planteó la necesidad de capitalizar a aseguradoras mediante establecimiento de margen de solvencia a través del requisito de capital mínimo de garantía.
- Creación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Creación de grupos financieros.

Las aseguradoras que operan en México viven actualmente una guerra comercial, a través de una dura batalla que se generó desde inicios del tercer trimestre de 1993, entre las casi 47 compañías de ese sector por contar con un mayor dominio del mercado.

Las fusiones y asociaciones que se dieron en el pasado entre aseguradoras mexicanas entre sí o con extranjeras obedeció a la necesidad de fortalecer sus estructuras y ser más eficientes ante el creciente fenómeno de la competitividad.

Así, las compañías aseguradoras mexicanas diversifican sus estrategias de mercadotecnia, con la finalidad de que un mayor número de mexicanos conozcan los beneficios de contar con un seguro. Muchas aseguradoras crean nuevos servicios vitalicios y de daños para que el asegurado pueda seleccionar el producto financiero que mejor responda a sus necesidades.

La competencia es más intensa al sumarse al mercado las cuatro compañías autorizadas por la SHCP, que entraron en vigor en diciembre de 1993. Dicho

proceso de competitividad es positivo para las aseguradoras, después de haber pasado por una etapa de crisis y por medio del cual en los dos últimos años cerca del 50% de ellas registraron pérdidas.

BANCOS DE DESARROLLO

Servicio público de banca y crédito que tiende a promover y estimular el desarrollo de determinados sectores de actividad económica en función a una política global definida por el gobierno.

Respalda la estabilidad del Sistema Financiero para que éste movilice recursos eficientemente, con el mínimo riesgo, de tal manera que la oferta de financiamiento responda a las características de la demanda. Esto a través del apoyo para consolidar otros intermediarios, apoyando como inversionistas institucionales, la liquidez del mercado de valores, creación de nuevos instrumentos y fomentando la formación de mercados intermedios.⁵²

Los organismos de desarrollo en México son:

- * Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI).
- * Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).
- * Banco de Obras Públicas.
- * Nacional Financiera.
- * BANRURAL
- * Financiera Nacional Azucarera.

La cartera total de la banca de desarrollo en 1993, ascendió a 187 mil 343 millones de nuevos pesos, significando un incremento real total durante 1993 del

⁵² ARROYO RINCON, Abelardo: "Banca de desarrollo...", en: *Mercado de Valores*, México, marzo 1994, no. 3 pp. 12-15.

17% y únicamente el 3% cayó en cartera vencida.⁵³

FACTORAJE

Incorporado como organismo auxiliar del Crédito a partir de 1990, aún cuando es uno de los intermediarios financieros más recientes en nuestro país, ha mostrado dinamismo y crecimiento en los últimos años. México con 67 empresas de factoraje ocupa el tercer lugar mundial con un volumen acumulado de 18 billones de dólares, lo cual representa 6.5% del PIB, y el 3.2% del total de financiamiento bancario del país entre garantía de pago de documentos cobrables, administración y registro contable de cuentas por cobrar, compra de derechos de cobro. (ver anexo 12b)

ARRENDAMIENTO

Se ha consolidado como un mecanismo de medio o largo plazo para adquisición de activo fijo. Las ventajas que presenta este sector son el conocimiento del mercado: riesgos y administración del riesgo. En Estados Unidos no existe una regulación específica para esta actividad, asimismo el fondeo en México es muy superior al de Estados Unidos y Canadá. (ver anexos 12a y 12b)

Por otro lado, el financiamiento de activos fijos en Estados Unidos tiene mayor penetración a través del arrendamiento representando el 33% de la inversión fija total; en Canadá el 9%; y en México el 8%.⁵⁴

⁵³ HOWARD, Georgina: "Consolidar la apertura...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3281, 15 marzo 1994, sección Finanzas, p. 7.

⁵⁴ MONROY, Martha: "Arrendadoras: un perfil competitivo", en: *El Inversionista*, México, agosto 1993, año 7, no. 79, pp. 30-44.

ALMACENES

Sus facultades son:

1. Otorgar créditos con garantía de las mercancías que se encuentran bajo su guarda y custodia.
2. Operar con la Bolsa Agropecuaria Mexicana como agentes de fomento en la comercialización y financiamiento de los productos del campo.
3. Establecer y tomar cartas de crédito con garantía de los productos o mercancías que se comercien en el mercado nacional. (ver anexo 12b)

Los instrumentos financieros que operan son los denominados certificados de depósito y bonos de prenda bursátil. Estos instrumentos han encontrado poca penetración por diversos factores: excesiva reglamentación que les limita participar activamente en comercio exterior, distribución de productos y representación de clientes; escasa difusión de sus servicios y capacidades; el costo del crédito prendario resulta aún alto en relación con otras alternativas financieras.

SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Desempeñan un papel importante de impulso a:

1. La cultura del ahorro interno (factor fundamental en la economía y vida de la nación).
2. La micro y pequeña empresa.

3. Sectores que no tienen acceso a servicios tradicionales de este tipo.

Cajas de ahorro: Como las de Monterrey (25 cajas establecidas) operaron 37 mil socios con activos por 60 millones de nuevos pesos, otorgando 53 mil créditos durante 1993, con monto superior a 103 millones de nuevos pesos (v.gr. UNICAJA Y CANAFO). Su meta es aumentar 30% el número de socios y 20% el capital para 1994, ofreciendo créditos a tasas del 1.5% mensual mucho más atractivas que las bancarias tradicionales de 2.5 a 3% mensual. Participan en el mercado:⁵⁵

SERVICAJA con 518 socios.

CREDICAJA con 598 socios.

SISTEMA PADILDECT⁵⁶ con 731 socios.

SIGMA INVERSORA

SANTA MARIA DE GUADALUPE

REAL DEL POTOSI⁵⁷

PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL

Ofrece dos instrumentos de ahorro popular: "cuetaahorro" y "tandaahorro" para fomentar hábitos de ahorro en toda la población; "además de ofrecer beneficios adicionales para protección familiar, no hay cargos o comisiones por apertura ni por manejo de cuenta, se presentan estados de cuenta al momento de realizar cualquier operación; los trámites son sencillos y todos los depósitos cuentan con la garantía del Gobierno Federal."⁵⁸

⁵⁵ JARAMILLO, Vella: "Cajas de Ahorro...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3240, 2 febrero 1994, sección Finanzas, p. 9.

⁵⁶ ACEVEDO PESQUERA, Luis: "Apertura de nuevos intermediarios financieros", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3217, 10 enero 1994, sección Finanzas, p. 4.

⁵⁷ RANGEL, Jesús: "Luz verde a 8 intermediarios", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3252, 14 febrero 1994, sección Finanzas, p. 4.

⁵⁸ RANGEL, Jesús: "Inadecuada unión monetaria", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3145, 21 octubre 1993, sección Finanzas, p. 4.

Cuenta con 45 sucursales en la Ciudad de México; 30 y 40 más en Guadalajara y Monterrey, además de poblaciones de Zacatecas, Oaxaca y Chiapas, receptoras de remesas de mexicanos que laboran en Estados Unidos.

SOCIEDADES FINANCIERAS DE OBJETO LIMITADO (NON BANK BANKS)

Con la publicación del 14 de febrero de 1994 en el Diario Oficial de la Federación, se anuncia la constitución y operación de Sociedades de ahorro y préstamo, así como la autorización, constitución y operación de las Sociedades de Objeto Limitado.

Su propósito fundamental es el otorgamiento de crédito a sectores y actividades específicas con la finalidad de complementar la labor del Sector bancario, con lo cual atenderá grupos que por sus características individuales demanden créditos que difícilmente puedan ser atendidos con oportunidad por los bancos. Como ejemplos se tiene el crédito para la Vivienda o bienes de consumo para estratos de medio ingreso.

Las operaciones pasivas que pueden realizar son: la captación de recursos del público mediante ofertas públicas de valores de deuda en bolsa (previamente calificados por una institución calificadoras de valores e inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios) a través de créditos de la banca comercial tanto nacional como extranjera.

Las operaciones activas se dirigen al otorgamiento de créditos al sector o actividad autorizada, la inversión en instrumentos financieros y adquisición de bienes muebles e inmuebles para el desarrollo de su objeto social.⁵⁹

⁵⁹ RODRIGUEZ, Rocio: "En la incertidumbre...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3305, 8 abril 1994, sección Análisis, p. 19.

Igualmente podrán captar recursos exclusivamente de sus socios, mediante los actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando la sociedad obligada a cubrir el principal y en su caso los accesorios financieros de los recursos captados. Entre las Sociedades de Objeto Limitado autorizadas se encuentran:⁶⁰

- Hipotecaria Mexicana.
- Financiera Vector.
- Independencia.
- Financiamiento Azteca.
- Financiamiento TC.
- Financiera Inmobiliaria.
- Patrimonio.
- Finmicro.
- Infinsa.
- Inversora Global.
- Financiera Creativa.
- Invertierra.

Sus desventajas: el alto riesgo al dedicarse a proyectos y actividades de interés social o de consumo masivo, no obtienen recursos directos de la banca de fomento y su captación de recursos en dólares está condicionada a su colocación en dicha divisa.

En los Estados Unidos son conocidos como **Non Bank Banks** desde hace 10 años, actúan bajo 3 modalidades:

- a) Instituciones que llevan a cabo operaciones con tarjetas de crédito, tales como : GM Acceptance Corporation (GMAC), Ford Motor Credit y Chrysler Credit;
- b) Instituciones Especializadas en créditos al consumo, como American Express, Sears Roebuck & Co. Beneficial Corporation y Ava Financial;

⁶⁰ RANGEL, Jesús: "Luz verda...", *op. cit.* p. 83.

- c) Compañías financieras comerciales oferentes de créditos como General Electric, Capital Corporation, Westinhouse Credit, IBM Credit Co. y Heller Financial.

Dichas instituciones en el mercado estadounidense no están sujetas a la reglamentación bancaria por lo que están facultadas para operar tanto a nivel estatal como nacional, a diferencia de los bancos norteamericanos.

En Estados Unidos la competencia es cada vez más cerrada, al grado que las 4 instituciones más grandes en el mercado de créditos hipotecarios residenciales no constituyen filiales de los bancos y 6 de las 10 mayores emisoras de tarjetas de crédito no representan a instituciones bancarias, además 50% de las organizaciones dedicadas a proporcionar créditos al consumidor no son bancos.⁶¹

Finalmente el capital mínimo exigible para estas sociedades es de 9 millones de nuevos pesos; actualmente, se cuenta con una Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

UNIONES DE CRÉDITO

En la actualidad, se aplican dos modelos de atención a las uniones de crédito:

- a) Directo, de la banca de desarrollo de primer piso (FIRA).
- b) Indirecto, con la intermediación de la banca privada y desde el llamado "segundo piso" de la operación bancaria.⁶²

⁶¹ TORRES, Armando: "Auge de non bank banks", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3154, 8 noviembre 1993, sección Finanzas, p. 9.

⁶² "Las uniones de crédito y...", en: *El Mercado de valores*, México, No. 13, julio 10, 1993, pp. 23-27.

Aún cuando desde julio 15 de 1993 se modificó la legislación para fortalecer a estos organismos, estas no han aprovechado los nuevos elementos de su estatus y continúan siendo muy débiles; como:

- a) El poder integrarse sin tener que pertenecer a una rama económica específica como antes ocurría.

No han permitido el ingreso de nuevos socios limitando con ello sus posibilidades de crecer.

- b) Posibilidad de fondearse con entidades financieras del exterior. Emitir títulos de crédito en serie para su colocación entre el público inversionista.⁶³

Por otro lado se enfrentan a problemas como:

1. Escasos conocimientos financieros (no conocen cómo funcionan los organismos de crédito y cómo adquirir fondeo).
2. Cartera vencida (por falta de planeación al otorgar crédito).
3. Tienen una visión gremialista.

Sin embargo este sector tendrá una gran potencialidad en cuanto se comprenda la importancia de su nueva condición, así como de allegarse de socios solventes, con una administración profesional, amplios recursos y ataque a otros sectores de la producción además de los que las constituyen; búsqueda de apoyo a parte del brindado por NAFIN (v. gr. BANCOMEXT). (ver anexo 14)

⁶³ HAZAN BEJAR, Miryam: "Flaqueza de las uniones de crédito", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3287, 21 marzo 1994, sección Finanzas, p. 8.

Aún con sus debilidades de fondos y administrativas, se han convertido en paliativos frente a los estrictos criterios de selección de la banca comercial y de fomento.⁶⁴

De las 315 uniones de crédito que hay en el país al cierre de 1993, según datos de la SHCP y de las 245 afiliadas a Nacional Financiera al cierre de febrero de 1994, pocas tienen una estructura sólida para dar apoyo efectivo a las compañías que las integran (principalmente del sector agrícola).

b) SUSTITUTOS INDIRECTOS

En tanto que los bancos se preocupan de sus competidores directos (otros bancos) y de los sustitutos directos; otras empresas que no pertenecen al Sistema Financiero Mexicano propiamente dichas como: los servicios de informática, telecomunicaciones, y la industria de productos de consumo, entre otras; se están apropiando de una porción del mercado de servicios financieros.

Causas de la aparición de los sustitutos indirectos

1. Estos sustitutos indirectos no tienen tantos reglamentos ni restricciones como tiene la banca comercial o cualquier otro intermediario financiero dentro del Sistema Financiero Mexicano.
2. La tecnología de punta. "Hace 20 años nadie hubiera imaginado que una compañía telefónica (AT&T) fuera proveedora de tarjetas de crédito. Ahora es algo natural porque (AT&T) es también líder en el desarrollo de tecnologías que permiten la administración electrónica y el suministro de servicios Financieros"⁶⁵

⁶⁴ FINSAT Y OLGUIN, Claudia: "Sustituyen las uniones...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3208, 28 diciembre 1993, sección Finanzas, p. 7.

⁶⁵ COULTER, David: "Rotos y riesgos de ...", en: *Ejecutivos de Finanzas*, I.M.E.F., México, nov. 1993, no. 11, año XXIII, pp. 41-52.

3. Créditos inaccesibles, bajos salarios, etc.

Clasificación de los Sustitutos Indirectos

1. Aquellos que proporcionan crédito vía tarjeta de crédito en coparticipación, de marca o afinidad:

a) Tiendas Departamentales: Liverpool, Sears, Palacio de Hierro, etc.

b) Tiendas de Autoservicio: Comercial Mexicana por ejemplo.

2. Aquellos que proporcionan crédito y en muchos casos no cobran intereses (o al menos ya vienen incluidos en el precio), como: Salinas y Rocha, Elektra, Vadú, etc.

3. Aquellos que proporcionan servicio de cheque, como:

Dinners Club, American Express (cheques de viajero), Tienda Check, Restocheck.

4. Crédito para equipo, maquinaria y tecnología:

a) Crédito automotriz: Ford, Chrysler, VW, Nissan, GM.

b) Crédito para compra de equipo de computo (Printaform, IBM, Apple, etc).

5. Compañías que ofrecen tarjetas de débito (v. gr. TELMEX) para deducción de compras (Mastercard calcula que las transacciones comerciales que el público realiza a través de efectivo y cheques son de 68% y 18% respectivamente con lo

cual tratará de captar a este público) directamente de la cuenta de cheques o ahorro que tenga el cliente con una institución bancaria; por lo que no se cobran intereses para el usuario.⁶⁶

Es un proceso de pago inmediato que evita riesgos tanto del prestador de bienes y servicios que garantiza el buen cobro; y para el usuario que minimiza en sus compras en el extranjero, la incertidumbre cambiaria.

6. Otros muy generales que involucran la captación de recursos, dinero que la población no invierte, deja de invertir o destina una parte de dichos ingresos para invertirlos en otras formas que no son instrumentos financieros pero que en el corto o largo plazo le reditúan ganancias. Prácticas como los descuentos o compras a plazo, que no implican el desembolso total o inmediato para la adquisición de un bien o servicio.

- a) Tandas o compras a plazo. Por la captación de recursos.
- b) Los descuentos en precio, promociones de productos y servicios.
- c) Los premios, rifas y concursos.
- d) Suscripciones a publicaciones o pago de servicios por adelantado (giros postales).
- e) Compra de bienes para posteriormente revenderlos obteniendo con ello una ganancia.

⁶⁶ FUENTES-BERAIN, Rossana: "Tarjetas de débito", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3145, 21 octubre 1993, sección Finanzas, p. 7.

4.3.3. GRUPOS FINANCIEROS.

Aún cuando no es objeto de estudio en este trabajo, los grupos financieros merecen una consideración especial a fin de evitar confusiones o malas interpretaciones.

Las reglas generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de enero de 1991, las cuales tienen su razón de ser en la celeridad con la que se han venido registrando los cambios en los mercados financieros externos e internos como consecuencia de una mayor integración económica mundial y de significativos avances tecnológicos en la intermediación financiera.⁶⁷

Ante la creación de los grupos financieros, se antepone el concepto de banca universal, es decir, el crecimiento a los solicitantes de los servicios financieros de altos niveles de competitividad, eficiencia y rapidez a través de un sólo organismo: la banca universal. En este sentido, el grupo financiero incursiona en áreas que el intermediario por sí solo, contaba con escasa o nula experiencia, pero que al integrarse adquiere la sinergia de conocimientos y mercados de las otras instituciones previamente establecidas.

Sin duda alguna, son los bancos las empresas más importantes para esos grupos, no sólo porque generan la mayor utilidad entre las subsidiarias, sino por el gran potencial que encierran en sí mismos. Por esta razón, en este trabajo de investigación, veremos al banco comercial independientemente del grupo financiero, sin quitarle méritos como pieza fundamental a estas figuras financieras.

⁶⁷ INSTITUTO MEXICANO DE MERCADO DE CAPITALES, A.C.: *op. cit.*, p. 7.

Michael Porter sugiere que, interrelaciones de tipo tangible e intangible (costos compartidos) pueden ser igualmente fuente de ventaja competitiva.⁶⁸

Por otro lado, no todos los grupos financieros tienen un banco, aunque algunos de ellos ya han solicitado la autorización para crear uno; siendo ésta también, una de las razones por las cuales no se incluyen a los grupos financieros como sustitutos directos o indirectos o como competidores directos; lo que se pretende es analizar a cada una de las instituciones que integran al grupo financiero por separado y tomar a los grupos financieros como una estrategia adoptada por diferentes segmentos financieros para captar mayor mercado, aprovechar economías de escala, ingresar a nuevos mercados, etc.

4.3.4. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES.

A. PRINCIPALES SECTORES PROVEEDORES.

1. De tecnología:

- a) Compañías de Informática y Computación. (IBM, NCR, Hewlett Packard, etc).
- b) Compañías de Telecomunicaciones (TELMEX, AT&T, MCI, NORTHEM TELECOM, ALCATEL-INDETEL, SPRINT.).
- c) Compañías de Emisión de tarjetas de crédito y débito. (MASTERCARD CO., VISA-PROSA CARNET).

⁶⁸ PORTER, Michael: "*Competitive advantage*", Nueva York, New York Free Press, 1985, Cap. IX.

2. De Infraestructura:

a) Mobiliario y equipo:

Para acondicionar sucursales, como los cajeros automáticos fabricados por IBM (Interbol), NCR (actualmente GIS), HIDROMEX y FUJITSU; DIEBOLD INC.; por entrar a México: GLOBAL SOLUTIONS INFORMATICS (empresa de AT&T) que establecerá cajeros automáticos cuyo video conlleva el uso de gráficos, reconocimiento de la voz del usuario y mayor cantidad de denominación de dinero.

b) Construcción de sucursales e instalaciones.

c) Compañías distribuidoras de automóviles.

d) Seguridad Física y Electrónica. A cargo de DIEBOLD INC. por lo que respecta a seguridad física: a puertas de bóvedas, cajas de seguridad y blindajes; en cuanto a seguridad electrónica: sistemas de control, de acceso, circuitos cerrados de televisión y sistemas de detección y prevención de asaltos a sucursales y cajeros automáticos.

DIEBOLD INC. detenta entre el 40 y 45% del mercado.⁶⁹

e) Papelería: CONTROL DE FORMAS DE MÉXICO, S.A. C.V.

⁶⁹ GUADARRAMA, José: "Diebold...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3253, 15 febrero 1994, sección Negocios, p. 18.

3. De Sistemas Administrativos, Contables y de Información.

a) Burós crediticios al consumo. Actualmente funcionan dos en México, uno para personas físicas y otro para empresas. Ellos proporcionan el currículum de crédito de todos los usuarios de financiamiento en el país. Informa dónde vive y si es sujeto de crédito dicho usuario.⁷⁰

b) Asesoría. Entre otras: BOOZ-ALLEN & HAMILTON.

En cuanto a la administración de cartera, a través de empresas de servicios de cobranzas y recuperación de carteras vencidas, ya que representan una actividad con sistemas y recursos humanos muy especializados (*v.gr.* NINEX).

c) Servicios de capacitación de personal que eduquen al consumidor en el buen uso de las tarjetas de crédito evitando con ello la cartera vencida

d) Calificadoras de Valores. CAVAL, DUFF & PHELPS DE MEXICO, etc.

B. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES.

Se da por:

1. Tecnología y personal especializado que poseen los proveedores y que no es de competencia del banco (un banco no puede ser fabricante de tarjetas de crédito,

⁷⁰ RANGEL, Jesús: "Arranque de burós crediticios...", en: *El Financiero*, México, D.F. año XII, no.3168, 22 noviembre 1993, sección Finanzas, p. 5.

autos, computadoras o redes telefónicas), o también porque representa un alto costo; sin embargo, independientemente de cualquiera de las razones anteriores, realiza alianzas o asociaciones estratégicas para mantener cierta preferencia y beneficios.

Entre las alianzas más importantes se pueden citar las siguientes:

Prosa Carnet - Total Systems

BANAMEX - Bank One

Visa y Mastercard.

BANCOMER con US Sprint (tercera telefónica de Estados Unidos, después de AT&T y MCI) para renovar infraestructura de telecomunicación. Con Telenorma, subsidiaria de Robert Bosch para construir red directa que una a Europa con Norteamérica vía México.

SERFIN y Banco MEXICANO, con NORTHERN TELECOM.

2. Para dar un servicio adicional. Se emite una tarjeta de plástico, se explota la red de INFRATEL y se desarrolla el liderazgo en Sistemas de Banca Electrónica a través de red de telecomunicaciones, dándose alianzas estratégicas entre los bancos, por ejemplo BANAMEX-ACCIVAL con MCI para competir con IUSACELL y TELMEX a partir de 1996, en lo que respecta a telefonía de larga distancia⁷¹

⁷¹ RANGEL, Jesús, "Alianza estratégica: BANAMEX-MCI", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3233, 26 enero 1994, sección Negocios, p. 8.

A su vez MCI aprovechará la fuerza de ventas a través de la base de datos de clientes y de usuarios de tarjetas de crédito de BANAMEX.

4.3.5. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES.

A. PRINCIPALES MERCADOS.

Atendiendo a la clasificación de los bancos, el factor de cobertura, nos puede indicar hacia qué mercados se dirige cada banco, aunque esto no debe limitarnos, cada banco, además de atender a su ámbito geográfico, puede adoptar posturas de menudeo, inversión/corporación o de productos diferenciados.

Los bancos de cobertura nacional se "distinguen por tener sucursales en todo el territorio nacional, proporcionar financiamiento a los grandes proyectos de inversión..., apoyar y fomentar las operaciones de comercio exterior... y promover la introducción de innovaciones tecnológicas".⁷²

El grupo de multirregionales lo integran aquellos que "atienden regiones en las que se concentra gran parte de la actividad económica nacional y los centros de consumo más importantes".⁷³

Los bancos regionales persiguen tres objetivos básicos: *i)* apoyar la descentralización de la actividad económica; *ii)* atender prioritariamente las necesidades de la región donde trabajan, y *iii)* proporcionar servicios más personales y especializados.

⁷² PEÑALOZA WEBB, Tomás: "La banca mexicana...", en: *Comercio Exterior*, México, junio 1989, vol. 39, no. 6. p. 516.

⁷³ *Ibid.* p. 517.

En cuanto a los nuevos bancos, estos llevan, en su mayoría, la tendencia regional y multirregional, atendiendo sectores específicos de la economía, como ejemplo tenemos:

- * **CAPITAL:** Cubre el Distrito Federal y área conurbada, atendiendo a la pequeña y mediana industria, con ventas anuales de 1 a 18 millones de nuevos pesos.
- * **BANCO DE LA INDUSTRIA:** con sede en Guadalajara y servicios a la pequeña empresa.
- * **INTERESTATAL:** Cobertura en el noreste del país atendiendo al sector agropecuario, forestal y turístico, industria, empresas pequeñas y medianas. Su matriz en Culiacán, Sinaloa, dirigido por la Unión de Crédito Interestatal.
- * **DEL SURESTE:** con sede en Mérida, Yucatán. Atenderá a la mediana y pequeña industria, con servicios de menudeo.
- * **BANCO INBURSA:** de cobertura nacional, su clientela preferida son los corporativos grandes y la mediana empresa. Cede en el Distrito Federal.
- * **PROMOTOR DEL NORTE:** Servir a personas físicas, clientes corporativos, y micro, mediana y gran industria en los sectores de transformación, comercio, servicios, construcción y servicios de créditos al consumo. Su sede en Coahuila. Ofrecerá servicios especializados de captación, inversión y asesoría en financiamiento a la medida de quien lo demande.
- * **INTERACCIONES:** inicialmente en México, Guadalajara y Monterrey, para extenderse después a Tijuana y Ciudad Juárez. Atenderá a sectores inmobiliario,

automotriz y de autotransporte, construcción carretera, portuaria, de energía eléctrica y suministro de agua.

* QUADRUM: funcionará en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey y atenderá el mercado corporativo y a personas físicas en los sectores comercial, industrial y de telecomunicación.

* MIFEL: Zona metropolitana de Guadalajara y Monterrey, servirá a la pequeña y mediana empresa en las ramas textil, automotriz, construcción y telecomunicaciones.

B. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

La falta de cultura financiera de la población en México, limita mucho al cliente de ejercer alguna presión para que el banco sea eficiente en la prestación de sus servicios: así las grandes masas no conocen qué instrumentos ofrece este sector, y mucho menos su funcionamiento.

Viendo esto objetivamente, es una desventaja misma para el sector, por ejemplo, el mal uso de las tarjetas de crédito (por ignorancia del propio cliente, entre muchas otras razones), incrementa el saldo de la cartera vencida de los bancos. Esto pone de manifiesto claramente que también el sector bancario no se ha preocupado lo suficiente por conocer ni por enseñar a su cliente. (ver anexo 3)

Así las operaciones de menudeo están siendo desplazadas, el banco ya no quiere operar con cuentas de ahorro de poco monto, esto le resulta costoso; los altos costos de operación y los altos márgenes de utilidad han contribuido a limitar el crédito a ciertos sectores que no cuentan con un elevado capital y demandan

crédito o financiamiento, viéndose en la necesidad de buscar fuentes alternativas de crédito y llevándose sus escasos ahorros a otras actividades o sectores.

4.4. ALGUNAS COMPARACIONES DE LA BANCA COMERCIAL MEXICANA FRENTE A OTROS PAÍSES.

Diversas instituciones, tanto públicas como privadas, se han enfocado a la tarea de analizar el desempeño del sistema bancario. Los distintos parámetros en base a los cuales se ha llevado a cabo dicha tarea conducen a resultados diferentes, y en muchos casos contradictorios, por lo que es difícil determinar la condición de objetividad de los mismos. Sin embargo, resulta de interés comentar los resultados oficiales, presentados a la Asociación Mexicana de Bancos misma que solicitó la investigación: "*Productividad de la Banca Comercial en México*", a McKinsey Global Institute, la cual, realizó una encuesta con 17 bancos mexicanos y cuyos datos individuales se manejan bajo estricta confidencialidad por estos dos organismos.

Los datos y cifras que en las próximas páginas se presentan, han sido extraídos de diversos números de *El Financiero*, periódico que tuvo acceso a la investigación realizada por McKinsey Global Institute.

La banca mexicana enfrenta en la actualidad, el dilema de superar una evidente falta de capacitación entre sus empleados, desigualdad en percepciones y baja productividad.

Las instituciones nacionales -con una población de 80 millones de mexicanos- tienen una penetración de 5 sucursales por cada 100 mil personas, contra 66 en Alemania, 36 en Estados Unidos y 31 en Reino Unido.

El tamaño relativo de la red de sucursales en la capital germana es de 11.17 veces la de México y 20 a una para el caso de Estados Unidos.

La estructura del empleo por función en la banca mexicana, es: 48% se refiere a personal en transacciones y procesamiento de pago, 31% en manejo de depósitos y 21% en servicios de crédito. Esto confirma que 76% del empleo en la banca comercial se registra en menudeo. El costo anual por empleado en la banca mexicana es de 58%, siendo estos niveles superiores en Argentina y menores en Brasil.

Mientras en Estados Unidos 6.2% del empleo total se ubica en el sector financiero, con una distribución equitativa en todos los intermediarios que concurren al sector, en México, sólo se emplea a 2.1% del total. Por otro lado, la productividad de la banca mexicana de menudeo presenta en la actualidad, una situación de franca desventaja contra la de países desarrollados, tanto en el manejo transaccional, como en los procesos de depósito y crédito.

Esta baja productividad no alcanza a ser compensada por el menor costo relativo del personal, ya que si bien el costo por empleado es de sólo 6.1% del estadounidense, la productividad total de la banca comercial mexicana de menudeo es de apenas 28%, contra 100% en Estados Unidos, 73% en Alemania y 64% en el Reino Unido.

Su productividad en transacciones oscila en 22% mientras en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania es de 100, 62 y 54%, respectivamente. Además, la productividad del sector, en manejo de depósitos por países es de 26% y en servicios de crédito de 45%.

Si bien la banca nacional tiene un tamaño adecuado en niveles de sucursal y ventanilla, no ha logrado la eficiencia en back office -personal que opera detrás de ventanilla- y plataforma -elaboración de sistemas y productos.

La productividad de los empleados en el back office, indica que parece ser la palanca más importante dada su baja eficiencia relativa y alto costo.

La inversión en tecnología que ha realizado la banca mexicana ha sido menor que la de otros países, lo que parece ser un determinante importante de la productividad, y la utilización de sistemas automatizados.

Mientras hay 27 empleados de menudeo promedio por sucursal en México, Alemania tiene 11 y Estados Unidos 15. En los bancos nacionales se realizan 321 transacciones anuales por sucursal contra 911 en el vecino país del norte. Hay 7 empleados en ventanilla por sucursal contra 5.3 en Estados Unidos, y aquí se realizan 115 transacciones diarias por empleado de ventanilla contra 122 en Estados Unidos.

En cambio, en back office y plataforma la diferencia es significativa. En México hay 20 empleados fuera de ventanilla por sucursal, contra 7 en Alemania; la banca nacional desarrolla transacciones diarias por empleado fuera de ventanilla contra 375 que realizan en Estados Unidos.

Históricamente, la intensidad de la competencia ha sido baja por la alta concentración del sector. En México, 58% de los activos totales están en los tres bancos más grandes, 21% en los siguientes tres, 16% en siete instituciones medianas y el 5% en el resto.

En Estados Unidos, la relación es de 12%, los más grandes, 7% los grandes, 3% medianos y 78% los chicos. En Argentina, la medición es de 26, 12, 8 y 54; en Brasil de 47, 12, 9 y 32; en Venezuela de 32, 31, 24 y 7 y en Colombia de 38, 31, 24 y 7%, respectivamente.

El estudio señala que los costos en México son de 6% y el margen financiero de poco más de 7%. En Estados Unidos, esta relación es de 3.9 y 4.5% .

El sistema de pagos dominante en México se orienta a la ventanilla. Así, la banca mexicana realiza 60% de sus transacciones a través de este medio, 13% en cheques y 27% en operaciones electrónicas y por tarjeta. Con esta última, se realizan 14 transacciones anuales.

En cambio, la relación en Estados Unidos es de 17% en ventanilla, 69% a través de cheques no tramitados en ventanilla y 14% en operaciones electrónicas y por tarjeta, mientras que en Alemania 46% son transacciones electrónicas y por tarjeta, 23% en cheques y 31% en ventanilla.

A pesar de que la estructura de depósitos en México es similar a la de Estados Unidos con 60% en cuentas de ahorro, más de 25% en cuentas de plazo y arriba de 10% las cuentas maestras, el sistema de depósito mexicano es 57 veces menor al de Estados Unidos.

Se agrega también que en México hay 34 terminales en sucursales y plataforma por cada 100 empleados, contra 74 en Estados Unidos. Esto ha originado que de las 28 mil transacciones anuales que se realizan por empleado en el país, el impacto que tiene el uso de cajeros automáticos sobre la productividad de estas operaciones es de 10%.

Para 1992 hay 0.75 cajeros automáticos por sucursal en México, 0.95 en Estados Unidos y 0.89 en el Reino Unido. En el país, el uso de cajeros muestra niveles muy diversos de penetración ya que mientras las instituciones más grandes tienen 2.2 cajeros por sucursal, hay otras que apenas llegan al 0.1.

Asimismo, McKinsey destaca que el costo anual por empleado en la banca comercial de menudeo tiene marcadas diferencias. Un empleado que se dedica a transacciones en ventanilla gana 39 mil nuevos pesos al año; en back office el salario sube a 84 mil; depósitos 54 mil; crédito 93 mil y los empleados dedicados al mayoreo perciben 135 mil nuevos pesos al año.

Hay instituciones incluso, que pagan a sus empleados en ventanilla 14 mil nuevos pesos al año, mientras que otras otorgan más de 300 mil nuevos pesos anuales a quienes laboran en mayoreo.

Finalmente, para sintetizar ideas, entre las características que los competidores externos cuentan, destacan:

- a) Menores márgenes financieros.
- b) Menores gastos relativos de operación.
- c) Economías de escala desarrolladas.
- d) Capacidad de fondeo a largo plazo y en divisas fuertes.
- e) Vinculación con grandes empresas multinacionales.
- f) Experiencia en ingeniería financiera avanzada y extensos conocimientos en banca universal.
- g) Mejor tecnología.

CONCLUSIONES

Los intermediarios financieros como cualquier otra forma de organización, deben preguntarse permanentemente: ¿cuál es su negocio? y ¿cuál debe ser su negocio?.

De acuerdo a lo que se planteó desde el principio de esta investigación, el diagnóstico del entorno nos indica oportunidades y amenazas en las tres hipótesis:

PRIMERA HIPÓTESIS

OBJETIVOS MACROECONÓMICOS DE MÉXICO RESPECTO A SU SISTEMA FINANCIERO.

Tenemos que la "revolución" financiera ha seguido varias directrices: la desregulación del mercado; su reprivatización; la formación de grupos financieros; la creación de nuevos tipos de intermediación; la adecuación del marco jurídico y la apertura externa del sistema.

Cada una de estas directrices, ha tenido particular impacto en la estructura de los intermediarios financieros como a continuación se enuncia.

Algunas características y problemas centrales del nuevo esquema del sistema financiero son:

1. El elevado costo de capital del sector financiero ha producido un incremento en los costos de las transacciones financieras para los usuarios del crédito y demás servicios, y por lo tanto para la sociedad en su conjunto.

Los incrementos anuales en estos capitales mínimos han sido muy elevados, y esto ha hecho que muchas empresas con capitales pequeños cierren, particularmente en los subsectores de casas de cambios, arrendadoras, y empresas de factoraje financiero. A su vez, esto ha propiciado que los diferenciales que cobran estos intermediarios por sus servicios tiendan a subir.

Las nuevas administraciones de estos grupos tienen una presión muy fuerte con los nuevos accionistas: lograr una alta rentabilidad para recuperar el importe de su inversión. Estos eventos también se traducen en un incremento en el costo de capital del sector que está empujando los diferenciales y las tarifas por servicios al alza, en perjuicio de la eficiencia del mercado financiero, del costo de financiamiento de las empresas y de los proyectos de inversión.

2. La concentración en el sistema financiero tiende a incrementarse por la conformación de los grandes grupos financieros.

Prácticamente el 70% del mercado financiero se está concentrando en los tres principales grupos financieros. La presencia de importantes casas de bolsa en la conformación de otros nuevos grupos financieros puede influir para aminorar esta elevada concentración; sin embargo, el mercado seguirá así.

3. El tamaño relativo de estos nuevos grupos financieros es muy pequeño en comparación al tamaño de las grandes instituciones financieras internacionales.

Los dos bancos más grandes del país ocupan lugares posteriores al 200 dentro de la clasificación mundial en cuanto a productividad.

4. La participación global de nuestras instituciones es todavía muy incipiente, pero va en aumento.

5. La tramitación de las operaciones crediticias es muy lenta. La burocracia y la capacidad de las instituciones nacionales en las solicitudes de crédito es sumamente ineficiente, no sólo por factores internos de las instituciones, sino también por la lentitud con la que operan algunos organismos gubernamentales, como el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

A 6 años de iniciada la reforma financiera, los resultados no son del todo favorables; como se ha visto, el margen financiero al igual que la cartera vencida y el apalancamiento son muy altos; la canalización del crédito es insuficiente y discriminatoria; las ganancias de muchos bancos se obtienen en negocios especulativos (mesas de dinero).

El origen de la cartera vencida en 1993 debe buscarse en los procesos de reforma financiera y reprivatización bancaria efectuadas a marchas forzadas durante la presente administración como política para bajar la inflación e igualarla a la de nuestros socios comerciales.

SEGUNDA HIPÓTESIS

RETOS QUE IMPONE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PAÍSES AVANZADOS.

Nadie está en desacuerdo con el propósito de elevar la competitividad y eficiencia del sistema financiero, máxime que en muchas ocasiones es la propia sociedad a quien impacta negativamente el rezago, o la eficiencia, del sector. Sin embargo, el sistema financiero nacional debe dirigirse hacia una mayor eficiencia. En primer lugar, para atender a la propia competencia interna, y segundo, porque es fundamental para hacer frente a la concurrencia foránea.

En lo que se refiere a la competencia interna, en los hechos hemos visto que está muy lejos de darse, por las características del sistema, básicamente la concentración.

La disyuntiva no estriba en una apertura más o menos rápida, sino en una que sea programada, que considere la posible fusión y/o asociación de intermediarios nacionales y extranjeros; existiendo la conciencia de que la apertura financiera es el único camino que nos lleva a la meta final: la posibilidad de competir a nivel mundial en el renglón de servicios financieros. Debe recordarse que el sistema financiero nace como una necesidad del sistema capitalista para propiciar una mejor asignación de recursos para el crecimiento productivo, y no para obstaculizarlo.

TERCERA HIPÓTESIS

CONDICIONES ESTRUCTURALES PROPIAS DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.

El caso de la banca comercial como intermediario financiero común, nos da el mejor ejemplo en el cual, los entornos nacional e internacional se presentan de manera más clara.

Atendiendo a las fuerzas competitivas del sector bancario, tenemos lo siguiente:

1. En la estratificación de mercados, la banca comercial busca convertirse en una mejor opción para las empresas corporativas ante la llegada de bancos extranjeros, esquema en donde los establecimientos industriales más pequeños en el país no tienen cabida al representar un riesgo mayor en cuanto a la

posibilidad de caer en cartera vencida. Este último sector del mercado que dejaron libre las instituciones bancarias lo ocuparon otros intermediarios financieros como son las uniones de crédito.

Asimismo, la banca de desarrollo requiere de un apoyo firme de las diversas instituciones crediticias para los capitales que demandan las empresas en el país principalmente las micro y pequeñas. De esta forma, toman mayor importancia las nuevas figuras financieras como cajas de ahorro y sociedades de objeto limitado.

2. La banca extranjera está más interesada en atender a consorcios industriales más importantes del país, así como el de vivienda, turismo y salud. Esto, a través del otorgamiento de créditos puente a los intermediarios bancarios nacionales, con el propósito de que esos recursos sean destinados al otorgamiento de crédito a empresas como a particulares.
3. A fin de incursionar en nuevos mercados financieros y poder ofrecer servicios nuevos, los bancos han llevado a cabo alianzas, fusiones y asociaciones estratégicas con bancos extranjeros y grandes proveedores (quienes demuestran tener un alto poder negociador) como son los sectores proveedores de comunicaciones y emisoras de tarjetas de crédito, entre otros. Al mismo tiempo, la banca extranjera por un lado, aprovechará la gran infraestructura de los bancos mexicanos, para llegar a ciertos sectores; por otro lado, algunos bancos extranjeros (españoles) prefieren aliarse con los bancos mexicanos de nueva creación para evitar el lastre del sobre-costos de los bancos reprivatizados y con cartera vencida.
4. La participación de los sustitutos directos e indirectos del sector bancario está siendo cada vez mayor, ya que no están sujetos a tantas reglas como los intermediarios financieros.

5. La formación de grupos financieros es cada vez más fuerte, a fin de aprovechar las economías de escala y penetrar a nuevos mercados, así como las fusiones entre estos mismos grupos.
6. Sin el fantasma de la cartera vencida, los seis nuevos bancos -Interestatal, Inbursa, Interacciones, Capital, Industrial y Promotor del Norte- lograron un posicionamiento rápido del mercado. Registran un elevado índice de capitalización, manejan reducidos márgenes de operación, aunque no han registrado un aumento en su plantilla laboral, ni tampoco han abierto sucursales.
7. No se ha observado una disminución del margen de intermediación en el corto plazo ya que la incursión de nuevas figuras financieras nacionales ha sido en menor escala, poseen poco capital y aún muchas de ellas ni siquiera han iniciado operaciones (v. gr. Mifel y Quadrum).
8. Un fenómeno generalizado es la poca cultura financiera del mexicano, que se refleja en el desconocimiento de los instrumentos de ahorro e inversión, así como de su funcionamiento, lo cual ayuda a incrementar la cartera vencida; por otro lado, tampoco conocen cómo está conformado el Sistema Financiero Mexicano y mucho menos saben cómo actúa en el desarrollo del país; todo esto en su conjunto finalmente da a los clientes, poco poder negociador frente a los intermediarios financieros.

Debe comprenderse que todo tiene un costo, a la población no se le ha enseñado esto, pero tampoco es sano que de un sólo paso, los nuevos banqueros deseen recuperar su inversión en perjuicio de la clientela. Lo mejor es:

- a) Que gradualmente y en base a información y comunicación con el cliente se le concientice de las operaciones financieras, en una palabra: enseñarle. Esta labor deberá ser realizada en conjunto: los bancos (y en general todos los intermediarios financieros) y el Gobierno (a través de programas de formación financiera en los mismos planes de estudio de las escuelas; y fomentando las actividades financieras -vía leyes-).
- b) Brindar un mejor servicio al cliente, buscar los medios de conseguirlo (innovación), realmente atacar los problemas. Cuando se es eficiente al prestar un servicio, no se ven largas filas. El usuario tiene muchas actividades que a nivel macroeconómico se traducen en productividad nacional, tiempo y dinero que se pierden con un servicio ineficiente. Y esto, o no lo han visto las autoridades y las instituciones; o no lo quieren ver; pero si realmente deseamos ingresar ya no al primer mundo sino por lo menos salir del tercero, sería conveniente que revalorizáramos lo que estamos haciendo.

De nada sirven los programas de atención al público (*v.gr.* M.A.S) que tienen al cliente sentado (ahora no se cansa haciendo fila), esto es un paliativo, no resuelve el problema; viéndolo fríamente, las mismas instituciones "gastan M.A.S." al adquirir sistemas informático-electrónicos, sillas y dulces, que resolviendo el problema de fondo.

Aunado a lo anterior, es un hecho muy conocido, que internacionalmente los intermediarios mexicanos (como la banca) tiene elevados niveles de rentabilidad. No obstante, ello se debe en buena medida a los amplios márgenes de operación, y no precisamente porque sean muy eficientes. Cuestión que incluso algunos funcionarios financieros, con trabajos tienen que reconocer.

Finalmente, tenemos que en el caso de la banca, si desea competir, podrá adoptar la estrategia de "liderazgo en servicio", definido como el óptimo grado de excelencia en la creación y oferta de productos de alta diferenciación y valor agregado en el mercado; asimismo deberá considerar a cada sucursal como unidad estratégica de negocio. Este liderazgo de servicio, debe darse por tres factores:

- 1) Enfoque estratégico: definiendo a quién se quiere servir. Haciendo un diagnóstico detallado de las condiciones del mercado en general, área geográfica y conocimiento profundo de los competidores.
- 2) Masa crítica: crear u obtener los recursos financieros, matemáticos y humanos que requiera el servicio, así como alta exigencia al personal una vez que sea debidamente capacitado.
- 3) Administración eficiente: Administración que sepa optimizar y canalizar los recursos hacia la meta deseada, infundiendo un sentido de identificación con los propósitos de la empresa.

Asimismo, será fundamental observar tres elementos adicionales:

- 1) La mejora permanente de calidad de contacto con el cliente.
- 2) La adecuada mercadotecnia de la oferta.
- 3) Adelantarse a las demandas del mercado.

El liderazgo en servicio, deberá estar sustentado en la misma gente que labora en las instituciones financieras, el personal capacitado será de vital importancia a fin de lograr ahorro en costos operativos. En este sentido:

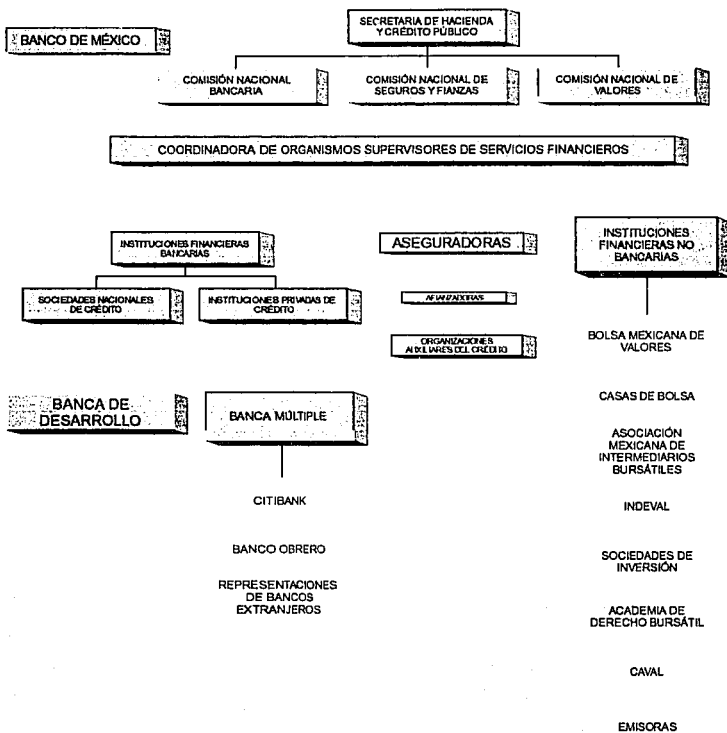
En el entrenamiento, deben reducirse las horas al mínimo en viajes e interrupciones de trabajo por lo que se recomienda el video para evitar movilización de personal.

Y todos los procedimientos deberán ser debidamente automatizados y centralizados a fin de evitar formas en triplicado, consultas rutinarias y pasos innecesarios.

ANEXOS

ANEXO 1

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



FUENTE: El Financiero 18 Julio 1994

ANEXO 2

CAPTACIÓN / INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

	Absoluto	%
1 Captación integral de recursos del público	62.6	14.2
De la banca múltiple	44.3	14.5
A. Ventanilla	25.3	14.0
a) Cuenta de Cheques	6.2	-7.1
- Sin intereses	3.0	17.9
- Con intereses	3.2	4.6
b) Depósitos retirables en días preestablecidos	-2.8	-21.4
c) Pagars con rendimiento liquidable al vencimiento	1.2	2.6
d) Otros depósitos	20.7	61.2
B. Mercado de dinero	19.2	19.4
C. Fideicomiso de Inversión cerrados	-1.6	-11.4
D. Sociedades de inversión en renta fija	1.4	11.3
2 A través de otros intermediarios financieros	18.3	13.5

En miles de millones de nuevos pesos
Variación del 30 de junio de 1993 al
30 de junio de 1994.

Fuente: Banxico

ANEXO 3

CARTERA VIGENTE DE BANCA COMERCIAL

Concepto	Var. % real			Var. % real	
	1991*	1992*	1993*	1993*	1993*
Cartera Vigente	100.0	100.0	24.1	100.0	14.1
Descuentos	1.8	0.6	-55.6	0.5	-11.5
Quirografario	43.2	38.1	9.5	37.6	12.4
Con colateral	1.3	1	-4.6	1	14.5
Prendarios	0.9	1.2	62.2	0.9	-7.5
Simples cta. corriente	20.4	21.4	29.9	21.7	15.9
Consumo	10.9	12.2	38.8	9.6	-10
Bienes duraderos	1.8	3.1	117.4	2.2	-19.7
Tarjetas de crédito	8.7	8.6	22.9	7	-7.3
Prest. personales	0.4	0.5	40.5	0.4	5.2
Disp. en exceso	0	0	80.9	0	146.9
C/gtfa. unid. ind.	0.4	0.4	21.9	0.3	-0.3
Habilitación o avío	2.8	2.5	13	1.8	-19.4
Refaccionarios	3.2	3.6	37.9	3.6	13.7
Inmob/emp. prod.	0.1	0.1	146.2	0.3	152.8
Vivienda	13.7	17	54.2	20.2	35.6
Otros c/gtfa. inmob.	1	1.2	60.4	1.4	29
Venidos a menos	0.4	0.6	77.4	1	89.7

* Porcentajes

FUENTE: C.N.B.

ANEXO 4

BANCA COMERCIAL

Millones de Dólares

Diciembre de 1993

	Activo Total		Capital Contable		Utilidad *	
	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.
Nacionales	429,859	16%	28,318	23%	6,504	18%
Banamex	133,591	13%	10,408	26%	2,360	-3%
Bancomer	112,228	9%	9,056	16%	1,948	1%
Serfin	66,434	2%	4,021	51%	941	81%
Comermex	37,870	23%	1,525	8%	349	83%
Internat.	36,348	35%	1,585	13%	426	46%
Nacionales	429,859	16%	28,318	23%	6,504	18%
Mexicano	43,388	72%	11,723	23%	481	183%
Multiregionales	143,959	61%	7,156	48%	1,832	140%
Atlántico	24,532	36%	1,604	85%	326	128%
MercantilProbus	27,131	97%	837	49%	308	153%
Cremi	15,465	14%	871	44%	145	-3%
Banpaís	26,713	118%	1,118	68%	215	195%
Union (BCH)	21,556	77%	1,282	25%	286	130%
Confía	12,542	23%	681	21%	162	129%
Banereser	16,020	68%	763	44%	392	384%

*La utilidad de ejercicio incluye la de las subsidiarias variaciones en términos nominal

Fuente: Información obtenida de los balances publicados en periódicos.

ANEXO 5

SUCURSALES BANCARIAS EN EL EXTERIOR

Banco	Ciudad	Activos
Banamex		1,594,478
Banco Nacional de México de MX S.A.- NY Agencia	Nueva York	809,900
Banco Nacional de México- HN Agencia	Houston	102,140
California Commerce Bank	Los Ángeles	672,549
Banco Nacional de México	Los Ángeles	9,889
Bancomer		901,505
Bancomer, S.A.-NY Agencia	Nueva York	411,488
Grossmont BK	La Mesa	432,512
Bancomer, S.A.	Los Ángeles	57,505
Bancomer, S.A.	Los Ángeles	N.A.
Comermex		286,572
Multibanco Comermex S.A.-NY Agencia	Nueva York	286,572
Banco Intemacional		772,093
Banco Intemacional S.A. NY Agencia	Nueva York	772,093
Banco Mexicano		115,451
Banco Mexicano NY Agencia	Nueva York	115,451
	Total Nacional	4,270.103

Fuente: El Financiero 17 febrero 1994.

ANEXO 6

CAPTACION BANCARIA*

	1992	1993	1994**
Inbursa	0	0	98.34
Interacciones	0	0	91.06
Banpaís	70.14	86.24	89.32
Bancreser	87.63	89.88	88.98
Cremiti	81.35	87.24	86.13
Probursa	71.14	82.98	82.32
Atlántico	71.81	75.89	82.22
Confía	73.1	78.9	80.4
Citibank	78.29	77.62	78.86
Serfin	80.8	72.86	73.63
Comermex	78.13	74.62	65.77
Bancomer	66.72	69.72	64.59
Internacional	67.86	69.5	66.22
Banamex	53.62	53.81	50.25

* Porcentaje

** Primer trimestre 1994

Fuente: C.N.B

ANEXO 7

UTILIDADES Y CARTERA VENCIDA

1994 nominal *	Variación % real **		1994 nominal *	Variación % real **
36,722.9			36,722.9	
2,098.8	-4	Total	38,002.1	50.6
572.6	-6.2	Banamex	7,581.7	27.5
382.2	-29.4	Bancomer	7,793.1	47.2
234.1	-19.4	Serfin	6,165.8	49.6
81.9	5.2	Comermex	2,542.7	56.8
81.7	-13.7	Internal	2,369.1	54.6
107.2	232.5	Mexicano	1,677.2	45
92.1	29.7	Atlántico	1,530.6	55.1
50.7	-20.7	Unión	1,570.8	101.8
46.1	-3.3	MM-Probursa	848.9	179
36.3	-28.3	Cremi	1,004.3	144.9
21.2	229.9	Centro	607.7	-3
49.2	29.4	Promex	541.2	41
74.4	-17.7	MMNorte	588	103
38.5	26.1	Confía	742	69.5
45.7	17.9	Banoro	468.5	14.5
61.7	66.5	Banpaís	732.4	96.3
109.6	107.6	Bancreser	880.8	177.9
13.8	15	Oriente	357.4	51.1

* Saldos corrientes a mayo 1994

** Var % real anualizada

Fuente: Elaborado con
datos de la C.N.B.

ANEXO 8

INTERMEDIACIÓN BANCARIA

Porcentaje de Variación Real

Año	Total	Al sector privado no financiero	Captación	Total de captación/ahorro financiero	Al sector privado no financiero/ahorro financiero
80			14	84.2	65.4
81	18.1	11.1	-15.2	82.9	66.8
82	-9	-3.7	-9.1	79.7	68.9
83	-8.6	-20.6	7.3	76.1	66.1
84	4.1	16	-12	78.2	66
85	14.9	-6.5		76.1	83.8
86	10	-18.5	-2.4	73.8	91.7
87	-2.7	-0.7	-4.8	69.8	88.6
88	-8.7	22	22.2	81.8	77.5
89	29.7	64.8	25.7	79.3	77.5
90	17.9	28.4	15.9	80.2	79.8
91	27.5	34.6	12.6	80.5	90.7
92	11.4	33	2.2	75.7	92.9
93	10.6	15.9	14	72.6	86.5

Fuente: Banco de México y C.N.B.

ANEXO 9

NUEVAS AUTORIZACIONES BANCARIAS

4 de junio de 1993

Banco Interestatal	José Gaspar Espinoza con sede en Culiacán y cobertura regional.
Banco del Sureste	Eduardo Creel Cobián con sede en Mérida y cobertura regional.
Banco Industrial	Juan Antonio Covarrubias Valenzuela con sede en Jalisco y cobertura regional.
Banco Capital	Jaime Weiss con sede en el D.F. y cobertura metropolitana.

8 de septiembre de 1993

Banco Inbursa	Carlos Slim Helú y Fernando Chico Pardo con sede en el D.F. y cobertura nacional.
Banco Promotor del Norte	Manuel Díaz Rivera con sede en Torreón y cobertura nacional.
Banco Interacciones	Carlos Hank Rohn con sede en el D.F. y cobertura nacional.
Banco Quadrum	Ernesto Wamholtz con sede en el D.F. y cobertura regional.

Fuente: El Financiero 6 abril 1994.

ANEXO 10

20 BANCOS EXTRANJEROS SOLICITAN ENTRAR A MÉXICO

Estados Unidos

Citibank
Chemical Bank
Bank of America
Chase Manhattan
First Chicago Bank
Internacional Bank of Commerce
J. P. Morgan
Nations Bank
Republic National Bank of New York
American Express
Bank of Boston
Morgan Stanley

Europa

Amb/Amiro Bank
Banco de Santander
Société Generale
Dresden Bank
Ing- Capital Holdings
Banco Nacional de París

Japón

Fuji Bank
Bank of Tokio

FUENTE: El Financiero 1o. agosto 1994

ANEXO 11

Firmas que piden autorización para instalarse en México

I. Controladoras	III. Casas de Bolsa	V. Sociedades de Objeto Limitado	VII Empresas de Factoraje
1. Citibank	1. Bankers Trust	1. Associates C. of N.A.	1. Ford Credit
2. Chemical Bank	2. Baring Brothers	2. Associates C. of N.A.	2. Associates
3. J. P. Morgan	3. Citibank	3. Caterpillar	3. Chrysler
4. Santander	4. Goldman Sochs	4. Ford Credit	4. Caterpillar
5. Morgan Stanley	5. Merrill Lynch	5. Ford Credit	VIII Instituciones de Fianzas
6. Ing Group	6. Chemical Bank	6. G. E. Capital	1. Federal Insurance Co.
7. G.E. Capital	7. J. P. Morgan	6. G. E. Capital	IX Casas de Cambio
8. Caterpillar	8. Lohman Brothers	7. Chrysler	1. Deutsche Bank
9. Chrysler	9. Continental Bank	9. Chrysler	X Sociedades de Inversión
10. Ford Credit	10. Deutsche Bank	10. General Motors	1. Santander (6)
11. Associates	11. Ing. Capital Holding	11. Bkazer Group	
II Banca Múltiple	12. Indosuez	12. Wayorhaouser Mortgage C.	
1. American Express	13. Morgan Stanley	13. Beneficial	
2. Bank of America	14. Santander	14. Cit Group	
3. Bank of Boston	15. Swiss Bank	15. Goldman Sochs	
4. Chasa Manhattan	16. Bear Stearns	16. John Deere	
5. Chemical Bank	17. James Capel I.	17. IBM Credit Corporation	
6. Citibank	IV Instituciones de Seguros	VI Arrendadoras Financieras	
7. First Chicago	1. American Bankers Insurance	1. Citibank	
8. O.B. of Commerce	2. Windsor Insurance	2. Ford Credit	
9. J.P. Morgan	3. Ing Insurance	3. Chrysler	
10. Nations Bank	4. Reliance Insurance	4. Associates	
11. Republic National of N. Y.	5. Tokyo Marine	5. G.E. Capital	
12. Abn Amro Bank	6. American Skandia Life	6. Mercedes Benz	
13. Banco de Santander	7. Zurich Insurance Group	7. Bank of America	
14. Banque de Paris	8. Trans Ocean Holding C.	8. Caterpillar	
15. Ing. Capital Holding	9. Allianz of America	9. AT&T Capital Corporation	
16. Morgan Stanley	10. Liberty Mutual Ins. of America	10. IBM Credit Co.	
17. Societe Generale	11. Combined Insurance of America	11. Paccor Financial Corporation	
18. Dresdner Bank	12. Pioneer Financial Services Inc.	12. John Deere	
19. Bank of Tokio	13. State National Insurance		
20. Fuji Bank			

FUENTE: *El Financiero* 3 agosto 1994

ANEXO 12

a)

ARRENDADORA FINANCIERA marzo de 1994 (miles de nuevos pesos)

	Utilidad	Var. real*	% Cartera Vencida	Var. real*	Indice de 1993	morosidad 1994
Ttotal del 163082						
Sistema			-4.5	2173513	46.7	7.56
Bancomer	22,822		-41.4	356,520	79.2	6.87
Internacio nl	7,534		-71.8	26,827	-83.6	7.15
Serfin	1,846		-51.7	139,392	46.8	6.71
Banamex	14,502		-11.2	51,386	46.6	2.28
Unión	6,740		47.7	145,899	356.3	3.73

* respecto de marzo de 1993

Fuente: El Financiero 10 junio 1994

b)

INSTITUCIONES FINANCIERAS

	Autorizadas 1989-93	Operando	
Casas de Bolsa		3	26
Aseguradoras		4	45
Arrendadoras		43	62
Almacenadoras		11	27
Factoraje		99*	61*
Casas de cambio		164	375

	1982	1989	1993	1994
Bancos	60	19	30	55

Fuente: El Financiero 4 febrero 1994

ANEXO 13

UTILIDADES DE CASAS DE BOLSA

(miles de nuevos pesos)

	1991	1992	1993
OPERADORA	117,957	138,921	183,072
ACCIVAL	198,430	247,226	148,802
BANCOMER	33,651	62,234	93,399
GBM	74,827	70,439	81,454
INVERSORA	60,406	81,723	60,697
INVERLAT	137,778	81,646	58,947
INVERMEXICO	40,256	74,819	43,406
BURSAMEX	9,346	-64,148	43,276
INVEX	0	7,921	43,095
PROBURSA	82,008	-187,821	37,079
AFIN	7,953	8.98	35,165
MULTIVALORES	57,853	53,232	32,173
VECTOR	15.31	-38,031	31,009
ABACO	57,116	38,848	29.2
ESTRATEGIA	9,591	9,857	28,779
VALBURMEX	5,297	4,128	28,249
PRIME	41,556	62,712	24,153
FINAMEX	22,078	104,351	21,311
HAVRE			18,816
INTERACCION	27,704	68,631	15,906
VALUE			14,823
MEXIVAL	4,631	-887,799	11,371
FIMSA	8,759	-799	4,707
VALMEX	14,609	2,218	2,015
ARKA	26,109	-69,841	-76,631
CBI	41,501	-37,614	-110,367

Fuente: El Financiero 28 febrero 1994

ANEXO 14

IMPORTANCIA DE LAS UNIONES DE CRÉDITO

Monto operado enero-dic 93

Moneda nacional en miles

	Num. de empresas	Cap. Contable en miles	Monto	Núm de socio
UCI * del Valle de México	1,315	89,913.3	937.2	1,096
UC Regional	1,211	3,135.6	455.9	1,566
UCI Metal mecánica y Similares de N.L.	984	9275.6	268.3	1892
UC Fomento de la Empresa	739	14237.7	118.5	750a
UC Industria de la Construcción	97	125,704.7	103.1	321
UC de Comerciantes de la Cd. de México	102	16547.3	95.1	608
UC para el Transporte	281	40233.2	80.3	538
UC Comercial de Sinaloa	283	10421.5	65.5	717
UC del Norte	152			

* UCI Unión de crédito industria
a aproximado

Fuente: El Financiero 21 marzo 1994

ANEXO 15

CLASIFICACIÓN DE LOS BANCOS

I. GRUPO NACIONAL

- BANAMEX
- BANCOMER

II. GRUPO NACIONAL

- BANCA SERFIN
- MULTIBANCO COMERMEX
- BANCO INTERNACIONAL
- BANCO MEXICANO

III. GRUPO MULTIRREGIONAL

- BANCO ATLÁNTICO
- BANPAÍS
- CREMI
- MERCANTIL PROBursa
- BANCRESER
- (BCH) UNION

IV. GRUPO REGIONAL

- BANCO ORIENTE
- BANCO REGIONAL DE CHIHUAHUA
- BANCO CENTRO
- BANCO REGIONAL DE TAMAULIPAS
- MERCANTIL DEL NORTE
- FIMSA
- BANORO
- BANCO HIPOTECARIO DE JALISCO
- PROMEX
- HAVRE
- INTERESTATAL
- ARKA
- INDUSTRIAL
- ALIANZA
- CAPITAL
- PROMOTOR DEL NORTE
- BANCO INTERACCIONES
- BANCO QUADRUM
- BANCO MIFE
- BANCO MIFE
- SURESTE

FUENTE: CAPACITACIÓN : "Cifras y Datos de la Banca Comercial", Año 1, Vol 3, Sept 1993

ANEXO 16

ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS AFIANZADORAS DE MÉXICO, A.C. *

UTILIDADES ABRIL 1994	% **
INSURGENTES	31.4
MONTERREY	6.1
MÉXICO	25.51
CRÉDITO Y GARANTÍA	5.64
GUARDIANA	8.92
AMERICANA	5.83
MEXICANA	0.85
PROBURSA	4.28
SOFIMEX	4.41
OBRERA	1.21
ATLAS	7.41
CENTRAL	-5.28
LOTONAL	1.3
FINA	-0.03
MARGEN	0.77
CAPITAL	0.05
LACOMSA	1.25
COSSIO	0.32
BAMPAÍS	0.05

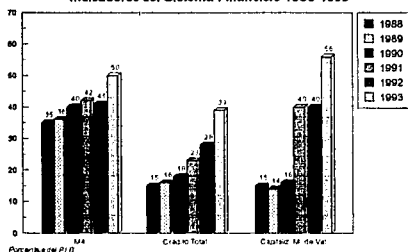
*Porcentaje de participación en el mercado

**Comparación del mercado afianzador

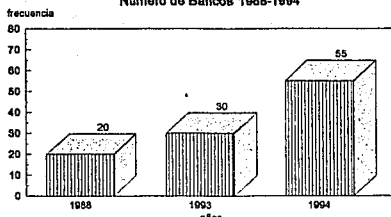
Fuente: *El Financiero* 10 junio 1994

ANEXO 17

Indicadores del Sistema Financiero 1988-1993

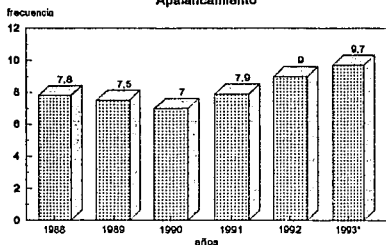


Número de Bancos 1988-1994



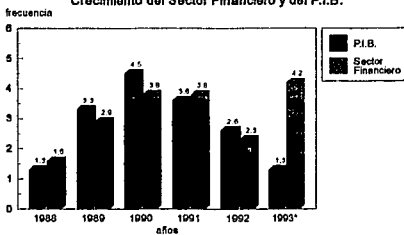
* Para 1994 la estimación incluye nuevos bancos nacionales y subsidiarias de instituciones financieras del exterior.

Apalancamiento



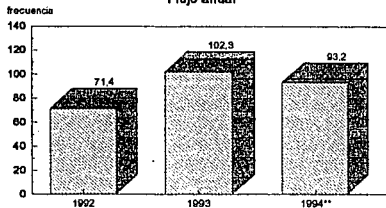
* Preliminar

Crecimiento del Sector Financiero y del P.I.B.



* Primer semestre
Fuente: Asemax-Banpaís

Flujo anual *

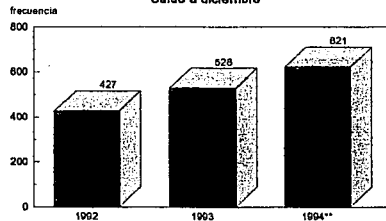


* Cifras en miles de millones de nuevos pesos

** Estimado

Fuente: Banamex

Saldo a diciembre *

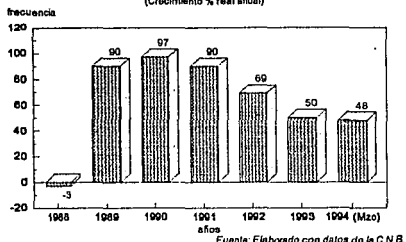


* Cifras en miles de millones de nuevos pesos

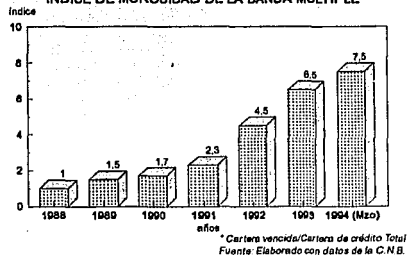
** Estimado

ANEXO 18

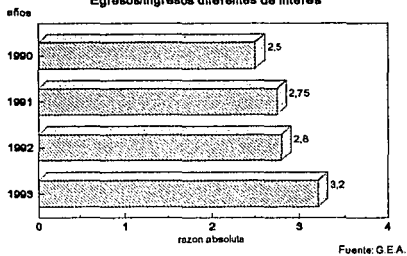
CARTERA VENCIDA DE LA BANCA MÚLTIPLE
(Crecimiento % real anual)



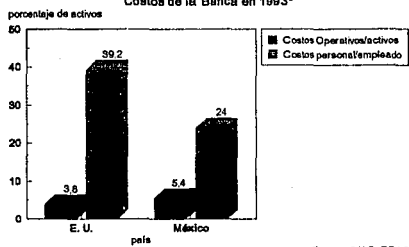
ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA BANCA MÚLTIPLE*



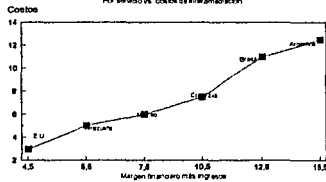
Egresos/Ingresos diferentes de Interés



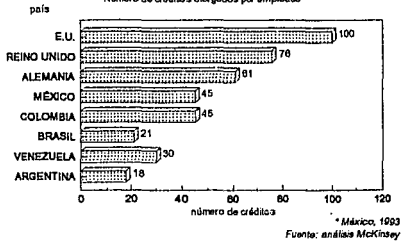
Costos de la Banca en 1993*



MARGEN FINANCIERO E INGRESOS
Por ingresos y costos de intermediación

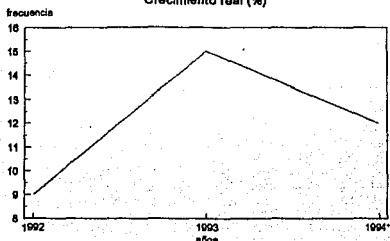


PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS DE CRÉDITO*
Número de créditos otorgados por empleado



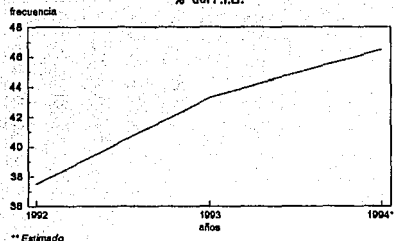
ANEXO 19

Crecimiento real (%)



** Estimado

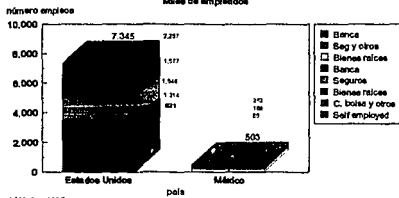
% del P.I.B.



** Estimado
Fuente: Banamex

Empleo en la banca y otros sectores*

Miles de empleados

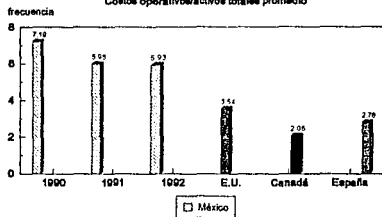


* México 1992
Fuente: CBI, INEGI.

Costos operativos totales 114,370,100% México operativos 26,110, 8,100%

Costo de Intermediación en 1992*

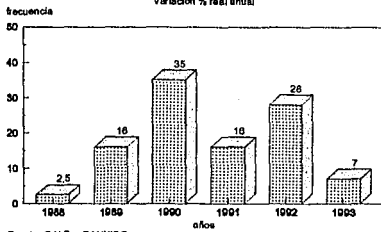
Costos operativos/activos totales promedio



Cifras en porcentaje
Fuente: Grupo financiero Bancomer

Margen Financiero de la Banca

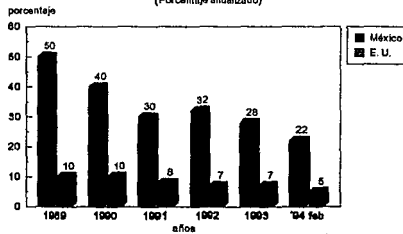
Variación % real anual



Fuente: CNB y BANXICO

TASA ACTIVA

(Porcentaje anualizado)

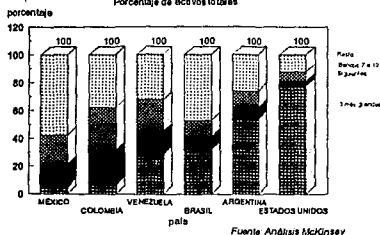


Fuente: El Financiero 4 marzo 1994

ANEXO 20

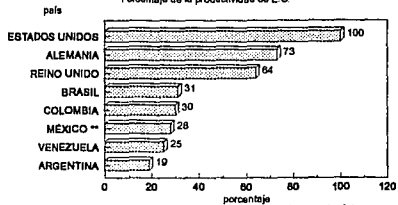
CONCENTRACIÓN DE LA BANCA

Porcentaje de activos totales



PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA BANCA POR PAÍS*

Porcentaje de la productividad de E.U.



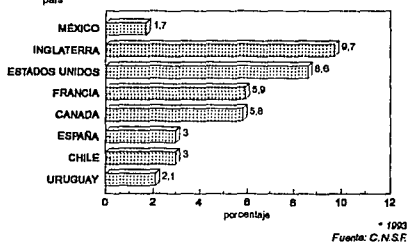
* Promedio ponderado de la productividad de créditos, transacciones y depósitos

** 1993

Fuente: Análisis McKinsey

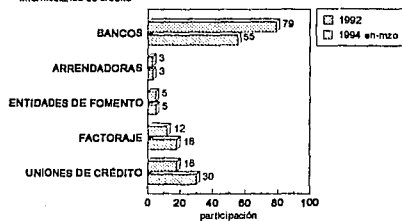
PARTICIPACIÓN DE LAS PRIMAS EN EL P.I.B.*

país



INSTITUCIONES INTERMEDIARIAS DE CRÉDITO

intermediarios de crédito



BIBLIOGRAFÍA

- ABARCA, Francisco: "Vulnerable ante la banca extranjera", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3279, 13 mozo '94, sección Análisis, p. 12.
- ACCEVEDO PESQUERA, Luis: "Sin alcanzar metas financieras", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3148, 1o. nov. '93, sección Finanzas, p. 4.
- ALVAREZ, Luis: "Banca Mexicana", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3164, 28 oct. '93, sección Enfoques, p. 36A.
- BALLARIN, Eduard: "Estrategias competitivas para la banca", Espoña, Ariel Editores, 1985.
- BOLSA MEXICANA DE VALORES: varios publicaciones, México, B.M.V., 1992.
- BRICEÑO, Todor: "Resumen Anual Bancario 1993", en: *El Financiero*, México, d.f., año XIII, no. 3224, 17 ene. '94, sección Enfoques, p. 30A. en: *Ejecutivos en finanzas*
- CABRERA, Gerardo: "La información en el ...", en: *Capital*, México, D.F., año 4, no. 47, sept. '91, pp. 24-38.
- CALVA, Alberto: "Qué tan importante...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3180, 3 dic. '93, sección Finanzas personales, p. 10A.
- CÁMARA, Carmen: "Estructura del sistema financiero...", en: *Consultorio Fiscal*, Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M., México, dic. '92, año 7, no. 97.
- CELIS, Doris: "Grupo PISA y HP...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3156, 9 nov. '93, sección Computación, p. 9A.
- CHAVEZ, Marcos: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3301, 4 abr. '94, sección Finanzas, año XIII, no. 3299, 2 abr. '94, sección Eco norma, p. 3, año XIII, no. 3433, sección Finanzas, p. 4.
- COLE, Julio H.: "Dinero y banca", México, Ed. Diana.
- CONTROL DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO, A.C.: "El sistema financiero mexicano", México, Ed. Diana.
- CORREA, Eugenio: "Reforma financiera y cartera vencida", en: *El Financiero*, México, D. F., año XII, no. 3169, 22 nov. '93, sección Enfoques, p. 35A.
- CORTÉS, Markomen: "La guerra de las tasas", en: *Expansión*, México, sept. '93, año XXV, no. 624, p. 109.
- ESTÉVEZ, Dalir: "Saveros riesgos...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3388, 1o. jul. '94, sección Finanzas.
- GRANILLO, Silvia: "Seguro servidor...", en: *Capacitación*, dic. '93, año 1 vol. 6, pp. 52-53.
- GÓMEZ GORDILLO, Ismael: "Desarrollo del sector...", en: *Revista Administración Pública*, I.N.A.P., sept.-dic. '91, no. 81, pp. 97-108.
- GÓMEZ SALGADO, Arturo: "Explota la banca...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3279, 13 mozo. '94, sección Economía, p. 6.
- GÓMEZ SALGADO, Arturo: "Años de despidos en la banca", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3326, 29 abr. '94, sección Finanzas, p. 9.
- GUTIÉRREZ, Elvia: "Paulatino rotiro de la banca...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3339, 13 may. 1994, sección Economía, p. 3A.
- GUTIÉRREZ, Elvia: "Se contrañe...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3270, 4 mzo '94, sección Economía, p. 3A.
- HAZAN BÉJAR, Myriam: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3372, 15 junio 1994, sección Finanzas, p. 6, año XIII, no. 3423, 5 agosto 1994, sección Finanzas, p. 4, año XIII, no. 3367, 10 junio 1994, sección Finanzas, p. 6, año XIII, no. 3343, 17 mayo 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3330, 4 mayo 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3287, 21 marzo 1994, sección Finanzas, año XIII, no. 3405, 18 julio 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3419, 1o agosto 1994, sección Finanzas, p. 6, año XIII, no. 3280, 14 marzo 1994, sección Finanzas, p. 7, año XIII, no. 3284, 18 marzo 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3337, 11 mayo 1994, sección Finanzas, p. 7, año XIII, no. 3405, 18 julio 1994, p. 5.
- HERNANDEZ, Francisco: "Sociedades de Ahorro y préstamo", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3156, 9 noviembre 1993, sección Análisis, p. 8A.
- HERNANDEZ HERNADEZ, Adrián: "Llega la banca internacional...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3332, 6 mayo 1994, sección Guía Fiscal, p. 7A.
- HEYMAN MARCUSE, Timothy: "Los servicios financieros...", en: *Ejecutivos en Finanzas*, I.M.E.F., México, nov. '90, pp. 6-14.
- HOFER-SHENDEL "Planeación Estratégica: Conceptos", s.a., Colombia, Editorial Norma, 1985.
- HOWARD, Georgina: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3260, 22 febrero 1994, sección Finanzas, p. 7, año XIII, no. 3262, 24 febrero 1994, sección Finanzas, p. 8, año XIII, no. 3308, 11 abril 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3269, 3 marzo 1994, sección Finanzas, p. 7, año XIII, no. 3301, 4 abril 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3259, 21 febrero 1994, sección Finanzas, p. 5, año XIII, no. 3281, 15 marzo 1994, sección Finanzas, año XIII, no. 3420, 2 agosto 1994, sección Finanzas, p. 8., año XIII, no. 3357, 31 mayo 1994, sección Finanzas, p. 6., año XIII, no. 3253, 15 febrero 1994, sección Finanzas, p. 4., año XIII, no. 3388, 1o. junio 1994, sección Finanzas, p. 6., año XIII, no. 3335, 9 mayo 1994, sección Finanzas, p. 4., año XIII, no. 3421, 3 agosto 1994, sección Finanzas, p. 4., año XIII, no. 15 mayo 1994, sección Economía, p. 3., año XIII, no. 3303, 6 abril 1994, sección Finanzas, p. 6.
- LAGUINILLA, Diego: "Asociación PROSA-TOTAL SYSTEM", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3337, 11 marzo 1994, sección Análisis, p. 32A.
- LOMELIN, Gustavo: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F. año XIII, no. 3238, 31 enero 1994, sección Finanzas, p. 4, año XIII, no. 3356, 30 mayo 1994, sección Finanzas, año XIII, no. 3356, 30 mayo 1994, sección Finanzas, año XIII, no. 3419, 1o. agosto 1994, sección Finanzas.

- LUNA, Isaac: varios artículos, en: *El Inversionista*, México, año 7 no. 75, abril 1993, pp. 36-37., año 5, no. 57, julio 1992, pp. 26-31.. vol. 77, no. 77, junio 1993, p.□32. año 6 no. 70, noviembre 1992, p. 24.
- MADERO, Ramón: "Destregulación del sistema...", México, en: *Ejecutivos en Finanzas*, I.M.E.F., octubre 1990.
- MARQUEZ, Alejandra: "Privatización bancaria...", en: *Expansión*, México, año XXV, no. 624, septiembre 15, 1993, p. 33.
- MARTÍNEZ, José: "Los bancos y ...", en: *Expansión*, México, agosto 18, 1993, No. 622, pp. 346-350.
- MEDINA ARELLANO, Guillermo: "Automatización...", en: *Mundo Ejecutivo*, México, no. 172, agosto 1993, pp 80 y 81.
- MILLER-PULSINELY: "*Moneda y banca*", McGraw Hill.
- MILLER, William: "Lo que los bancos...", en: *Bancaria*, México, vol XI, no. 2, marzo-abril 1992, pp.□2-8.
- MONROY, Martha: "Pequeña y mediana empresa", en: *El Inversionista*, México, no. 80 septiembre 1993, p. 54.
- NEGOBANCOS: "*Modernización...*", México, no. 875, agosto 15, 1993, pp. 70-72.
- OCHOA, CONNIE: "Alianzas estratégicas...", en: *El financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3264, 26 febrero 1994, sección Finanzas, p. 8.
- ORTIZ MARTÍNEZ, Guillermo: "Fomento del ahorro...", en: *Ejecutivos en Finanzas*, I.M.E.F., México, julio 1990.
- PACHECO, Eulolio: "Existen 15 Non...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3335, 9 mayo 1994, sección Finanzas, p. 24.
- PARADA, Jorge: "Características de ...", en: *Capital*, México, septiembre 1991, año 4, no. 47, p. 50.
- PIEZA RUGARCIA, Ramón: "Una banca sin banqueros", en: *El Financiero*, México, d.f., año XIII, no. 3287, 21 marzo 1994, sección economía, p. 14A.
- PIEZA RUGARCIA, Ramón: "Uno curios...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3328, 2 mayo 1994, sección Análisis, p. 14A.
- PIZ, Victor: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3287, 21 marzo 1994, sección Economía, p. 3A, año XIII, no. 3282, 16 marzo 1994, sección Finanzas, p. 7. año XIII, no. 3287, 27 enero 1994, sección Economía, p. 3A.
- PORTER, Michael: "*Competitive advantage*", Nueva York, New York Free Press, 1985.
- RANGEL, Jesús: varios artículos, en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3233, 26 enero 1994, sección Negocios, año XII, no. 3164, 17 noviembre 1993, sección Finanzas, p. 5., año XIII, no. 3330, 3 mayo 1994, sección Finanzas, p. 6., año XII, no. 3168, 22 noviembre 1993, sección Finanzas, año XIII, no. 3264, 26 febrero 1994, sección Finanzas, p. 6., año XIII, no. 3221, 14 enero 1994, sección Finanzas, p. 4., año XIII, no. 3238, 31 enero 1994, sección Finanzas, p. 4., año XII, no. 3145, 21 octubre 1993, sección Financiera., año XIII, no. 3217, 10 enero 1994, sección Finanzas, año XII, no. 3148, 1o. noviembre 1994, sección Finanzas, p. 6., año XIII, no. 3337, 11 mayo 1994, sección Finanzas, p. 5., año XIII, no. 3407, 20 julio 1994, sección Finanzas, p. 5. año XIII, no. 3277, 11 marzo 1994, sección Finanzas, año XIII, no. 3338, 12 mayo 1994, sección Finanzas, p. 6, año XIII, no. 3255, 17 febrero 1994, sección Finanzas, p. 4.
- ROBLES, Antonio: "La banca electrónica...", en: *El Financiero*, México, D.F., año vi. no. 1651, 7 enero 1994, sección Centro.
- RODRÍGUEZ, Ieticia: "A finales de 1994...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3333, 7 mayo 1994, sección Economía, p. 3.
- RUDIÑO, Lourdes: "Apoyo a las uniones de crédito...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3325, 28 abril 1994, sección Finanzas, p. 6.
- SELIAS ROMAN, Germán: "*Políticas y Estrategias de la banca múltiple*", México, Colegio de México.
- SOSA, Iván: "A la venta acciones...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XIII, no. 3249, 11 febrero 1994, sección Finanzas, p. 4.
- TORRES, Armando: "Busca la banca comercial...", en: *El Financiero*, México, D.F., año XII, no. 3206, 29 diciembre 1993, sección Finanzas, p. 5.
- VAZQUEZ, Ricardo: "Llegó a 38 mil 107 mdnp la cartera vencida...", en: *El Financiero*, México, año XIII, no.3342, 16 mayo 1994, sección Economía, p. 5A.
- VILLEGAS-ORTEGA: "*El nuevo sistema financiero mexicano*", México, Editorial PAC.