

308917

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**EVALUACION  
DE UN SISTEMA REMOTO DE  
SERVICIOS FINANCIEROS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**  
AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**  
P R E S E N T A :  
**FRANCISCO JAVIER LOPEZ JIMENEZ**

ASESOR DE TESIS:  
ING. EDUARDO DE LA VEGA

MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A DIOS, que constantemente me asombra

A mi madre, ejemplo de compromiso y de amor.

A mi padre, ejemplo de honradez y fortaleza.

A mi infatigable abuela.

A cada uno de mis hermanos de sangre, por quienes siento un profundo cariño y con quienes disfruto constantemente los detalles alegres de la vida:

Alberto  
Antonio  
Paola

A mi futura esposa, Laura, a quien le agradezco su apoyo y el haber hecho un poco tuyas todas mis metas y ambiciones.

A mis hermanos de corazón quienes me han acompañado en los peores y mejores momentos de la vida y por quienes he sabido aquilatar el valor extraordinario de la amistad.

Los 7, Al equipo de Pentatlón Moderno, Equipo 7 del Master, a mis amigos de la Carrera, del CUM y del trabajo.

A Tom, a quien constantemente envidio.

A la memoria de:

**Manuel Gómez Peyret**  
Un filósofo y un tipazo

## INDICE

### INTRODUCCION

<b>CAPITULO 1.-</b>	<b>EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Origenes de la banca especializada.....	2
1.2	La Banca Mexicana, la Banca Extranjera, causas de la nacionalización.....	8
1.3	La Banca Múltiple.....	11
1.3	La Banca Estatalizada.....	15
1.4	Reprivatización.....	23
<b>CAPITULO 2.-</b>	<b>EL NUEVO CONCEPTO DE BANCA UNIVERSAL.....</b>	<b>41</b>
2.1	Operaciones Bancarias.....	48
2.2	Empresas Auxiliares del Crédito.....	51
2.3	Operaciones Bursátiles.....	55
<b>CAPITULO 3.-</b>	<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN SISTEMA DE BANCA REMOTA.....</b>	<b>64</b>
3.1	Introducción.....	64
3.2	Estudio de Mercado.....	70
3.2.1	El servicio a ofrecer.....	71
3.2.2	Oferta y Demanda.....	73
3.2.3	Demanda Potencial Insatisfecha.....	78
3.3	Estudio Técnico.....	83
3.3.1	Necesidades de Equipo.....	84
3.3.2	Operaciones.....	85
3.3.3	Comisiones.....	89
3.3.4	Localización y tamaño del proyecto.....	91
3.3.5	Políticas de administración.....	91
3.3.6	Procedimiento.....	95
<b>CAPITULO 4.-</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO.....</b>	<b>108</b>
4.1	Inversiones.....	110
4.2	Estado de Resultados.....	115
4.3	Punto de Equilibrio.....	119
4.4	Valor Presente Neto (VPN).....	126
4.5	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	131

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

### ANEXO

## INTRODUCCION

Pienso que nunca como ahora, la sociedad ha tomado a la rapidez como norma de vida, ..... simplemente entre más rápido mejor; esto llevado al campo de la ingeniería industrial nos lleva a que la empresa, parte importante de la sociedad, vive también con rapidez la reingeniería de procesos, productos y servicios. Por un lado se busca optimizar la manera de hacer algo y por el otro se busca un algo distinto, ambas cosas válidas en un mundo que busca mejorar en todos aspectos.

En general, el vertiginoso avance de la tecnología, sumido en el poder que le da el anonimato, ha perdido de vista su finalidad última y principal que es el servir a la humanidad, en la medida en que se continúe con esta manera de pensar, dentro de algún tiempo lo que ahora son extraordinarias herramientas de trabajo, artifices de la optimización, se pueden convertir en ejemplos de antivalores humanos.

La humanidad requiere de un equilibrio, un equilibrio entre los aspectos técnicos (el costo, la calidad, etc.) y los aspectos humanos (trabajo, calidad de vida), la humanidad aún es muy joven en comparación con la edad del universo, no podemos decir triunfantes que conocemos la manera de desarrollarnos en este mundo, de hecho, sin darnos cuenta es posible que estemos destruyéndonos a nosotros mismos.

Haciendo a un lado nuestros errores, la lamentable crisis, para muchos progresiva, eterna y sin solución, en la que está sumido nuestro país, tiene un aspecto interesante al observar la manera en que los capitales mundiales se alejan en cuanto no perciben una ganancia o en cuanto observan que algún país les ofrece algo que se adecue a sus intereses. - que por cierto no son siempre dinero -, lo que es inaudito es la manera en que afectan a millones y millones de seres humanos en el mundo, cada uno como sabemos, más valioso que el universo material entero.

He oído a defensores del neoliberalismo. -que dentro de poco pasarán de moda igual que los comunistas-, que con cierto dejo de intelectualidad mencionan, "simplemente es la realidad, y cualquier modelo que no tome como base la realidad misma, está condenado a desaparecer".....pues sí, en efecto es la realidad, pero entonces..... debemos de pasar inadvertidos ante esta peligrosa realidad en la que millones de empleos en el planeta entero se pierden por la voluntad de unos cuantos, recordemos que más del 25% de los empleos del mundo se perdieron en la crisis del 29.

Radicalizando la idea anterior podemos ver como, de no hacerse algo, la humanidad puede caer en un peligrosísimo círculo vicioso que incluso la pueda llevar a desaparecer.

¿Qué es lo que ha fallado?, ¿qué es lo que ha pasado?, evidentemente no me gustaría caer en el error de la generalización pero, en mi opinión, de un tiempo para acá se ha pensado que se ha descubierto la piedra filosofal del conocimiento, la finalidad de la humanidad.....El Mercado. Debido a la falta de un verdadero, profundo y concienzudo análisis de la situación de la humanidad, en aras de la rapidez, se dejan de paso numerosos e importantes detalles que combinados nos pueden llevar a verdaderas desgracias.

Creo pues que no se le ha dado la importancia que merece al verdadero análisis, a aquél que busca la totalidad de variables, que toma en cuenta un horizonte de planeación a largo plazo, que no se supedita a la prisa por obtener la solución, aquél que se ríe de la "parálisis por análisis", de aquél que toma en su justo valor la dimensión de la persona humana.

El hombre vive dentro de un espacio y dentro de un tiempo, es importante el ayudarnos de diferentes tecnologías buscando vivir mejor dentro de estas dos dimensiones, bienvenida la computadora, el transporte a la velocidad del sonido y demás inventos que nos hagan aprovechar mejor nuestro paso por esta vida, sin embargo debemos estar plenamente conscientes de nuestras limitaciones, ya que el perderlas de vista nos puede costar muy caro. Por ejemplo, sabemos que un conflicto mundial involucra numerosas personas que tienen que tomar una serie de decisiones complicadas, se afectan muchos intereses y sería inocente pensar que en las juntas de seguridad nacional de los países opere el criterio y el bien común como norma; por otro lado tenemos misiles nucleares trasatlánticos que desarrollan velocidades extraordinariamente mayores que las que necesita el conflicto para resolverse por la vía pacífica. Esto, como sabemos, nos puede costar la desaparición del planeta. La velocidad con la que se suceden los eventos en el caso de un ataque supera por cientos de millones de veces la capacidad temporal del ser humano para buscar una solución pacífica y política a cualquier conflicto.

En lo que a este trabajo respecta, he tenido la suerte de prestar mis servicios en un grupo financiero pequeño donde he tenido acceso a la vanguardia tecnológica mundial, he

podido conocer lo que las empresas líderes en servicios financieros buscan implantar en el futuro

He tenido la oportunidad de conocer personas sumamente agresivas en la implantación de su estrategia, así mismo personas que gustan del análisis como herramienta fundamental para la elección de futuro, máxime como en el caso del Grupo Financiero de Navarra en el que se parte de cero en la creación y comercialización de productos y donde el talento directivo se enfoca exclusivamente a esta tarea sin perder tiempo en erradicar errores del pasado, es por ello que en el primer y segundo capítulo describo la historia de la banca nacional

Me he podido percatar de la importancia que tiene el análisis como herramienta de trabajo, ya que existen decisiones que efectivamente determinan el futuro de la organización y en las que, dar marcha atrás es muy costoso cuando no imposible, pensemos por ejemplo en la elección del sistema de cómputo, la ubicación de sucursales, la elección de accionistas etc.

Sirva pues la presente introducción como un exhorto a aprovechar el análisis como una herramienta valiosa del ser humano.

## CAPITULO 1

### EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Menciona Paolo Greco que "...la función de la banca se difunde y penetra en diversa medida en todos los aspectos económicos de la vida social, desde la economía doméstica hasta la del estado; desde la formación del ahorro familiar hasta el financiamiento de la gran industria."<sup>1</sup>

Ampliando la idea, lo que menciona Paolo Greco para la banca ahora es cierto para el sistema financiero, el cual tiene origen en la banca y de ahí que Greco haya empleado el vocablo para hacer referencia a lo que actualmente es un sistema estructurado y complejo.

En el presente capítulo se abordará, en términos generales, la evolución que el Sistema Financiero Mexicano ha tenido desde sus inicios en el pasado siglo hasta la conformación actual en el contexto de la escuela neoliberal.

---

<sup>1</sup> Greco, Paolo: Curso de Derecho Bancario, JUS, México, 1945, p. 9.

## 1.1 ORIGENES, BANCA ESPECIALIZADA

El primer banco que funcionó en México fue el de Avío, el cual inició sus actividades con un capital relativamente escaso, pues pudo disponer durante los primeros siete meses de la cantidad de \$200.000.00, mismos que se invirtieron en diferentes proyectos, como en adquisición de animales \$5,000.00, para el fomento del cultivo del algodón y de la morera, cerca de \$2,000.00. La Junta Directiva del Banco, presidida por Alamán, tenía las facultades para disponer la compra y distribución de las máquinas necesarias para el fomento de los distintos ramos de industrias, y proporcionar los capitales que necesitaran las diversas compañías formadas, o los particulares que se dedicaran a la industria en los Estados, Distrito y Territorios. Dentro de las políticas del Banco de Avío estaba que, las máquinas debían entregarse por sus costos y los capitales con un rédito (interés) del 5 por ciento anual. Aunque los ramos que de preferencia debían ser atendidos por el banco eran los de tejidos de algodón y lana, y la cría y elaboración de seda; la junta igualmente podía aplicar fondos al fomento de otras ramas de industria y producciones agrícolas de interés para la nación.

El 1°. de Marzo de 1833 el Ministerio de Hacienda había dispuesto que los fondos del Banco que anteriormente se ponían en arca separada, ingresaran a la masa común de la Hacienda Pública; medida que representó un golpe terrible para el Banco de Avío, ya que desde entonces tuvo que suprimir sus auxilios a las empresas establecidas. En cuanto a los técnicos extranjeros que habían venido cooperando en distintos proyectos, hasta fines de diciembre de 1834 habían costado, la cantidad de

\$113,256.00 adeudándoseles en esta fecha diez meses de sueldo. Con el afán de apoyar proyectos del campo se tenía contemplada la llegada de algunos animales que ayudaran a la cruce de diferentes razas de animales en México, de los animales encargados solo llegaron al país, noventa y nueve cameros merinos y treinta y nueve cabras del Tíbet. No pudo aplicarse la lana de los merinos a la elaboración de tejidos finos porque no había máquinas disponibles para la fábrica de paños, semejantes a las de Europa, por haberse inutilizado en Veracruz las destinadas a Querétaro. Del millón de pesos asignado al banco en el decreto que lo estableció hasta el 1° de Marzo de 1833 sólo había percibido la cantidad de \$ 559,687.00.

Por el decreto del 23 de septiembre de 1842, el Banco de Avío fue extinguido en virtud además de que el espíritu de empresa en el ramo de la industria se había extendido en la República lo que tenían muy contentos a los líderes de aquellas épocas.

Posteriormente el 29 de julio de 1857, mediante decreto del Presidente sustituto Ignacio Comonfort se "... concede a los señores Liger de Libessart y socios la facultad de establecer en la Ciudad de México, un banco con privilegio de diez años conforme a los estatutos que acompañan este decreto"<sup>2</sup>

El nombre original del banco fue Banco de México, cambiado en 1867, época del Imperio de Maximiliano por el de Nacional Mexicano y reestructurado en 1884.

---

<sup>2</sup> Cué Cánovas, Agustín: Historia Social y Económica de México 1521-1854; Trillas, México, México, 1961. pp. 301-302-303.

Aunque la actividad del banco es mínima, en esa época la creación de las casas o bolsas de valores promueven el ahorro en el ámbito nacional

El primer banco con características modernas se constituyó el 22 de junio de 1864, al obtener Guillermo Newbolt el establecimiento y matrícula de Banco de Londres, México y Sudamérica que originalmente se encontraba en Londres, pero con autorización para fundar sucursales en México. La escritura pública de esta sociedad se redactó el 2 de Mayo de 1865<sup>3</sup>

Este banco funcionó de emisión, desde su principio hasta que se fundó el Banco Nacional Mexicano con el monopolio de emisión de billetes. Por lo que el Banco de Londres sufrió una gran crisis suscitada por la concesión del citado monopolio al Banco Nacional Mexicano, hecha de acuerdo con las disposiciones del Nuevo Código de Comercio de 1884. El Banco Nacional Mexicano surgió en virtud del contrato celebrado entre el gobierno mexicano y el representante del Banco Franco-Egipcio como banco de emisión, descuento y depósito, empezó sus operaciones el 27 de Marzo de 1882<sup>4</sup>. Posteriormente el Banco Mercantil nace en oposición al Banco Nacional Mexicano, habiéndose suscrito su capital casi íntegramente por españoles, sus estatutos publicaron el 6 de octubre de 1881 que empezó inmediatamente a funcionar como banco libre.

La competencia entre estos dos bancos provocó una difícil situación para el Banco Nacional Mexicano, que fue salvado gracias a la actuación del Banco Mercantil.

<sup>3</sup> Rodríguez R, Joaquín. Derecho Bancario, Porrúa, México, 1973, p 22.

<sup>4</sup> Bauche García Diego, Mario; Operaciones Bancarias, Porrúa, México, 1974. p. 79.

que admitió los billetes de aquél, siendo éste el primer paso para la fusión. Los funcionarios de ambos establecimientos, comprendieron que era imposible la marcha de los dos bajo la base de competencia y hostilidad y que uno tenía lo que al otro le faltaba por tanto, los dos se complementaban. El Banco Nacional tenía la facultad legítima de la emisión, garantizada por una ley, El Banco Mercantil la representación del capital mexicano y de comercio de la República

Estas razones indujeron a ambos bancos a una fusión total, cuyo convenio fue aprobado por la ley del 31 de Mayo de 1884, surgiendo desde entonces el Banco Nacional de México, y que continúa funcionando en la actualidad como uno de los mejores y más grandes bancos en la economía mexicana, con prestigio a nivel internacional.

Por otra parte, "El 21 de Octubre de 1895, inició sus operaciones la bolsa de México que fuera constituida como sociedad anónima el 14 de Junio de dicho año, con un capital de \$40,000.00 y la que se fusionó con una compañía constituida anteriormente denominada Bolsa Nacional, creándose así la Nueva Bolsa de México, que inició sus operaciones comerciales, precisamente el 21 de octubre de 1895"<sup>5</sup>

La Nueva Bolsa fue clausurada el año siguiente, pero la actividad bursátil de los corredores tuvo continuidad en la sociedad Bolsa Privada de México, S.C.L. que entre sus objetivos comprendía: "... reglamentar liquidaciones, registrar valores públicos, mineros, bancarios e industriales y quedó integrada por socios que serían agentes y suscriptores"<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 13.

<sup>6</sup> Ibid.

Posteriormente, en 1910, el 21 de Mayo se decidió el cambio de razón social por el de Bolsa de Valores de México, S.C.L. correspondiéndole un importantísimo papel en el tiempo que duro el movimiento revolucionario. a pesar de las inestables condiciones político-económicas la negociación de valores mineros y bancarios reflejó un notorio crecimiento.

La Bolsa de Valores de México, es reconocida ya como una institución verdaderamente bursátil y no simple "corredora" de documentos bursátiles, el 3 de julio de 1916 cuando se expide el decreto de la misma fecha que autoriza la reanudación de las operaciones de cambio y la apertura de una bolsa de valores.

El Artículo 2º de dicho Decreto establece textualmente que "... mientras que la Secretaría de Hacienda reglamenta las bolsas de valores, sólo se autoriza la apertura de un establecimiento de esa clase en la ciudad de México con la intervención directa de la Secretaría de Hacienda. Las transacciones de títulos al portador en la ciudad de México sólo podrán hacerse en el local que ocupe la Bolsa de Valores autorizada por la Secretaría de Hacienda."<sup>7</sup>

Después del periodo armado de la Revolución Mexicana, el desarrollo del sistema financiero abarca un muy amplio periodo que va de 1917 a 1991, lapso en el que tuvieron lugar cambios estructurales relevantes como la transformación de la banca especializada en múltiple, el surgimiento de las casas de bolsa y la estatización y reprivatización de las instituciones bancarias.

---

<sup>7</sup> Ibid.

La evolución, que en términos generales se efectuó hasta 1991, en el sistema presentaba las siguientes características

1. Afirmación de la rectoría del Estado.
- 2.- Cambios en la estructura del sistema
- 3 - Sustitución de regímenes que imponían alto grado de especialización de funciones, por otros que permitían a las instituciones financieras prestar de manera integrada diferentes servicios.

El mercado de valores mexicano de acciones que históricamente había tenido un escaso desarrollo, en los sesentas recibió un fuerte impulso por parte de los grandes bancos. Durante el sexenio de López Portillo, se dispuso que las instituciones financieras privadas debían destinar un 4.2% de los departamentos de ahorro para la adquisición de valores y un 2.1% para financiar los agentes de bolsa. A ésta siguieron otras medidas con objetivos similares. Los bancos, por su parte, se volcaron a dinamizar este mercado contribuyendo a la colocación de títulos

Como muestra de ese gran impulso, según informaciones periódicas preliminares, el monto de acciones, propiedad de la banca privada, cotizada en la Bolsa Mexicana de Valores, se estimaba en 1982 en más de 50 mil millones de pesos, sin tomar en cuenta los títulos que mantenían a nivel personal los pequeños ahorradores, ni los adquiridos de manera individual por los exbanqueros cuya cantidad podía igualar o incluso superar la antedicha.

## 1.2 LA BANCA MEXICANA Y LA BANCA EXTRANJERA, CAUSAS DE LA NACIONALIZACION

Sería imposible detallar cuáles fueron -y si es que se justificaron- las razones para la dolorosa estatización de la banca, sin embargo existen algunos hechos que nos pueden ayudar a entender el porqué de dicha decisión.

Las instituciones bancaras de mayor tamaño habian desarrollado ya grandes estructuras, incluso formaban parte en mayor o menor escala de grandes asociaciones internacionales de bancos. De acuerdo a un estudio publicado por José Quijano, Bancomer, Banamex, Serfin eran transnacionales<sup>8</sup>

Banamex formó parte del consorcio "Intermexican bank", con 36.25% de participación, junto a Bank of America, Deutsche Bank, UB of Switzerland y Dai Ichi Bank. Bancomer integraba el grupo Libra Bank con 8% de participación, junto al Chase Manhattan (de los Rockefeller y Henry Kissinger), Royal Bank of Canadá, Mitsubishi Bank, Deutsche Bank, Swiss Bank, Crédito Italiano, Nat Westminster, Banco Espírito Santo de Portugal y Banco Itau de Brasil. Por último Serfin formaba parte integrante de el grupo Euro Latinamerican Bank que se integra con 49.9% de bancos europeos y nueve latinoamericanos.

Se debe agregar que del total de préstamos otorgados a México por el mundo europeo de capitales en los primeros años del sexenio de José López Portillo, los

---

<sup>8</sup> Quijano, José Manuel; México: Estado y Banca Privada: CIDE, México, 1981. p18.

bancos mexicanos participaban en grupos que proporcionaron cerca del 26% promedio de dichos préstamos.

Entre 1970 y 1979 los bancos mexicanos participaron en créditos otorgados a México por 8,000 millones de dólares

Los bancos estaban estrechamente vinculados a diferentes tipos de empresas. Según un estudio de Eduardo Jacobs aparecido en una publicación del CIDE se puede observar que cada grupo industrial tenía su propio banco.<sup>9</sup>

El Grupo Alfa que llegó a tener más de cien empresas, era dueño de Banpais. El Grupo Peñoles, con inversiones en la rama industrial, de servicios, financiera y comercial, tenía a su servicio a Banca Cremi. La compañía constructora ICA, al Banco del Atlántico. Este grupo era dueño además de Cementos Tolteca y casas de bolsa, y participa en más de 50 empresas. El Grupo VISA posee el 25% de Televisa, alrededor de cien empresas, pertenece al Grupo Monterrey y era dueño de Banca Serfin. El Grupo Chihuahua, dueño de más de cincuenta empresas, tenía el cuarto banco del país, Comermex, antes Banco Comercial Mexicano.

El Grupo Continental poseía el Banco Continental. El Grupo Canadá de Jalisco tenía el Banco Popular y comprendía empresas industriales relacionadas con la fabricación de zapatos. El Grupo Industrial Saltillo tenía la Financiera del Bravo y empresas de distintas ramas. El Grupo Ramírez, con empresas dentro de la industria metálica y automotriz tenía el banco comercial de Monterrey. El Grupo Aaron Sáenz,

---

<sup>9</sup> Jacobs, Eduardo; La Banca Mexicana; CIDE, México, 1986 pp. 48 y 49.

con diez empresas en la industria azucarera, tenía el banco de industria y comercio, luego integrado a Banca Confía.

El Grupo más importante era el de Bancomer, tenía vanas aseguradoras y además participaba en empresas como Liverpool, Aurrerá, Frisco y Martell. También era dueño de arrendadoras, casas de bolsa, compañías de concreto, Toshiba, Productos Químicos y tenía importante participación en empresas como Anderson Clayton, General Electric y Bayer.

Banamex era un importante accionista en no menos de diez empresas de las cien mayores del país, entre algunas filiales extranjeras como Celanese, Kimberly Clark y Union Carbide. Podrían agregarse además: Hoteles Camino Real, Condumex, IEM, Nacobre, Purina, Asbestos de México, Paris Londres, Sanboms, Erickson, Palacio de Hierro y John Deere entre otras.

Con este panorama, es fácil entender a quienes favorecían los préstamos de la banca. Como es de suponer el campo simplemente no resultaba negocio aunque fuera un sector prioritario para el desarrollo de la economía mexicana. Los datos hablan por sí solos: "En 1981 la banca otorgó al área rural 120 mil millones de pesos en crédito mientras que al comercio le otorgaron 304 mil millones de pesos."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Espino, Alma, *Op. cit.*, p. 20.

Es necesario destacar que hasta 1973, la banca estaba estructurada por instituciones especializadas, es decir, sólo podían ofrecer al público un tipo de servicio, existiendo así las siguientes modalidades:

- a) Bancos de Depósito de Ahorro.
- b) Sociedades Financieras
- c) Sociedades de Crédito Hipotecario.
- d) Sociedades de Capitalización.
- e) Sociedades Fiduciarias.
- f) Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar.
- g) Organizaciones Auxiliares:
  - Almacenes Generales de Depósito
  - Cámaras de Compensación
  - Bolsas de Valores
  - Uniones de Crédito

### 1.3 LA BANCA MULTIPLE

A mediados de los años sesenta, los montos y características de las inversiones industriales, así como los volúmenes necesarios en las operaciones comerciales del país, empezaron a requerir apoyos financieros diversificados que ya no podía proporcionar una sola institución.

Por ello en 1972, el gobierno decidió apoyar a la banca con dos medidas:

a) Canalizar recursos por medio de la adquisición de acciones bancarias no preferenciales, o la compra directa de algunas instituciones como sucedió con Banco Internacional y Banco Mexicano, y

b) La autorización de la constitución formal de grupos financieros que al asociar diferentes tipos de instituciones financieras, podían prestar servicios integrales a sus clientes.

La especialización bancaria dejaba de tener el sentido operativo para el que se había creado: la "universalización" de servicios bancarios, ofrecidos por una única institución, se presentaba como la posibilidad de mayor eficiencia, tanto en la captación de recursos como en su utilización (colocación). Es por ello que en 1976 esta tendencia culmina con la autorización para formar bancos múltiples.<sup>11</sup>

Las operaciones de banca múltiple se caracterizaban por integrar el mercado de valores y el de capitales. Son instituciones que legalmente puede vender deuda y otorgar créditos a cualquier plazo. Es decir, estos bancos, en la medida en que cuentan con un capital adecuado, pueden llegar a financiar préstamos a largo plazo, incluso con dinero prestado a corto plazo (algo que en nuestros días no se aconseja pues puede llegar a ser peligroso en el momento en que los deudores de corto plazo dejan de honrar sus pasivos). Otra característica del banco múltiple es la operación con cualquier tipo de instrumento: lo mismo puede colocar un pagaré, que captar depósitos en cuenta de cheques, e igualmente puede otorgar créditos hipotecarios que créditos de avío o en cuenta corriente. En suma, una misma institución puede operar a

---

<sup>11</sup> Ramírez, Carlos; El poder financiero de la banca; Terra Nova, México, 1983 p. 39.

cualquier plazo y en cualquier mercado financiero. De esta manera, lo que antes hacían varias instituciones especializadas, se integra en una sola (Véase Figura 1)

Al organizarse el sistema bancario con los bancos múltiples como entidades dominantes, se esperaba que cada uno operara en distintos sectores y regiones. En forma tal que los riesgos inherentes al desarrollo de las distintas ramas de la producción se distribuyeran equilibradamente a través del sistema bancario y, al mismo tiempo, que una sola institución participara de los riesgos -altos y bajos- de muchas actividades económicas y regiones del país.

La evolución institucional basada en la integración de los bancos de depósito, financieras e hipotecarias, fue realmente espectacular. En 1975 había 250 instituciones bancarias privadas y mixtas, todas ellas especializadas. A partir de ese año y debido a la creación de los bancos múltiples, se inició un proceso acelerado de fusiones. Así, para 1982 el sistema bancario estaba integrado por 60 instituciones, de las cuales 35 eran bancos múltiples, 10 eran bancos de depósito, 9 sociedades financieras, 5 de capitalización y 1 hipotecario.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Reestructuración del Sistema Financiero; F.C.E., México, 1988. p. 26.

## BANCA MULTIPLE

Es la forma en que es integrado el sistema bancario comercial en México (1973-1991).

Integra las operaciones de depósito y ahorro, de inversión e hipotecario en una sola institución.

Presta diversos servicios al público como pago de impuestos, teléfono, consumo de energía eléctrica, etc.

Realiza inversiones por disposición de sus clientes en otros instrumentos del mercado de dinero para mejorar el rendimiento.

Ofrece servicios de cajero electrónico, disposiciones en efectivo, transferencias entre cuentas.

Ofrece servicios de manejo de recursos de tesorías de empresas por teléfono y computadora.

Otorga todo tipo de créditos a persona y empresas, de entre los cuales destacan:

- Refaccionarios. Para compra de maquinaria y equipos.
- Avíos. Para compra de materias primas o capital de trabajo.
- Personales. Para consumo
- Hipotecarios. Compra de vivienda de todos tipos.

Su capital integrado le permite otorgar créditos por montos considerables sin afectar su solidez.

FIGURA 1, Fuente: Reestructuración del Sistema Financiero; F.C.E., México, 1988, p. 25.

#### 1.4 LA BANCA ESTATIZADA

El primero de septiembre de 1982, el Gobierno Federal adopta la decisión de nacionalizar la banca privada, con la excepción del Banco Obrero y Citybank. La primera tarea que se impone la administración es la de consolidar los distintos aspectos y consecuencias producto de la medida así como asegurar la normalidad de la operación bancaria. Un aspecto importante derivado del cambio de la situación de banca fue desligar las instituciones de crédito de los intermediarios financieros no bancarios y organizaciones auxiliares con el propósito de estimular su desarrollo y obtener un mayor equilibrio operativo y estructural del sistema financiero; y sentar las condiciones adecuadas para responder a la crisis y a los requerimientos del cambio estructural del país.

Al final de 1982, la banca múltiple enfrentaba una serie de complejos problemas que era necesario resolver a fin de dotarla de una estructura y operación más racional y eficiente, pero sobre todo para apoyar adecuadamente la estrategia económica general.

Sin embargo, la decisión por muchos calificada como patriótica, tuvo costos severos, entre otros, una crisis de confianza que provocó que el ahorro captado por la banca, que se había recuperado de la crisis ocurrida a mediados de los años setenta, se contrajo nuevamente en forma importante en 1982 y su estructura se hizo más líquida al desplazarse hacia instrumentos de captación de menor plazo. Se preveía que este comportamiento persistiera a medida que la crisis se profundizaba.

Otro aspecto desfavorable de la operación de banca múltiple, era el de la estrecha vinculación entre ésta y un número reducido de usuarios de financiamiento a gran escala, que ocasionó la concentración del crédito y de los riesgos<sup>13</sup>

La estructura del sistema de banca múltiple mostraba un pequeño número de grandes instituciones, relativamente modernas con acceso a economías de escala y con capacidad para prestar nuevos servicios; en tanto que por otra parte, existía un gran número de pequeños bancos en condiciones de atraso relativo, altos costos de operación, y bajos niveles de rentabilidad, que era necesario agrupar en instituciones más grandes a fin de asegurar el desarrollo equilibrado del sistema y su capacidad para prestar los servicios demandados por el público usuario.

El marco jurídico del sistema bancario, aún después de múltiples reformas, continuaba orientado a la regulación de instituciones especializadas, por lo que era necesario readecuarlo al carácter de banco múltiple de sus integrantes y a sus realidades de la nacionalización, en donde el servicio público de la banca y crédito pasaba a ser una actividad exclusiva del Estado.

Al gobierno de Miguel de la Madrid le correspondió programar e instrumentar las acciones vinculadas con la nacionalización; este proceso jurídico y operativo significó ubicar a la banca dentro de un proyecto nacional más amplio. Como instrumento de la rectoría del Estado en el ámbito del Sistema Nacional de Planeación, el sistema bancario quedó integrado en la estrategia de reestructuración y

---

<sup>13</sup> Ramírez, Carlos; op. cit., p. 45.

consolidación económica y financiera nacional, en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 (PRONAFIDE).

En el PRONAFIDE se establecieron tres programas estratégicos de la política de financiamiento del desarrollo orientados a fortalecer el ahorro interno:

- a) propiciar la canalización eficiente y equitativa de los recursos crediticios;
- b) el fortalecimiento y la consolidación institucional del sistema financiero; y
- c) reorientar las relaciones económicas con el exterior.

En cada uno de estos programas se establecieron acciones específicas a realizar en la banca múltiple, con el propósito de apoyar el logro de los grandes objetivos de la estrategia.<sup>14</sup>

En el período inmediato a la nacionalización de la banca, la estructura institucional mostraba poca homogeneidad en las magnitudes de los bancos integrantes; predominaban unos cuantos muy grandes por encima de una mayoría de tamaño menor. Esta situación se arrastraba desde varias décadas atrás y fue producto de un desarrollo desigual. Una característica importante que presentó la banca durante los años sesentas y setentas fue el "sucursalismo" es decir, la competencia por los ahorros a través de la apertura de sucursales, lo que en muchos casos derivó en un desenfrenado crecimiento de puntos de venta sin ninguna lógica ni estrategia a nivel nacional, es por ello que en ocasiones había poblaciones de menos de 1,000 habitantes con hasta 4 sucursales de diferentes bancos, mientras que existían

---

<sup>14</sup> Reestructuración del Sistema Financiero; op. cit. p27.

capitales de diferentes estados con sucursales sobreesaturadas. La inestabilidad y desintermediación de los años recientes se tradujo en una sub-utilización de la infraestructura y el personal bancario, así como en baja productividad, especialmente en las instituciones de tamaño menor.

El sistema bancario estaba integrado por sesenta instituciones, de las que 34 eran bancos múltiples, entre las que destacaban, por su magnitud y operación relativamente moderna Bancomer, Banamex, Comermex, y Serfin. Además continuaban operando 20 bancos especializados y otros 6 estaban en proceso de liquidación. Como consecuencia de lo anterior, la estructura institucional de la banca comercial, después de 1982, fue objeto de profundas transformaciones en la búsqueda de un nuevo perfil, caracterizado por una operación moderna, eficaz y con una amplitud de competencia entre sus integrantes.

En 1983 se inició lo que sería la primera etapa de proceso de fusiones y liquidaciones de bancos para racionalizar el número de integrantes del sistema y se caracterizó por acelerar el proceso de liquidación y fusión que se venía realizando desde 1975; de un total de sesenta bancos, se pusieron en liquidación once y se fusionaron veinte, quedando 29 en total. En la segunda etapa de reestructuración, ejecutada durante 1985, el número se redujo a 19, y a mediados de 1988, con la fusión de Serfin y Crédito Mexicano, quedaban 18 instituciones. Al mismo tiempo, desde la etapa inicial todas las instituciones adquirieron el carácter de bancos múltiples.

1a. Etapa	2a. Etapa	BANCOS DE COBERTURA NACIONAL
Provincial de Norte		Banmmex
Banco de Comercio		Bancomer
Banco Continental Banco Ganadero	Continental Ganadero	Serfin
Banco Azteca Banco de Tuxpan Financiera Crédito de Monterrey		Contermex Mexicano Somex Internacional
<b>BANCOS DE COBERTURA MULTIREGIONAL</b>		
	Bancam	Mercantil de México
	Sofimex	BCH Bancreser
Banco Longoria Banco Popular Probanca Norte		Crédito Mexicano
Corporación Financiera Financiera Industrial y Agrícola	Banco Latino	Banpals Confia
Actibanca Guadalajara		Cremi
Banco Aboumradi	Promoción y Fomento	
Banco Panamericano	Banco Monterrey	Del Atlántico
<b>BANCOS DE COBERTURA REGIONAL</b>		
	Banco Refaccionario Jalisco	Banco de Oriente PROMEX
Banco del interior Hipotecaria del interior Mercantil de Zacatecas	Banca de Provincias	Del Centro
	Regional del Norte	Mercantil de Norte
Banco Occidental de México Banco Provincial de Sinaloa	Unibanco	Banoro

Figura 2. 1a y 2a Etapas de fusiones bancarias 1983 Y 1985

Se incluyen solo los bancos que se fusionaron y los fusionantes, aparte se liquidaron 11 instituciones

Septiembre 1°, 1982	→	Nacionalización de la Banca - Decreto expropiatorio - Control de cambios total
Septiembre 17, 1982	→	La nacionalización se eleva a rango constitucional - Se adiciona el Art. 28. Se establece el derecho de los empleados bancarios a la sindicalización, fracción XII, Art. 123.
Diciembre 3, 1982	→	Se establecen las bases para constituir a la Banca como instrumento de impulso al desarrollo económico, dentro del Sistema Nacional de Planeación, Reforma a los Arts. 25, 26, 27 y 28.
Enero 1°, 1983	→	Ley Reglamentaria de Servicio Público de Banca y Crédito.
Julio 4, 1983	→	Reglas para fijar la indemnización por la nacionalización, y procedimiento para indemnización.
Agosto 29, 1983	→	- Reglas generales sobre suscripción, tenencia y circulación de CAP, serie "B" y designación de los representantes al consejo de esta serie.
Marzo 12, 1984	→	Ley Reglamentaria de la Fracción XIII bis del apartado "B" del Art. 123 Constitucional rige las relaciones laborales de los trabajadores bancarios.
Enero 1°, 1985	→	Bases para la enajenación de activos no crediticios de la banca. Nueva legislación bancaria integral: - Ley Reglamentación del Servicio Público de Banca y Crédito. - Ley General de Organización y Actividades Auxiliares de Crédito. - Ley de Sociedades de Inversión. - Reformas a Leyes de Mercado de valores, Seguros y Fianzas.
Enero 15, 1985	→	- Ley Orgánica del Banco de México.
Durante 1985	→	- Nuevos reglamentos orgánicos para cada banco múltiple.

Figura 3. Cronología del proceso de consolidación jurídica de la banca múltiple

En las fusiones, en ambas etapas se observaron procesos difíciles por la precaria situación financiera de algunos bancos al momento de la nacionalización, esos casos fueron: BCH-Solimex, Mercantil de México-Bancam, Banpais-Banco Latino y Crédito Mexicano con Longoria, Probanca Norte y Popular.

A fin de crear condiciones de competencia y crecimiento se integraron tres grupos de bancos, de acuerdo con la amplitud de su cobertura geográfica y el tamaño de sus activos. Dichos Grupos fueron:

**-Bancos Nacionales.** Este grupo estaba integrado por: Banamex, Bancomer, Serfin, Comermex, Internacional y Mexicano-Somex.

Se distinguen por concentrar la mayor proporción de recursos captados del sistema (76.4%) y por su nivel de activos.

Operaban en todo el territorio del país y habían iniciado actividades en el exterior mediante la apertura de oficinas de representación y sucursales e incluso, participando en el capital de importantes bancos internacionales; de hecho, constituían la avanzada del sistema financiero mexicano hacia los mercados internacionales de capital. La rentabilidad que obtenían los bancos integrantes de este grupo era la más alta dentro del sistema, producto de las economías de escala. Esto les permitía alcanzar un crecimiento relativamente acelerado con una estructura financiera sana y adecuada capitalización. Su estrategia de expansión dentro del mercado interno se basaba en la instalación de cajeros electrónicos para mejorar sus servicios sin

presionar demasiado sus gastos de operación. Adicionalmente, habían revolucionado la competencia en el sistema financiero mediante la introducción de innovaciones en sus instrumentos, con lo que podían operar tanto en el mercado de dinero como en el de capital.

- **Bancos Multirregionales.** En este grupo quedaban comprendidos Atlántico, BCH, Confia, Cremi, Bancreser, Banpals, y Multibanco Mercantil de México. Estos bancos de tamaño mediano obtenían el 16.4% de los depósitos del público y representaban una reserva potencial de crecimiento y competencia dentro del sistema. Su operación se circunscribía a regiones que concentraban una considerable actividad económica y se pretendía que alcanzaran una especialización sectorial. En este conjunto es donde se localizaban las instituciones que aún requerían vigilancia y apoyos especiales de organismos como FONAPRE, precisamente porque resultaron de fusiones muy problemáticas y no alcanzaban aún la identificación con los requerimientos de los agentes y promotores de las regiones o sectores en que operaban, o bien por estar en proceso de consolidar sus estructuras. Crédito Mexicano estuvo incluido en este grupo hasta su fusión con Serfin.

- Los bancos de cobertura regional eran: Banoro, Mercantil de Norte, Promex, Del Centro y Banco de Oriente. Este grupo estaba integrado por los bancos más pequeños en magnitud ya que representaban el 4% de los activos del sistema, pero también eran rentables. Estas instituciones eran importantes dentro de la estrategia bancaria para apoyar la descentralización económica, por su operación regional bien definida. Captaban en 1987 el 7.2% de los recursos totales; no obstante, sus centros

de decisión regional les permitía proporcionar servicios más personales y especializados a los usuarios de las zonas donde operaban por lo que tenían un reconocimiento importante en esas regiones.

### 1.5 REPRIVATIZACION

El Jefe del Ejecutivo del periodo 1988-1994 decidió el 27 de junio de 1990, dar marcha atrás a la estatización de la banca enviando al Congreso de la Unión, una iniciativa de ley para "restablecer el régimen mixto en la prestación de servicios de banca y crédito", la cual reformaba el artículo 28 constitucional.

Dos acontecimientos de vital relevancia se presentaron entre 1983 y 1990, periodo en el que la banca fue estatal: el enriquecimiento exorbitante de las casas de bolsa y la operación con números negros de las sociedades nacionales de crédito.

Las razones de la reprivatización en palabras del presidente Carlos Salinas de Gortari fueron:

"Tenemos frente a nosotros una verdadera oportunidad histórica, para adecuar nuestra legislación financiera a la dinámica interna y a la vez a la de los mercados internacionales, asimilando experiencias y erradicando vicios del pasado, en beneficio de las mayorías."<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> D.O.F., 27 de junio de 1990

Desde luego que resulta absurdo pensar que con el cambio de propietarios, se puede adecuar la legislación al marco internacional, por otro lado al establecer, mediante la iniciativa que después aprobaría el Congreso, el régimen mixto del servicio bancario, considera que, "... se requiere llevar a cabo un proceso de desincorporación de las instituciones de banca múltiple (se refiere a los sociedades nacionales de crédito) cuyos principios deberán conformar un sistema financiero sólido, con la participación diversificada de capital y propósitos de regionalización en cuanto la esfera de acción de las instituciones; asegurar que el control de éstas quede en manos de mexicanos de probada aptitud y reconocida calidad moral; evitar una indeseable concentración de la intermediación; propiciar un adecuado equilibrio dentro del sistema financiero en general, y obtener un precio justo."<sup>16</sup>

El Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP) del sexenio, Pedro Aspe Armella, afirmó ante su comparecencia ante la Cámara de Diputados que:

"La reforma del Estado que ha propuesto el titular del Ejecutivo Federal a la nación es un imperativo para dar respuesta a las demandas y aspiraciones de su único sustento: La sociedad. Surge de la exigencia de los mexicanos en toda la República de contar con un estado eficaz, apegado a la ley, que armonice los intereses encontrados de la comunidad. Un Estado que actúe sin paternalismos, sin sustituir ni las decisiones ni las responsabilidades de las personas y de sus organizaciones.

A los viejos rezagos, sabemos, se han sumado nuevas necesidades, producto de la transformación misma de la sociedad; de la dinámica poblacional, del rápido proceso de urbanización del país, y sin duda, del intenso agravamiento causado por una prolongada crisis económica. El cambio del Estado no es producto de la imaginación de escritorio, ni es bandera de nuevos o viejos mitos. Es un llamado inminente, urgente, de la población para encarar las realidades. Por ello, la reforma del Estado responde a las necesidades de la sociedad mexicana en la última década

---

<sup>16</sup> Ibidem.

del siglo XX, en la circunstancia de una aguda competencia internacional por los mercados y las tecnologías. Es un imperativo impostergable.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> El Mercado de Valores, NU 10, Mayo 15 de 1990, p. 9.

	1970	1982	1988
<b>TOTAL</b>	182.1	3,317.5	4,988
<b>Instituciones Privadas y</b>			
<b>Mixtas</b>	128.7	2,000.5	0
<b>Instituciones Nacionales</b>	53.4	1,086.4	4,988
<b>Banco de México</b>	30.0	230.6	n/d

Figura 4. Captación Bancaria (Millones de Nuevos Pesos) Fuente: Banco de México, Informes anuales

	1970	1982	1988
<b>TOTAL</b>	193.9	2,991.5	15,898.5
<b>Instituciones Privadas y</b>			
<b>Mixtas</b>	90.1	1,194.1	0
<b>Instituciones Nacionales</b>	55.1	971.3	15,898.5
<b>Banco de México</b>	48.7	828.1	n/d

Figura 5. Canalización de Crédito, (Millones de Nuevos Pesos. Fuente: Banco de México, Informes Anuales

La banca universal es la institución que busca prestar e integrar todos los servicios financieros que el cliente y el mercado demandan. Banca Universal, estrictamente, es una persona jurídica que proporciona todos o casi todos estos servicios como es el caso de Alemania y España, aunque en dichos países tampoco es total ya que no incluyen los seguros. Al otro extremo tenemos la banca especializada como en Estados Unidos y Japón. Entre ambos esquemas hay modalidades diferentes. En México se determinó un camino intermedio: en la práctica, el "Grupo Financiero", la controladora fue la ruta que se estableció para hacer banca universal. Es decir por medio de empresas subsidiarias, se da cualquier tipo de actividad financiera. Lo que se ha llamado "intermediación universal por departamento". Ello está ligado a la desregulación que elimina barreras funcionales.

La legislación define las características fundamentales de los grupos financieros:

- Autosuficiencia: Existe una separación corporativa de los distintos intermediarios. Cada uno realiza las operaciones que le son propias.
  
- Para el beneficio del consumidor, se pueden ofrecer los servicios integrales en todas las oficinas del grupo.
  
- La controladora responde ilimitadamente por cada una de las empresas de su grupo, pero no tiene capacidad propia de endeudamiento.

Las personas físicas pueden ser participantes del control pero sólo hasta un 5% (10% con permiso especial). No pueden participar extranjeros ni empresas en el grupo de control.

- Se requiere que la controladora sea la propietaria del 51% de cada institución.

Es una legislación muy avanzada que resuelve problemas muy debatidos actualmente en Estados Unidos y en menor medida - por el alcance logrado - en Canadá.

La evolución de la banca especializada, de instituciones de depósito y ahorro, financiera e hipotecarias, hacia la banca múltiple, se dio a través de una etapa intermedia con la formación de grupos. En los últimos años la banca múltiple y las casas de bolsa ampliaron sus servicios financieros, desarrollando diversas instituciones especializadas y formando grupos financieros "de facto". Ahora el paso de la banca múltiple hacia la banca universal se da también con la mediación de los grupos financieros.

Es muy importante analizar las condiciones en que se dieron los procesos hasta la etapa actual, la que, según parece, se ha gestado con características muy específicas de nuestro medio.

Como en otras partes del mundo, a partir de 1982 se indujo un importante proceso de fusiones de bancos múltiples. El número de instituciones se redujo de 60 a

18. con cierta segmentación geográfica, en la que se preservó la concentración de activos en los principales bancos. Se fueron constituyendo así grupos financieros conformando nuevas filiales de ingeniería financiera, arrendamiento, almacenamiento y factoraje.

Por su parte, las casas de bolsa prácticamente constituyen instituciones financieras nuevas donde también se dieron reagrupaciones, y se fue configurando una estructura de fuerzas en las que también surgen instituciones dominantes.

Con el síndrome de la nacionalización, y con el propósito de darle un campo de acción a las instituciones financieras privadas, se autoriza a las casas de bolsa a ir ampliando sus actividades directamente o también a través de filiales. Inicialmente su principal negocio es la operación de la deuda del gobierno federal que tiene un peso preponderante en el mercado, dada la crisis petrolera y el déficit fiscal. Poco a poco, sobre todo cuando se restringe el crédito bancario, surgen modalidades propias de crédito como el papel comercial y la emisión de obligaciones. En la captación lo que más se desarrolla son los fondos de inversión

Con el tiempo, y de igual forma, los bancos participan crecientemente en este mercado de deuda y avanzan rápidamente en la colocación de fondos de inversión. Un banco introduce a México lo que en una casa de bolsa inventó en Estados Unidos, la cuenta maestra, producto muy común en nuestros días. Los servicios se multiplican. La captación de vista/ahorro y plazo es de 230 billones. Las mesas de dinero movilizan \$200 billones y los fondos de inversión de bancos y casa de bolsa \$70 billones.

En suma, casas de bolsa y bancos, prácticamente han estado en el mismo negocio, el negocio más dinámico del sistema financiero, el mercado de dinero. Los fondos de inversión de renta fija y las mesa de dinero. En menor medida participan también en el mercado de renta variable con fondos especializados.

En cambio el negocio de banca tradicional ha demostrado menor dinamismo: cheques, ahorro, pagarés. Las aceptaciones bancarias crecieron en una primera época y luego han ido desapareciendo. Las cuentas de ahorro con dimensiones modestas, crecieron aun experimentando fuertes tasas reales negativas. A medida que disminuye el déficit fiscal, y se recobra la estabilidad, el negocio del papel gubernamental disminuye y recobran sus fueros los productos bancarios tradicionales, sobre todo aquellas inversiones a plazos medianos y largos tales como los pagarés o los certificados de depósito o fondos de inversión, reforzados con innovaciones.

A pesar del importante desarrollo y muy alta rentabilidad del mercado de capitales tampoco es el volumen el principal negocio de las casas de bolsa, lo cual también es atípico. Los productos de renta variable han llegado a representar sólo 2.9% del volumen total operado en el mercado financiero. Cinco casas de bolsa concentran el 41.4% del total operado en este mercado.

El otro elemento nuevo importante ha sido el desarrollo del financiamiento a través de instituciones especializadas que son filiales de bancos, casa de bolsa o inclusive otras entidades. Destacan de manera importante los factorajes y las arrendadoras que han llegado a manejar recursos por casi 40 billones de pesos.

Ambas son fruto de la creatividad que surgió para darle la vuelta a una excesiva reglamentación o un fisco agresivo. Así, el factoraje en México se gesta en los momentos en que el encaje alcanzó su pico siendo en realidad crédito para capital de trabajo. El arrendamiento financiero por su parte, se desarrolla por las ventajas fiscales pudiendo ser un vehículo de financiamiento.

Es decir, también en México se ha presentado el fenómeno de desintermediación bancaria según el cual las grandes empresas acuden directamente al financiamiento a través de papel comercial y la emisión de bonos, y crecientemente en recursos en dólares.

En síntesis, tanto casas de bolsa como bancos, han sido favorecidos por cambio en la legislación, que ha permitido desarrollar instituciones especializadas. Los bancos múltiples proporcionan todos los servicios con excepción de participar directamente en el piso de remates y en menor medida en la toma en firme de papel y la venta de seguros; - se dice que en México la casa de bolsa mayor era un banco- las casas de bolsa hacen casi todo menos aceptar depósitos y emitir cheques. En otras palabras, estos grupos financieros "de facto" habían avanzado en forma importante en la configuración de una banca universal.

Con la participación de la banca, se ha activado el proceso de formación de grupos financieros "formales" La mayoría de los grupos financieros tienen como eje una casa de bolsa.

La privatización ha detonado pues una transición hacia una nueva estructura del sistema financiero mexicano. Ello en la práctica implica una banca universal que en muchos casos se dará por la integración de las casas de bolsa, de bancos vía grupos financieros, y en que por razones obvias, la supremacía del grupo es la propia casa de bolsa. En otros casos el eje será un banco, cuyos propietarios formalizan un grupo financiero y posteriormente adquieren o crean una casa de bolsa. La debilidad del seguro en México ha limitado su participación en este proceso.

El grupo adquiere una nueva modalidad, no solo es el instrumento para hacer banca universal. Sino que el binomio grupo financiero-casa de bolsa constituye un poderosísimo instrumento de ingeniería financiera para adquirir bancos, en parte movlizando los recursos del propio público.

La formación de grupos financieros, de bancos y de casa de bolsa, se facilita porque se trata de instituciones que en su actividad medular están manejando los mismos instrumentos -los del mercado de dinero-.

Para una casa de bolsa las ventajas de tener un banco dentro del grupo son el incremento de ventanillas, red de distribución y poder de colocación y captación más amplia del ahorro, contar con la capacidad de crear dinero, o tener mejor mezcla de fondos y acceso al sistema de pagos vía cheques. En algunos casos se adquiere una mayor y mejor infraestructura internacional. Para los bancos la ventaja es menor pero también es importante: La posibilidad de operar en el piso de remates y suscribir operaciones de papel gubernamental y valores.

Se requiere un delicado proceso de "amalgamación", análogo a la problemática que se ha experimentado en las fusiones de Estados Unidos y Europa. Se produce por una parte una fusión compleja de una cultura de banco con una casa de bolsa, hecho más fácil en México por no tratarse totalmente de instituciones de mercado de capitales, la visión del crédito es diferente, pero sobre todo el éxito de los nuevos bancos será el poder imponer a sus accionistas la visión a largo plazo que necesita cualquier banco para ser rentable, aquellos accionistas que piensen realizar grandes fortunas instantáneas como llegó a ocurrir en las casas de bolsa estarán en un gran error, los bancos necesitan de una fortísima inversión en tecnología y capacitación la cual dará frutos en el mediano y largo plazo. También se requiere integrar la diversidad de culturas provenientes de diferentes situaciones geográficas y de enfoques estratégicos regionales, nacionales y aun internacionales distintos.

Hasta el momento, las casa de bolsa han operado con bajos costos operativos y de recursos humanos en relación con los recursos que manejan. Por otra parte algunas de las redes bancarias pueden ser dispersas y de costo relativamente alto. Las fusiones deben evitar que una casa de bolsa se convierta en un mal banco, o viceversa, un buen banco en una mala casa de bolsa.

Uno de los principales retos en la configuración de los nuevos grupos financieros, según lo demuestra la dolorosa crisis bancaria española, es lograr un balance entre beneficios de una mejor integración de las instituciones financieras, con las empresas productivas, sin caer en tentación de disponer de un mecanismo injusto de obtención de recursos ajenos con subsidios implícitos y concentración de riesgo.

La supervisión prudencial sobre los grupos financieros, deben ser igualmente de visión integral, independientemente de las instituciones regulatorias que la realicen.

Se requiere conciliar la atomización de capital con liderazgo y el control (que se facilita que los dueños de las casa de bolsa, ejercen sobre la controladora).

Sin duda, debemos tener instituciones de mayor tamaño para poder competir internacionalmente y en México mismo contra bancos provenientes del extranjero. A futuro habrá pues, pocos grandes grupos financieros básicos, ejes del sistema, como los hay en casi todos los países industriales.

Se reconoce que la ubicación en la "clasificación internacional" es mas bien función del producto nacional, es decir, del número de clientes y riqueza que aumenta a lo largo del tiempo y es función del desarrollo.

Por otra parte, hay la participación de un grupo básico de instituciones que domina el mercado financiero. México tiene un sistema "concentrado" pero con poca profundización financiera. Las tres mayores instituciones de México tienen dos terceras partes del mercado; mientras que en muchos países avanzados oscila entre 25% y 50%. Nuestra captación bancaria es 33% del PIB mientras que en los industriales excede el 100%. La baja profundización combinada con nuestro nivel de ingreso ubica a nuestros principales bancos en lugares bajos, dentro de la escala internacional, por ejemplo Banamex y Bancomer ocupan los lugares 257 y 298 a nivel mundial, medidos en función del capital contable.

El tradicional argumento a favor del tamaño es generar economías de escala y abatir costos unitarios. Esta tesis se considera cuestionable, y probablemente estas economías se alcanzan con un tamaño modesto de instituciones.

Tampoco parece que el tamaño necesariamente implique mayores economías de alcance o campo, que es ofrecer simultáneamente varios productos.

Pero sin duda, el tamaño contribuye a generar sinergias, lograr avances tecnológicos, integrar sistemas de pagos y transferencias de fondos y librar batallas, así como la obtención de nuevos mercados como lo evidenciarán las nuevas megafusiones.

La otra cuestión es cuando la concentración lesiona la competencia en un sistema. Bienvenida la desregulación; genera mayor competencia. La participación con instituciones del exterior, que ya se da, la refuerza. Se requiere sin embargo, evitar el riesgo de caer en el ciclo: Desregulación-mayor competencia-desaparición de instituciones-mayor concentración-menor competencia. Que se ha dado por ejemplo en las líneas aéreas de Estados Unidos. El interés público debe estar siempre presente en este sector.

La tendencia a la banca universal, dentro de los grupos financieros y la desregulación, permitirá que se eviten duplicaciones o distorsiones dentro de los grupos.

Ha habido ya una cierta revisión del concepto de banca universal. Los problemas ocurridos a bancos que quieren cubrirlo todo, a nivel nacional o internacional, en que frecuentemente el buen negocio, subsidia al malo, dio lugar a que competidores que se enfocaron sólo a un aspecto, pudieran triunfar y desplazar a la institución mayor. La nueva tendencia, aun para los grandes conglomerados, es adquirir una relativa especialización de mercado Banca Universal pero de nicho, de segmentación. Ello es todavía más importante para el banco de menor tamaño.

Una buen opción para prestar una amplia gama de servicios, pero en forma especializada, es propiamente el enfoque de la un conjunto de instituciones con un fin preciso, que es justamente la idea de los grupos.

La propia diversidad de grupos conformados en México, las tendencias a escala mundial en términos de un muy amplio número de servicios que pueden prestarse y la consecuente multiplicidad de estrategias a seguir, significan que una característica actual es la heterogeneidad. No hay modelo, un líder a seguir. La determinación de cuál es la propia ventaja comparativa, los huecos -nichos- que ofrece el mercado, la detección de fallas de la competencia, significan que la selección del campo de negocio es una decisión muy compleja. La gestión administrativa se hace más difícil y por ende se requiere fortalecer los cuadros de recursos humanos y profesionalizarlos. También se hace indispensable el movimiento pendular de prueba y error. Las instituciones serán cada vez más diferentes entre sí.

Están a la vista las grandes opciones y oportunidades: la integración casa de bolsa y bancos, se orienta naturalmente hacia la banca corporativa. Esta será la parte más competida con la banca extranjera, y enfrenta la desintermediación financiera relativa, derivada de las grandes empresas comerciales o industriales que ya son financieras. Ello favorece operaciones fuera de balance generadoras de comisiones diferentes de intereses y ampliaciones hacia otros servicios, así como, incursiones en los mercados de capitales, todavía muy subdesarrollados, y en el ámbito asegurador

Al iniciarse la recuperación económica, como sucedió en España en los setenta, se puede desarrollar la banca de consumo, y fortalecer el financiamiento de la pequeña y mediana industria que en México como en muchos países genera más de 80 % de los empleos e ingresos de las personas físicas y en muchos casos no son clientes potenciales interesantes para algunos bancos.

Ello por cierto, subraya la importancia de evitar el divorcio entre el sector real y el sector financiero, lo que Drucker llama la economía "simbólica" de movimientos de capital, cambiarios y de tasa de interés. Por ello es importante que, junto con los financieros, empresarios, representantes del sector real participen en la propiedad de la banca.

Se requiere minimizar la administración del riesgo "interno". Preservando el crédito sano e insistir en que los grupos mantengan una sana diversificación de riesgos. La prevención del fraude requiere del apoyo del sistema jurídico. Por otra parte, se deben desarrollar instrumentos y mercados de cobertura para los clientes.

Los eventos de los últimos meses subrayan la necesidad eventual de la reducción de incertidumbre a través de futuros, "forwards", opciones, coberturas cambiarias y de tasa de interés.

Ello formará parte de una economía más madura, que pueda enfrentar la volatilidad de corto plazo, sin generar crisis de liquidez.

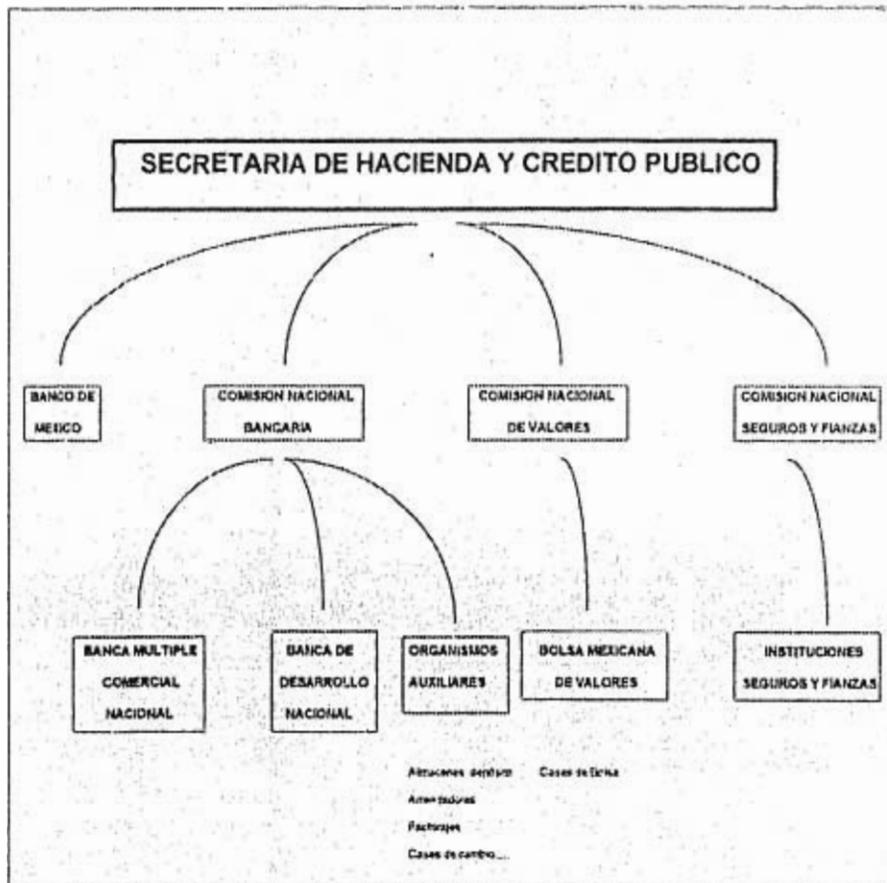


Figura 6, Instancias Reguladoras

**ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DE CREDITO**

- Almacenes generales de depósito
  - Arrendadoras Financieras
- Sociedades de Ahorro y Préstamo
  - Uniones de crédito
- Empresas de factoraje financiero
  - Casa de Cambio<sup>1</sup>

**MERCADO DE VALORES**

- Bolsa Mexicana de Valores
  - Casa de Bolsa
- Sociedades de Inversión

**SEGUROS Y FIANZAS**

- Aseguradoras
- Reaseguradoras
- Afianzadoras

Fig. 7, Instituciones Financieras no Bancarias

Véase: Diario Oficial de la Federación; 27 de diciembre de 1991. p.29. Artículo 3°. de la L.G.O.A.C.

## **CAPITULO 2**

### **EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO ACTUAL**

El ahora tradicional conjunto de obligaciones que el Gobierno Federal ha contraído ante el Fondo Monetario Internacional (FMI) con la finalidad de conseguir el apoyo de esta institución para atenuar el peso de la deuda externa, entre otras cosas ha influido durante los últimos trece años a que se efectuaran un gran número de transformaciones.

De esta forma, el sistema bancario fue orillado a modificar su conformación, a un nuevo estado de cosas, con el fin de estimular la competencia entre los intermediarios, propiciar la adopción de tecnología y servicios modernos y explorar nuevos campos de operación, se establecieron las bases de un sistema financiero acorde con las tendencias de globalización de los mercados mediante cambios en el marco jurídico de los intermediarios. Se expidieron las leyes de Instituciones de Crédito, y para regular las Agrupaciones Financieras se reformaron los artículos 28 y

123 constitucionales con el fin de restablecer el régimen mixto en la propiedad de las instituciones de crédito.<sup>19</sup>

No pienso que toda esta serie de reformas haya sido solicitada en forma explícita por ningún país ni institución financiera internacional, simplemente opino que es importante considerar su participación en el entorno económico nacional.

La nueva figura jurídica de los grupos financieros abrió la posibilidad de asociación entre diversas entidades dedicadas a esa clase de actividades por medio de una sociedad controladora. La integración de dichos grupos facilita la evolución hacia la banca universal y una atención integral al usuario, con lo que se abaten los costos de intermediación. Asimismo, se adoptaron disposiciones jurídicas para propiciar prácticas financieras sanas. En particular los nuevos ordenamientos no establecen una separación patrimonial entre el financiamiento y la producción, contribuyendo así a la formación de grupos financiero-industriales que provoquen el uso eficiente de los recursos, entendiendo por eficiente la comercialización de productos bajo estándares internacionales de servicio y precio; desde la apertura comercial ha sido de vital importancia el contar con productos financieros veloces (p.ej. cartas de crédito), el exportador e importador saben que contar con productos financieros eficientes es tan importante como el producto que compren o vendan.

La legislación vigente sobre agrupaciones financieras se contiene en la ley para Regular las Agrupaciones Financieras, que fue publicada en el Diario Oficial de fecha

---

<sup>19</sup> Aspe, Pedro; "La Reforma Financiera de México", Comercio Exterior, Bancomext, México, diciembre de 1994, p. 1045

13 de Julio de 1990. También en las reglas generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros, publicadas en el Diario Oficial del 23 de Enero de 1991, en el artículo 18 de la Ley del Mercado de Valores y en el artículo 89 de la Ley de Instituciones de Crédito.

Del conjunto de estas disposiciones podemos desentrañar la política en materia de grupos financieros que había existido hasta entonces.

Se destaca de la Ley de Agrupaciones Financieras, la disposición de carácter prohibitivo que contiene el artículo 3 que establece que las entidades financieras no deberán utilizar denominaciones iguales o semejantes a las de otras entidades financieras, actuar de manera conjunta, ofrecer servicios complementarios ni en general ostentarse en forma alguna como integrantes de grupos financieros, excepto en dos supuestos.<sup>20</sup>

La tendencia que en lo general maneja esta disposición, se encuentra expresamente reconocida en el decreto de reformas que se introdujo en el año de 1984 en las Leyes del Mercado de Valores, de Instituciones de Seguros y de Fianzas que establecieron que en ningún momento dichos intermediarios podrán seguir ante el público políticas operativas y de servicios comunes con otras organizaciones de crédito ni ostentarse como grupo de ellas. Dichos decretos comprenden también el reconocimiento de que el fortalecimiento del sistema financiero requiere la operación eficaz de diversos tipos de intermediarios, cuyas funciones sean complementarias en

---

<sup>20</sup> El Mercado de Valores, Nafin, México, Num. 13, julio 1 de 1991. p. 25.

condiciones de mayor independencia tanto patrimonial como operativa y por lo tanto se acuerda la desvinculación de las casas de bolsa del sistema bancario con el propósito de evitar que conflictos de interés afecten su adecuado desenvolvimiento.

Con motivo del cambio del entorno económico interno y externo, los proyectos de modernización e internacionalización, la globalización de los servicios financieros y la búsqueda de una congruencia global del sector financiero, se contempla ahora la vinculación operativa de las diversas entidades mediante la creación de grupos financieros, medida que se considera expresamente como de enorme trascendencia para el sistema en su conjunto, pues permite la organización de economías de escala en beneficio de los usuarios de los diferentes servicios a través de organizaciones con capacidad, cobertura y recursos suficientes para competir a nivel doméstico e internacional.

En la exposición de motivos de la Ley se reconoce que la ampliación de los servicios que prestan los distintos intermediarios da por resultado que la distinción entre lo que constituye el servicio de banca y crédito y aquéllos que prestan los demás intermediarios, es cada vez más tenue y por lo tanto se toma la decisión de incluir a las instituciones de banca múltiple en los grupos financieros; en esa virtud se hace necesaria una regulación más completa y detallada que comprenden disposiciones tendientes a proteger los intereses del público.

Para esos propósitos la ley de Agrupaciones Financieras contempla dos diferentes escenarios: 1) La constitución y funcionamiento de grupos conforme a las

disposiciones de la propia Ley y ii) La autorización a casas de bolsa y a instituciones de crédito, así como a sus empresas filiales, para utilizar denominaciones iguales o semejantes, actuar de manera conjunta y ofrecer servicios complementarios con ajuste a las disposiciones de sus leyes respectivas.

Se hace referencia en primer término a la primera alternativa que plantea la Ley para regular las agrupaciones financieras y que consiste en la constitución formal de un grupo financiero. El grupo conforme a la Ley se integra por una sociedad controladora y por lo menos tres entidades financieras. Se comprende dentro de este último concepto a los almacenes generales de depósito, a las arrendadoras financieras, a las empresas de factoraje financiero, a las casas de bolsa, a las casas de cambio, a las instituciones de banca múltiple, a las instituciones de fianzas, a las instituciones de seguros y a las sociedades operadoras de sociedades de inversión.

Todas y cada una de estas entidades están sujetas a regulación especial en diversas leyes. En efecto, los almacenes generales de depósito, las arrendadoras financieras y las empresas de factoraje financiero están consideradas como organizaciones auxiliares de crédito, en la ley que Regula las Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito; las casas de cambio son sociedades reguladas en la misma ley en virtud de que realizan una actividad auxiliar del crédito.<sup>21</sup>

Las casas de bolsa como intermediarios bursátiles están sujetas a las disposiciones que contiene la Ley del Mercado de Valores, las sociedades operadoras

---

<sup>21</sup> *Ibidem*.

de sociedades de inversión se regulan en la Ley de Sociedades de inversión, y las instituciones de fianzas, de seguros y de banca múltiple están reguladas por la Ley de Instituciones de Fianzas, por la ley de Instituciones de Seguros y por la ley de Instituciones de Crédito, respectivamente.

No se comprende como posible integrante del grupo a las uniones de crédito.

Ahora bien, conforme a la Ley, aquellas sociedades que forman parte de un grupo podrán:

- 1) Actuar de manera conjunta frente al público, ofrecer servicios complementarios y ostentarse como integrantes del grupo de que se trate.
- 2) Usar denominaciones iguales o semejantes que los identifiquen frente al público como integrantes de un mismo grupo o bien, conservar la denominación que tenían anteriormente a formar parte de dicho grupo y en todo caso deberán añadirse las palabras "grupo financiero" y la denominación del mismo.
- 3) Llevar a cabo operaciones que le son propias a través de oficinas y sucursales de atención al público de otras entidades financieras integrantes del grupo, de conformidad con las reglas generales que dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin que en ningún caso

puedan realizarse las operaciones propias de las entidades financieras a través de las oficinas de la controladora. Ello revela la intención de crear lo que la doctrina denomina una "holding pura" al frente de una organización radial en la que la sociedad dominante adquiere directamente acciones de cada una de las integrantes del grupo, pero que cuyo objeto consiste exclusivamente en participar y controlar otras sociedades. En este aspecto, tal y como lo señala el artículo 16 de la Ley, la sociedad controladora tendrá por objeto adquirir y administrar acciones emitidas por los integrantes del grupo, pero en ningún caso celebrar operaciones que sean propias de las entidades financieras integrantes del grupo.

Así, bajo el nuevo esquema, los grupos bancarios pueden desarrollar las siguientes operaciones:

- a) Eminentemente bancarias
- b) Relacionadas con las organizaciones y actividades auxiliares del crédito
- c) Bursátiles, en caso de contar con una casa de bolsa

En el presente capítulo se describen de manera somera las principales actividades que los actores pueden prestar con relación a lo antes citado.

## **2.1 OPERACIONES BANCARIAS**

De acuerdo con el artículo 48 de la Ley de Instituciones de Crédito, la banca comercial o universal puede realizar las siguientes operaciones:

- 2.1.1 Recibir depósitos bancarios de dinero, tanto a la vista, de ahorro, con retiro en días preestablecidos, a plazo o con previo aviso.
- 2.1.2 Aceptar préstamos y créditos.
- 2.1.3 Emitir bonos bancarios.
- 2.1.4 Emitir obligaciones subordinadas.
- 2.1.5 Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior.
- 2.1.6 Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.
- 2.1.7 Expedir tarjetas de crédito con base a contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.
- 2.1.8 Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos

2.1.9 Operar con valores

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

2.1.11 Operar con documentos mercantiles por cuenta propia

2.1.12 Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro plata y divisas.

2.1.13 Prestar servicios de cajas de seguridad.

2.1.14 Expedir cartas de crédito, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.

2.1.15 Practicar operaciones de fideicomiso, mandatos y comisiones.

2.1.16 Recibir depósitos en administración o custodia de documentos mercantiles.

2.1.17 Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito.

2.1.18 Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras.

2.1.19 Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas.

2.1.20 Desempeñar el cargo de albacea.

2.1.21 Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias.

2.1.22 Encargarse de hacer avalúos con la misma fuerza probatoria que los corredores o peritos.

2.1.23 Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda.

2.1.24 Las análogas o conexas que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## 2.2 EMPRESAS AUXILIARES DEL CREDITO

La legislación mexicana considera que existen actividades que sin ser propiamente crediticias sí contribuyen a aumentar las fuentes de recursos para acelerar el desarrollo económico, de ahí que en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito se reglamente todo lo concerniente a:

- Almacenes Generales de Depósito
- Arrendadoras Financieras
- Factorajes Financieros
- Uniones de Crédito
- Casas de Cambio
- Sociedades de Ahorro y Préstamo.

Con excepción de las Uniones de Crédito y las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las instituciones bancarias pueden realizar todas las actividades correspondientes a las organizaciones auxiliares del crédito como son:

### Almacenes Generales de Depósito

Están considerados como organizaciones auxiliares de crédito aun cuando no captan recursos, ni su función es la intermediación en el crédito, su facultad de emitir certificados y bonos de prenda permite la movilización de la riqueza almacenada sin cambiarla de lugar.

Por otra parte, están facultados para recibir mercancías genéricamente designadas, en cuyo caso el almacén únicamente está obligado a conservar una existencia igual en calidad y en cantidad a la que hubiera sido materia de depósito, actividad regulada por la Comisión Nacional Bancaria.<sup>22</sup>

- Arrendamiento Financiero

El arrendamiento financiero puede ser tratado de manera muy semejante a una operación de crédito en cuanto supone una erogación de fondos cuyo valor junto con los intereses pactados se recupera a través de una serie de pagos periódicos. Se caracteriza porque el contrato debe consignar alguna opción terminal, ya sea de compra a un precio simbólico, de renovación de contrato o de venta con participación del arrendatario en el producto.

A partir del año de 1981, las empresas que pretendan dedicarse al arrendamiento financiero requieren autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y quedan sujetas a la regulación, inspección y vigilancia aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Igarúa Araiza, Ignacio; Seminario Financiero Bursátil; Operadora de Bolsa, México, 1992. p.24

<sup>23</sup> Ibidem.

- Factoraje financiero

A partir del mes de enero de 1990, las empresas de factoraje financiero se consideran empresas auxiliares del crédito y requieren de autorización específica para su constitución y funcionamiento. La operación de factoraje consiste en la celebración de un contrato que realiza la empresa de factoraje financiero con personas morales o físicas que lleven a cabo actividades empresariales, en virtud del cual la primera adquiere de los segundos derechos de créditos relacionados con la proveeduría de bienes, de servicios o de ambos con recursos provenientes de las operaciones pasivas que permite la ley.

- Casas de Cambio

Aunque las sociedades autorizadas para operar en cambios no realizan una operación de crédito, sino más bien un servicio conexo con el de la banca, su actividad está considerada como auxiliar del crédito y por lo tanto quedan sujetas a la regulación específica que contiene la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

Dichas sociedades, previa autorización que les otorga la Secretaría de Hacienda, pueden dedicarse a la compra-venta habitual y profesional de divisas y metales quedando sujetas a la inspección de las autoridades hacendarias.

### Actuación de los extranjeros

La gama de servicios financieros cuya prestación ha sido encomendada a instituciones y entidades especializadas que en su conjunto integran el sistema financiero mexicano, es un campo de actividad que ha estado tradicionalmente reservado a mexicanos, tanto en entidades públicas así como en privadas.

En efecto, las leyes bancarias en sus diversas versiones, la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Instituciones de Seguros y la de Fianzas, hasta hace unos cuantos meses contenían disposiciones que prohibían en términos generales la participación de capital extranjero en el capital de los intermediarios financieros; la reglamentación de las arrendadoras financieras y la reciente aplicable a las empresas de factoraje aunque la permiten, la sujetan a los lineamientos generales de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, exigiendo en todo caso mayoría de capital mexicano y el control administrativo en manos de mexicanos.

El proceso de apertura evidente que se presenta en diversos sectores de la economía, responde a las necesidades impuestas por el entorno mundial y es el resultado de la creciente participación activa de la inversión mexicana y extranjera en las actividades del país. La renegociación de la deuda externa y la creciente presencia del capital extranjero a través de crédito, la participación en el mercado y de inversión directa en las actividades económicas, ha generado decisiones orientadas a promover la globalización e internacionalización de los servicios financieros.

De todo esto resulta el cambio que se refleja ya en las diversas leyes que regulan la actividad financiera, cuyas disposiciones permiten la participación de extranjeros en el capital de estas entidades.

Además de las actividades señaladas, la banca comercial puede ofrecer servicios relativamente ajenos al financiamiento, como son los de las instituciones de seguros y las sociedades afianzadoras, las cuales cobran primas a cambio de la prestación de un servicio específico de cobertura de riesgos y por lo tanto puede hablarse de su participación en el mercado financiero.

### 2.3 OPERACIONES BURSATILES

Actualmente el mercado bursátil mexicano está considerado como un mercado emergente, debe señalarse que se definen como mercados emergentes aquellos mercados de valores que pertenecen a países con escasos niveles de desarrollo en relación con los alcanzados por países altamente industrializados y que algunos llaman del primer mundo. El rezago de los mercados de valores se asocia con el tamaño relativamente pequeño de sus economías, con lo cual se manifiestan bajos volúmenes de negociación, así como valores de capitalización pequeños. Técnicamente en la mayoría de los mercados emergentes se observan bajos niveles de desarrollo, y de disseminación de información así como en el grado de automatización alcanzado por sus pisos de remates.

En el marco económico, los mercados de valores emergentes presentan problemas de índole coyuntural y estructural, tales como: inflación no controlada, elevada concentración del ingreso, desequilibrios externos que se reflejan en devaluación de sus monedas, insuficiente desarrollo de los mercados de capitales y de dinero.

Ante estas consideraciones, los mercados de valores de México, Corea y Taiwán, se encuentran actualmente en un nivel superior a la gran mayoría de los mercados de valores emergentes, que ha saber son un total de 39 en el ámbito internacional, diseminándose 11 en Latinoamérica, 12 en Asia, 7 en Africa, 6 en Europa, y 3 en Medio Oriente.<sup>24</sup> (Véase Fig. 8).

---

<sup>24</sup>El Mercado de Valores; Nafin, México, No. 11, Junio de 1992. p. 27.

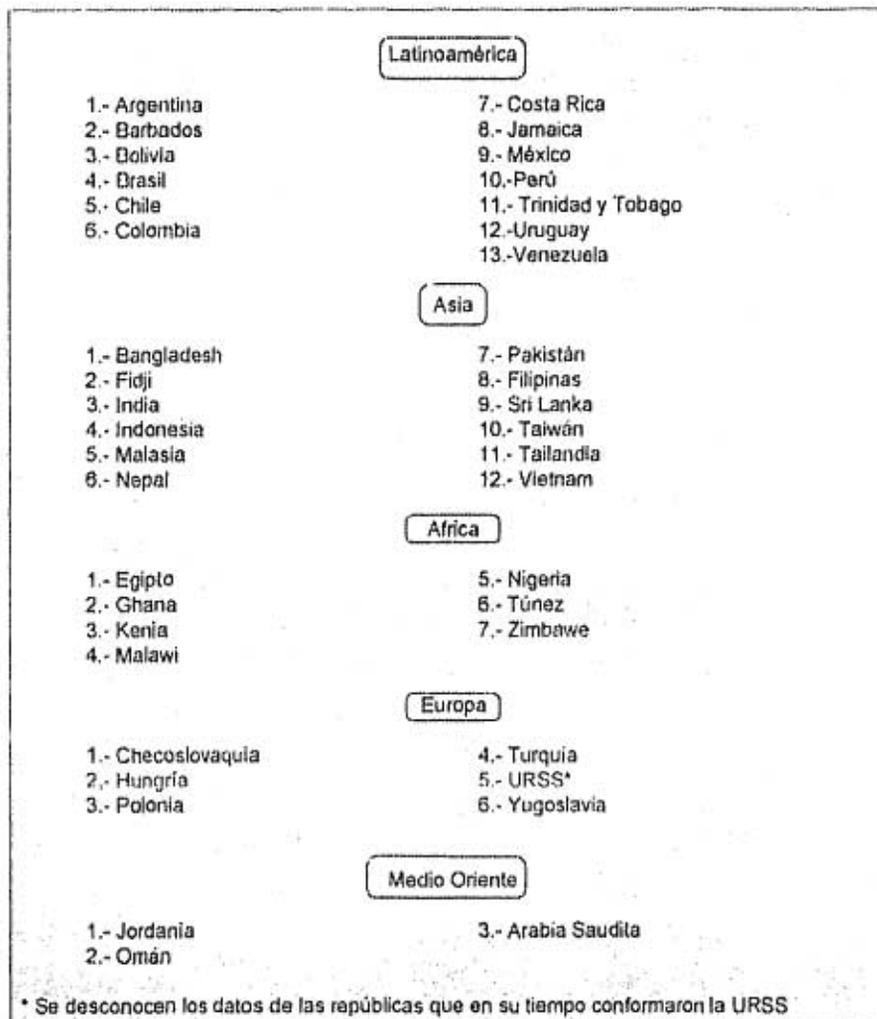


Fig. 8. Muestra de Países cuyos mercados se consideran emergentes

Fuente: El Mercado de Valores, Nafin, México, No. 11, junio de 1992

La banca comercial mexicana puede actuar como una casa de bolsa la cual es el agente de valores, persona moral, autorizada para llevar a cabo operaciones bursátiles. Está constituida como sociedad anónima. Al cumplir los requisitos de la ley quedará autorizada e inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, bajo la regulación y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C. y deberá ser aceptada al cumplir con los requisitos previstos en el reglamento interior de la Bolsa, como socio del Consejo de Administración de esta última y podrá actuar como intermediario en el mercado bursátil.

De conformidad con el artículo 22 de la Ley del Mercado de Valores, las casas de bolsa podrán realizar las siguientes actividades:

1.- Actuar como intermediarios en el mercado de valores, en los términos de la presente ley, sujetándose a las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores.

2.- Recibir fondos por concepto de las operaciones de valores que les encomiendan. Cuando, por cualquier circunstancia no puedan aplicar esos fondos al fin correspondiente, el mismo día de su recibo deberán, si persiste impedimento para su aplicación, depositarlos en institución de crédito a más tardar el día hábil siguiente, en cuenta distinta de las que deben formar parte de su activo.

3.- Prestar asesoría en materia de valores.

4.- Con sujeción a las disposiciones de carácter general que dicte el Banco de México:

- a) Recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos oficiales de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que le son propias.
- b) Conceder préstamos o créditos para la admisión de valores con garantía de éstos.
- c) Celebrar reporto sobre valores.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, considerando la opinión del Banco de México, podrá ordenar a las casas de bolsa la suspensión de las operaciones que infrinjan las disposiciones a las que se refiere esta fracción.

5.- De conformidad con las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores:

- a) Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que coadyuven a dar mayor estabilidad a los precios de éstos y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y venta de los propios títulos.
- b) Proporcionar servicios de guarda y administración de valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores o, en su caso, depositándolos en la institución que señale la CNV cuando se trate de títulos que, por su naturaleza, no puedan ser depositados en las instituciones primeramente señaladas.

- c) Realizar operaciones con cargo a su capital pagado y reservas de capital.
- d) Realizar operaciones con valores con sus accionistas, administradores, funcionarios y apoderados para celebrar operaciones con el público.
- e) Llevar a cabo actividades que le son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.
- f) Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de las actividades que realicen estas casas de bolsa, que señale la propia Comisión. Dichas sociedades estarán sujetas a las disposiciones de carácter general que expida la CNV, así como a la inspección y vigilancia de la misma.

Las operaciones a las que se refieren los incisos a) y c) anteriores, sólo podrán tener por objeto valores aprobados para tal efecto por la mencionada comisión, con la salvedad de que las casas de bolsa no podrán comprar ni vender por cuenta propia los valores que les hubieran sido confiados para su venta.. Esta misma salvedad se aplicará a las personas comprendidas en el inciso d), en relación con las operaciones por cuenta propia que realicen.

6.- Actuar como representantes comunes de obligaciones y tenedores de otros valores.

7.- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad, conforme lo dispuesto por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

8.- Las análogas o complementarias de las anteriores, que les sean autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público considerando a la Comisión Nacional de Valores, mediante disposiciones de carácter general que podrán referirse a determinados tipos de operaciones.

Apoyándose en esta última fracción, las casas de bolsa pueden realizar, entre otras operaciones las de:

- a) Prestación de servicios como sociedades operadoras de sociedades de inversión.
- b) Auxilio a las sociedades nacionales de crédito en sus operaciones pasivas.
- c) Compra-venta al contado y de depósito en custodia con metales amonedados.
- d) Compra-venta y cambio de divisas
- e) Intermediación con papel comercial.

Las casas de bolsa adquieren diversas obligaciones con el público inversionista, a fin de otorgar transparencia en las negociaciones bursátiles que realicen, siendo éstas:

- Responsabilizarse de la autenticidad e integridad de los valores que negocien, garantizando al inversionista que han sido adquiridos por buen cause.
- Extender una copia del contrato en el que se establecen los términos de la relación entre el inversionista y el agente de valores para efectuar cualquier aclaración.
- La posibilidad de liquidar total o parcialmente la inversión sin gastos ni costos extras para el inversionista.
- Facilitar en todo momento el conocimiento del monto de la inversión, mediante la evaluación de las acciones de la sociedad de inversión que se publica diariamente en los periódicos.

Los contratos deben mencionar que:

- a) Los agentes de valores extenderán al depositante, por cada entrega, recibos numerados, nominativos y no negociables, para que amparen el depósito. Sólo las casas de bolsa están autorizadas para dar a su clientela un servicio de custodia de valores.
- b) El depositante pagará al agente de valores las cuotas establecidas en la tarifa aprobada por la CNV.
- c) La casa de bolsa responderá de la conservación de los valores depositados.
- d) Si el inversionista no desea conservar sus valores físicamente, éstos serán depositados por la casa de bolsa en el INDEVAL.

e) La casa de bolsa enviara mensualmente al depositante un estado actualizado del movimiento de valores depositados y de las sumas abonadas o cargadas a su cuenta.

Por su parte, las casas de bolsa tienen prohibido:

- Concertar operaciones fuera del salón de remates y del horario señalado.
- Cobrar mayor o menor cantidad que la que corresponda, de acuerdo con el arancel o tarifa, o renunciar al derecho de cobro de la cantidad estipulada.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Véase: El Mercado de Valores; Nafin, México, No. 8, Junio de 1994. pp. 49-50.

## CAPITULO 3

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN SISTEMA DE BANCA REMOTA

#### 3.1 INTRODUCCION

La evaluación de proyectos debe ayudar a la selección de oportunidades de inversión y puede considerarse como una de las tareas más complejas dentro del proceso de planeación del desarrollo de cualquier institución, pues constituye uno de los pasos fundamentales para orientarlo eficazmente. Es por lo tanto, una labor indispensable para la planeación, ya sea nacional, regional, o como en nuestro caso, empresarial, ya que la carencia de proyectos de inversión solamente producirá planteamientos demasiado generales que no permitirán verificar su validez ni proporcionarán bases firmes para su implantación.

La selección de oportunidades de inversión debe surgir, necesariamente de la realidad en su conjunto, es decir en la medida en que tengamos un mejor análisis de la realidad de la empresa, en esa medida nuestra evaluación de proyectos será más útil además de tener posibilidades de éxito mayores, si

contamos con un análisis o diagnóstico de la situación actual basado en suposiciones, o bien, que no atienda a necesidades reales del mercado, o que no contemple aspectos financieros o cualquier otro aspecto relevante, está destinado a fracasar.

Lo anterior representa un gran reto ya que las variables a analizar pueden volverse miles y basta con una para que el proyecto no se cumpla, y no sólo eso, en ocasiones la vida misma de una empresa se pone en peligro. Como puede suponerse, esta actividad requiere de personal altamente capacitado y que posea un alto grado de sensibilidad, iniciativa, imaginación y sentido común.

Resulta importante señalar que existen diferentes metodologías o criterios para la selección de oportunidades de inversión, diversidad que no impide, sin embargo, su complementación de acuerdo a las necesidades de cada estudio en particular. Así, existen los siguientes métodos que pueden ser utilizados con éxito: **Los Recursos Disponibles, La Demanda en Base al Estudio de Mercado, La Necesidad Experimentada, La Estrategia de Desarrollo y Las Tecnologías.** A continuación se hará referencia brevemente a cada uno de estos criterios:

a) Mediante el análisis de **Los Recursos Disponibles** se puede llegar a la selección de oportunidades de inversión, pues los recursos "naturales" con que cuenta una empresa no son siempre completamente explotados o comercializados o en otros casos se subutilizan por desconocer su potencial económico. En este

caso, un análisis cuidadoso puede sugerir proyectos que contribuyan a su aprovechamiento, y simultáneamente, abastezcan a la empresa en sus requerimientos internos (ej. materia prima) o externos (ej. financiamiento). Dentro de esta categoría están los desperdicios que cualquier proceso industrial tiene, y nos abre la posibilidad de analizar el destino que se quisiera para los mismos. Una alternativa sería eliminarlos eficientando el proceso, o bien, comercializarlos al mejor precio con lo que la empresa obtendría recursos financieros extras a su utilidad operativa.

b) Otro enfoque al que puede recurrirse es el de la **Demanda Basada en el Análisis del Mercado**, en sentido estricto éste método es el más ortodoxo ya que parte de la necesidad del cliente es decir del análisis del mercado. Su punto de partida se encuentra, por ejemplo en el caso de evaluación de proyectos gubernamentales, en el análisis de la cantidad de importaciones que se requieren en un momento determinado, la cual proporciona información acerca de las necesidades existentes de ciertos bienes cuya demanda no alcanza a ser satisfecha por el mercado local. Esto nos conduce al proceso conocido como sustitución de importaciones, que constituye en si mismo una excelente oportunidad para desarrollar la producción doméstica; sin embargo, lo esencial en este esquema consiste en identificar oportunidades de inversión de bienes susceptibles de ser exportados, ya que la exportación tiene un impacto sustancial y benéfico sobre la economía nacional: Se obtienen divisas y se estimula la transferencia de tecnología. Naturalmente, los proyectos desarrollados sobre la

base de cubrir la demanda doméstica pueden también convertirse en proyectos orientados a la exportación. Por otra parte no puede dejar de ignorarse que, bajo el criterio de la demanda, existen desventajas cuando se trata de bienes o servicios no comerciales.

En el caso empresarial, este tipo de análisis nos lleva a la llamada "integración industrial" en la cual la empresa se convierte en su propia proveedora de bienes y servicios, de hecho como se analizó en el capítulo uno, los accionistas de grupos financieros son en muchas ocasiones grandes consorcios industriales que buscan mediante su "accionariado" obtener créditos e inversiones en condiciones mas convenientes en precio y calidad de servicio.

El industrial que busque la "integración industrial" como salida a sus problemas debe realizar un análisis muy detallado de la conveniencia o no de proceder de esta manera, ya que es factible que en un momento dado se vea haciendo otro tipo de negocio completamente distinto al que conoce, lo cual le hará consumir dinero y sobre todo tiempo de dirección, desatendiendo consecuentemente a su negocio principal. Además no todas las empresas cuentan con el tamaño suficiente para soportar las ventas al cien por cien de sus proveedores, por lo que la operación de la empresa integrada puede llegar a no ser eficiente.

c) **La Necesidad Experimentada** se basa en las necesidades obvias del sujeto de estudio (empresa, población etc.). La existencia de cuellos de botella conocidos o el anticiparse a los requerimientos de servicios básicos son elementos que proporcionan datos para posibles ideas de inversión, todo ello sin recurrir a una investigación exhaustiva. En este caso, los proyectos identificados ofrecen soluciones a problemas urgentes, sin embargo la principal limitante en su aplicación radica en los controles existentes en las empresas, ya que, en ocasiones es difícil contar con datos exactos que arrojen luz. Este es el método más simple para identificar proyectos y puede ser aplicado exitosamente.

d) Otro criterio de particular importancia está basado en la **Estrategia de Desarrollo** de la empresa (planeación, elección de futuro, estrategia). Las metas y acciones proyectadas en la estrategia corporativa de la empresa proporcionan el patrón y la medida para identificar proyectos de inversión. Al respecto, debe señalarse que si un determinado plan o parte de la estrategia de la empresa hace énfasis sobre algunos aspectos específicos, se debe lógicamente dar preferencia a dichos proyectos. Este criterio es sin duda el más exitoso para identificar proyectos ya que, además de conocerse de antemano los objetivos y realizaciones a que se debe aspirar, el trabajo de investigación básica ya habrá sido realizado cuando se estableció el plan de desarrollo (planeación).

En este sentido, resulta conveniente realizar un análisis integral mediante estudios de diagnóstico de carácter general que tiendan a descubrir las

necesidades de una parte de la empresa, y con base en ello, será posible la identificación de programas y proyectos específicos de inversión adecuados para su desarrollo. No está por demás recalcar que al realizar este tipo de estudios se debe tener como marco de referencia los objetivos corporativos, así como las metas de carácter global.

La estrategia es misión de la dirección general, puesto en el que debe aglutinarse toda la información referente a la empresa y su entorno.

e) El estudio de **Tecnologías** existentes y no aplicadas en la empresa, pero que han demostrado su factibilidad en otras partes a nivel nacional e internacional, pueden conducir también a la identificación de oportunidades de inversión. Esto requiere de un amplio conocimiento de las tecnologías existentes a fin de determinar las posibilidades de desarrollarlas localmente. En este contexto, las posibilidades de inversión pueden surgir de innovaciones o adaptaciones tecnológicas, lo cual representaría importantes beneficios para la empresa receptora.

En este caso la asistencia a ferias y convenciones facilita enormemente el acceso a la tecnología existente en un momento dado, conocer a los diferentes proveedores de equipo y materia prima permite identificar incluso procesos completos que realice la competencia.

A continuación se presenta un estudio sobre las alternativas de viabilidad del sistema de banca remota, en una institución bancaria de reciente creación, denominada "Banco de Navarra" que principalmente atiende a la comunidad española, tomando en consideración las diferentes metodologías descritas.

### 3.2 ESTUDIO DE MERCADO

De acuerdo con Gabriel Baca Urbina se entienden por estudios de mercado aquellos que permiten:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productores existentes en el mercado.
  
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
  
- Conocer cuáles son los medios que se están empleando para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
  
- Como último objetivo, tal vez el más importante, pero desafortunadamente intangible, el estudio de mercado se propo-

ne dar una idea al inversionista del riesgo que su producto bien o servicio, corre de ser o no aceptado en el mercado.<sup>27</sup>

Conviene señalar que por mercado se entiende "...el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados."<sup>28</sup>

El primer paso de cualquier estudio de mercado es la definición del producto, es decir, del bien o servicio que se pretende producir, vender o comercializar.

### 3.2.1 El Servicio a Ofrecer.

El servicio que se pretende implantar es conocido de diversas maneras: banca electrónica, banca remota, tecnobanca etc., y es considerado como un servicio más dentro del conjunto que ofrece la banca, el cual, para las instituciones bancarias puede llegar a convertirse en un producto estratégico donde las empresas (bancos) buscan mejorar su posición en el mercado a través de un servicio más eficiente, más ágil y oportuno. Se trata de un servicio de apoyo al consumo y utilización de productos tales como cuentas de cheques, de inversión, productos dentro de los cuales la innovación no es fácil.

---

<sup>27</sup> Baca Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos; McGraw Hill, México, 1994, pp. 13-14

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 14.

De esta forma la banca electrónica tiene como finalidad el que la clientela no tenga necesidad de asistir a un lugar específico a realizar operaciones bancarias, es por ello que, en estricto sentido, los cajeros automáticos no forman parte de la banca electrónica ya que la clientela tiene que desplazarse, no ocurriendo lo mismo en el caso de la banca por teléfono ya que desde cualquier teléfono se pueden acceder los servicios.

Existen algunos objetivos en un servicio como éste, uno de ellos es "domiciliar" al cliente a la institución bancaria, es decir, "hacerle difícil cambiar de banco" mediante un buen servicio y atención.

Mediante este servicio el cliente podrá:

- Conocer el saldo de su(s) cuentas, movimientos, estados de cuenta.
- Consultar cotizaciones de cambio de divisas.
- Conocer los rendimientos de los diferentes productos de inversión: Mesa de dinero, chequeras y certificados de depósito.
- Efectuar a distancia, traspasos, órdenes de abono.
- Accesar a diferentes servicios tales como cancelación de cheques por robo o extravío y ordenar su reposición.
- Realizar abonos a cuentas de terceros, a otros bancos.

Así, la primera etapa del servicio estaría formada por las actividades que se describen gráficamente en la figura 9, que como se observa, incluye en forma esquematizada, los servicios descritos anteriormente.

### 3.2.2 Oferta y Demanda

La oferta es definida por el Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social de la Organización de Estados Americanos (ILPES-OEA) como "...la cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner en disposición del mercado a un precio determinado."<sup>29</sup>

Por su parte, el análisis de la demanda "... tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficamente definidas, de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien o servicio que se piensa ofrecer."<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Guía para la presentación de proyectos; ILPES-Siglo XXI, México, 1994, p. 79.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 74

## **INFORMACION**

- Financiera: sobre Cambios y Mercado de dinero
- Saldos (1)
  - Cuentas de cheques
  - Mercado de dinero
  - Depósitos a plazo
  - Créditos
- Movimientos en cuentas de cheques (1)
  - Vía Operadora
  - Vía Fax: Envío programado o a solicitud telefónica

## **TRASPASOS (ENTRE CUENTAS PRERREGISTRADAS):**

- Cheques - Cheques (1)
- Cheques - Mercado de dinero
- Cheques - Depósitos a plazo
- Cheques - Créditos

## **SOLICITUD DE:**

- Chequera (1)
- Recolección de depósitos
- Cancelación de cheques

## **ORDENES DE PAGO (PRERREGISTRADAS) DE TERCEROS:**

- En el banco (1)
- En otros bancos (1)

## **ORDENES DE PAGO A CUENTAS NO PRERREGISTRADAS:**

- A cuentas en el banco y en otros bancos
- Con monto límite mensual
- Operadas vía mensajería

Fig. 9. Banca Electrónica, Servicios para la primera etapa

(1) Nota: Servicios prioritarios en la implantación

La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción (ADE, UDIS etc.), modas etc. Cualquier investigación debe tomar en cuenta estos factores, junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

Hasta la fecha de la realización de este trabajo, los servicios bancarios básicos son ofrecidos por las 24 instituciones nacionales, además de 18 filiales de bancos extranjeros establecidos en el país, las cuales suman en total 42 instituciones de crédito, de las cuales solamente 5 cuentan con servicios a distancia lo cual permite contemplar un panorama halagüeño para el proyecto de establecer los servicios de banca electrónica. (Véase figuras 10 y 11).

Respecto a la demanda, tomando en consideración la variación porcentual de la captación integral de recursos del público para la banca múltiple entre octubre de 1994 y el mismo mes de 1995, ésta presenta un incremento de 18.1% sobre el saldo nominal y de 5% en el saldo ajustado por los efectos de la variación del tipo de cambio pesos/dólar.

INSTITUCIÓN	GRUPO FINANCIERO	SERVICIO A DISTANCIA
Banco del Atlántico	GBM-Atlántico	-----
Banco de Comercio	Bancomer	Banco por teléfono
Banco Nacional de México	Accival	Banca Digital
Bancentro	Multiva	-----
Banco de Oriente	Margen	-----
Banco del Norte	n/d	-----
Banoro	n/d	-----
Banpals	Mexival	-----
Inverlat	Inverlat	Banco por teléfono
Confía	Abaco	-----
Cremi	Cremi	-----
Bitel	Prime	-----
Probursa	Probursa	Banca por teléfono
Serfin	Serfin	-----
Banca Mifel	n/d	-----
Banco Mexicano	Invermexico	-----
Banco Unión	Unión	-----
Bancrecer	n/d	-----
Banca Promex	Finamex	-----
Banco Inbursa	Inbursa	-----
Banco Capital	Capital	-----
Banca Interestatal	Crédito Interestatal	-----
Banco de la Industria	n/d	-----
Banco del Sureste	Sureste	-----

Figura 10. Situación de la Banca Telefónica en los bancos nacionales  
Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores: Informe 1995

FILIAL	GRUPO	SERVICIOS A DISTANCIA
Citibank	Citibank	Citiphone
Santander	Santander	-----
J.P. Morgan	J.P. Morgan	-----
Republic National Bank of N.Y.	n/d	-----
Bank of America	n/d	-----
Chemical Bank	Chemical	-----
Nations Bank	n/d	-----
Société Generale	n/d	-----
Ing Capital Holdings	ING	-----
ABN Amro Bank	n/d	-----
Fuji Bank	n/d	-----
Banque Nationale de Paris	n/d	-----
Chase Manhattan Bank	n/d	-----
Bank of Boston	n/d	-----
Dresdner Bank	n/d	-----
First Chicago	n/d	-----
Bank of Tokio	n/d	-----
American Express	n/d	-----

Figura 11, Situación de la Banca Telefónica en los bancos extranjeros que operan en México  
Fuente: El mercado de valores; Natín, México Nos. 11/1994 y 8/1995

### 3.2.3 Demanda Potencial Insatisfecha

Considerando la evolución de las instituciones bancarias y de la captación integral de las mismas instituciones, como puede observarse en las figuras 12 y 13, la oferta supera a la demanda, 32.5 % frente a 18 %, lo cual aparentemente hace riesgoso establecer nuevas instituciones de banca múltiple en el país, con propósitos de realizar operaciones de intermediación entre el ahorro interno y la actividad productiva.

Sin embargo, si el propósito es captar recursos del exterior para ser canalizados en el país, entonces existen todas las probabilidades de que cualquier proyecto de inversión en esta rama sea rentable, además de que no hay que perder de vista el hecho de que el Banco de Navarra es perfectamente conocido y apoyado por la comunidad española en general, es decir, es un competidor de nicho.

El posicionamiento de la empresa, en cualquier caso, dependerá de, entre otros factores, de la atención y del servicio que se preste a los usuarios, lo cual hace factible el establecimiento de la banca electrónica o de servicios a distancia, visto como un servicio al cliente. La investigación de campo realizada, permite concluir que Banco de Navarra pretende ofrecer mejores servicios en la rama "a distancia" que cuatro de los principales bancos del país (Véase anexo 1).

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

AÑO	INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE
1992	16
1995	42
1996	42
1997	56
1998	74
1999	98
2000	129
2001	171

Figura 12. Proyección de instituciones de banca múltiple en México  
Fuente: Banco de México 1993

AÑO	CAPTACION (1)	CRECIMIENTO (%)
1994	87.1	21
1995	99.8	15
1996	117.8	18
1997	138.9	18
1998	163.9	18
1999	193.5	18
2000	228.3	18
2001	269.3	18

Fig. 13. Proyección de la demanda de productos financieros de captación  
(1) Miles de millones de nuevos pesos

La comercialización de un bien o servicio implica la selección de los canales de distribución adecuados, Philip Kotler considera que un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquéllos que los usen. Los integrantes del canal de mercadotecnia ejecutan un cierto número de funciones clave:

**Investigación:** Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.

**Promoción:** Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.

**Contacto:** Encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

**Adaptación:** Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.

**Negociación:** Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.

**Distribución física:** Transportar y almacenar los bienes.

**Financiamiento:** Obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

**Aceptación de riesgos:** Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones, las tres últimas para complementarlas.

No se trata aquí de determinar si es necesario efectuar esas actividades (nadie lo duda), sino precisar quién ha de hacerlas. Todas las funciones tienen tres características en común: Consumen recursos escasos, a menudo se cumplen mejor mediante la especialización y se le puede encomendar a diversos integrantes de los canales. En la medida en que el fabricante los ejecute, aumentará sus costos, y tendrá que subir precios debido a la duplicación de funciones fabricante-canal de distribución. Cuando algunas funciones se asignan a los intermediarios, los costos y los precios de los productos son menores, pero el intermediario debe agregar un cargo para cubrir su trabajo. La cuestión sobre quién deberá encargarse de las funciones se centra en los aspectos de eficiencia y rentabilidad.

Por tanto, las funciones de mercadotecnia no son más importantes que las instituciones que en un momento dado las ejecutan. Los cambios en las instituciones de canal son reflejo en gran parte del descubrimiento de formas más eficientes para combinar o separar funciones económicas que deben ejecutarse para proporcionarles surtidos satisfactorios de bienes a los consumidores meta.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Kotler, Phillip; Mercadotecnia; Prentice Hall, México, 1995, pp. 399-400

En el caso particular de un banco, el nivel de los canales sólo puede darse en un solo paso: matriz y sucursales u oficinas de información, por el marco jurídico imperante, sin embargo, esto no quiere decir que no pueda emplearse intermediarios, puesto que la ley no lo prohíbe, esto es, un banco puede concesionar sus facultades a cualquier particular, a manera de franquicia, claro está respetando los lineamientos legales y, mientras el concesionario no realice operaciones por su cuenta y riesgo, no estará violando las leyes bancarias.

Para el caso específico de la banca remota en este trabajo, el canal de distribución será la matriz mediante líneas telefónicas.

Una de las opciones analizadas fue el que cada una de las sucursales tuviera sus propias operadoras de banca remota, sin embargo, en un principio sería difícil controlar la operación, los nodos de contacto serían diferentes, la clientela se confundiría además de que distraeríamos recursos del área de sistemas que actualmente tienen otras prioridades.

Un problema importante es el del estado actual de las líneas telefónicas, pues necesariamente dependemos de un proveedor con una calidad mejorable.

La comercialización debe entenderse como "...la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar".<sup>32</sup>

Uno de los objetivos prioritarios de la empresa en estudio es penetrar en el sector productivo y personas físicas de la comunidad de origen hispano, por lo que es necesario enfocar la banca remota a la estrategia de la empresa que busca atacar a las áreas geográficas en donde predomina este segmento, el hispano Distrito Federal, Puebla, Morelos y Querétaro, aprovechando la estructura telefónica existente.

### 3.3 ESTUDIO TECNICO

\* Los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación o suministro del bien o servicio que se pretende,
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización que se requieren para realizar la producción.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Yavitz, Boris, et al.; Estrategia en Acción: CECSA, México, 1992. p. 39.

<sup>33</sup> Baca Urbina, G.; op.cit., p. 108

### 3.3.1 Necesidades de Equipo

Las necesidades tecnológicas del proyecto en estudio, comprenden tres áreas, transporte para mensajería, mobiliario y sistemas, en el caso de la primera se cubrirá con el transporte utilizado por una de las empresas filiales del Banco de Navarra.

Como sabemos actualmente existen un sinnúmero de variedades de potentes equipos de cómputo capaces de realizar el tipo de operaciones que requerimos. En el futuro no se descarta incluso el uso de la Internet como medio remoto de acceso a la clientela para realizar operaciones financieras sin embargo escapa al análisis del presente trabajo. Cabe aclarar que el presente estudio no atacará el sistema de telecomunicaciones necesario para el enlace entre la computadora central y las terminales de las operadoras ni tampoco profundizará en lo relacionado a líneas telefónicas. Sin embargo en el estudio financiero, cualquier cantidad es susceptible de ser modificada y el planteamiento inicial y el punto de equilibrio variarán pero la metodología continuaría siendo válida, es decir mientras se adecuen las variables que en cada caso se vayan modificando la manera de obtener el punto de equilibrio y demás variables relevantes será la misma.

El proyecto se limitará al Distrito Federal, que es la primera etapa, plaza principal del segmento que se pretende atacar, se requerirá una central telefónica o conmutador.

Así, se hace necesario adquirir 21 computadoras con todos sus accesorios (1 para los supervisores, 20 para las operadoras).

El sistema de banca electrónica requerirá para su operación de:

Recursos humanos  
Equipo de cómputo  
Software  
Telecomunicación  
Equipo de transporte.

A través del uso eficiente de estos recursos, Banco de Navarra estará en condiciones de atender mediante el uso de tecnología de punta, la gama de servicios de banca remota en el futuro además se prevé que se puedan dar servicios relacionados con las demás empresas del Grupo Financiero al que pertenece, es decir. Casa de bolsa, Aseguradora y Afianzadora.

### 3.3.2 Operaciones

El producto en su etapa inicial se conforma de las siguientes operaciones (véase figura 14):

#### Altas y Bajas

- Clientes
- Ejecutivos
- Cuentas
- Servicios (vg. faxeo de estados de cuenta, pago automático de servicios etc.)

#### **Modificación**

- Límites de importes de operaciones
- Niveles de Facultades
- NIP (Número de Identificación Personal)
- Datos de servicios (vg. número de fax, contrato de cablevisión, etc.)

#### **Información:**

- Financiera: sobre Cambios y Mercado de Dinero
- Saldos:
  - >> Cuentas de cheques
  - >> Mercado de dinero
  - >> Depósitos a plazo
  - >> Créditos.
- Movimientos en cuentas de cheques:
  - >> Vía operadora
  - >> Vía fax: envío programado diario o a solicitud especial
- Tasas de interés aplicadas
  - >> A inversiones
  - >> A créditos

#### **Traspos (entre cuentas del cliente prerregistradas):**

- Cheques - cheques
- Cheques - Mercado de Dinero
- Cheques - Depósitos a plazo
- Cheques - Créditos

**Solicitud de:**

- Expedición de chequeras
- Recolección de depósitos
- Cancelación de cheques (chequeras) por robo o extravío

**Abonos a cuentas (prerregistradas) de terceros:**

- En el banco
- En otros bancos.

**Venta de**

- Divisas
- Cheques de viajero y Giros

Se utilizarán las facilidades de consulta de los sistemas que actualmente operan en el banco para atender los requerimientos de información sobre saldos, movimientos, estados de cuenta, etc.

Para consultas sobre los sistemas de Casa de Bolsa, se darán facilidades para que desde las PC de las operadoras se tenga acceso a dichos sistemas mismos que son independientes.

En un futuro se contempla la posibilidad de estandarizar los sistemas de las entidades financieras, es decir, aquellos sistemas que trabajan actualmente en forma separada unirlos para ofrecer un mejor servicio a la clientela al agilizar la respuesta de los mismos. Para el resto de las operaciones (traspasos, órdenes de abono, servicios,

etc.) se desarrollarán carátulas de captura de instrucciones, las cuales deberá arrojar siempre un número de "instrucción recibida", para darle seguridad al cliente sobre la operación realizada.

Las instrucciones capturadas, serán impresas en un área de operación para ser procesadas posteriormente.

A manera de comprobante escrito se recomienda emitir un reporte mensual separado o anexo al estado mensual de la cuenta principal con la relación de los movimientos realizados por banca remota, en donde para cada operación se detallará:

- Fecha
- Número de operadora que realizó el mandato
- Número de confirmación
- Clave o nombre del dispositivo utilizado (inicialmente únicamente "Operadora")
- Cuenta de Cargo
- Cuenta de Abono o servicio pagado
- Importe de la operación.

El reporte mensual cobra especial relevancia como comprobante de pagos a favor de terceros.

### 3.3.3 COMISIONES

En el contrato de servicios de banca electrónica se designará una de las cuentas de cheques del cliente como la cuenta principal, a la cual se le aplicará el cargo mensual de las comisiones.

El esquema que recomendamos aplicar es uno que tome o discrimine la importancia del cliente para la institución, por ejemplo, que tome en cuenta el saldo promedio que maneja en la chequera, si es o no cliente de alguna otra empresa del grupo, si es accionista, o bien qué tanto uso hace del servicio de banca telefónica.

Evidentemente dependiendo de la importancia del cliente se aplicarán cuotas diferentes.

Sin embargo, al ser un banco de reciente creación carece de historial de su clientela, además por eficacia administrativa recomendamos hacer un solo cobro mensual fijo, ya que de hacerlo por ejemplo, dependiendo del número de veces que el cliente llama por teléfono puede hacer perder tiempo en las aclaraciones de las dudas que tenga en el cobro, así como la percepción de confianza puede ir disminuyendo

En el mercado existen algunos esquemas de cobro interesantes que de alguna manera resuelven nuestra preocupación por la discriminación, dentro de ellos destaca el utilizado por uno de los bancos más grandes del país que aplica una reducción en las comisiones por cada \$1,000.00 de saldo promedio en el mes.

De cualquier manera, en un inicio, para promocionar el uso de la banca remota, se recomienda no cobrar comisión anual o por servicios durante los primeros 6 ó 12 meses de su contratación, sin embargo para la realización del estudio de factibilidad se considerará una cuota mensual de \$ 10.00.

Para estimular el uso de la banca remota es conveniente que sus tarifas sean más bajas a las que se cobran en sucursal (v.g. traspasos, reporte de cheques extraviados etc.). Esto orientará a los mismos clientes a hacer uso del servicio.

Cabe hacer mención que para Banco de Navarra, así como para la mayoría de los bancos del sistema la operación vía banca electrónica es mucho más barata que la realizada por sucursal.

Las comisiones propuestas para envío y recolección de documentos deberán ser especificadas de acuerdo a la experiencia que se vaya teniendo con el producto y de acuerdo a la estructura de costos de mensajería del banco y la distancia promedio estimada a recorrer en cada servicio. En caso de que se maneje transporte de efectivo o de documentos al portador, la comisión deberá ser superior, en virtud del riesgo involucrado, en el presente estudio no se contemplan los ingresos derivados por este servicio alternativo.

#### 3.3.4 LOCALIZACION Y TAMAÑO DEL PROYECTO

Durante la primera fase la banca remota deberá centrarse en el Distrito Federal y Zona Metropolitana del Estado de México, se contemplan 20 computadoras, que, considerando 8 horas diarias y con un promedio de 2 minutos por llamada, es decir con 30 atenciones-hora, permite calcular un total de 240 servicios por computadora al día, es decir se contempla una capacidad para atender 4,800 llamadas diarias, lo que equivale, de acuerdo a la experiencia de otros bancos a la atención de 12,000 clientes, ya que existe un factor de 40 % de usuarios efectivos de banca remota por cada 100 clientes tradicionales, esto es debido a que no todos los clientes siguen el mismo patrón de comportamiento, es decir, no todos son usuarios, no todos llaman una vez al día, ni todos llaman cada tercer día etc., se da una mezcla que se aproxima al factor antes señalado.

Se debe tomar en cuenta que el Banco de Navarra cuenta con 50 ejecutivos de cuenta que promocionarán indirectamente el servicio (como uno más y ciertamente no el más importante ya que para hacer uso de éste es necesario primeramente ser cuentahabiente), dichos ejecutivos tienen metas fijas de colocación las cuales nos pueden hacer anticipar un crecimiento diario de 100 clientes.

#### 3.3.5 Políticas administrativas

Para la prestación del servicio de Banca Electrónica se seguirán las siguientes

## POLITICAS

- 1.- El servicio de Banca Remota se prestará a todo cliente que lo solicite.
- 2.- Será requisito indispensable para el cliente que desee acceder el servicio de Banca Remota, tener una cuenta de cheques y requisitar los formatos que se hayan definido para la contratación de este servicio.
- 3.- La entrega de claves confidenciales se proporcionarán solamente previa firma cliente-banco, del contrato de servicio correspondiente.
- 4.- Ningún cliente quedará exento del cobro de las comisiones establecidas para este servicio (tan solo descuentos si es el caso).
- 5.- El promotor que concrete la contratación de este servicio con el cliente (Ejecutivo de Cuenta, Gerente de Sucursal, Asesor de Servicios), será responsable de asegurarse que los formatos de contratación del servicio estén requisitados de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- 6.- El contrato de servicio y los anexos deberán ser requisitados en máquina de escribir o computadora personal.

- 7.- En todos los formatos para contratación de este servicio, en donde se requiera la firma del cliente, ésta deberá aparecer en original, no se aceptan las firmas de sello o el uso de papel carbón.
- 8.- En todos los casos deberá verificarse, previo al alta del cliente en el servicio, las facultades para manejo de cuentas, manifestadas por el cliente en los formatos del contrato.
- 9.- Las altas de clientes en el servicio se darán a través de sucursal.
- 10.- El cliente podrá acceder al servicio de Banca Remota al siguiente día hábil del día en que haya tramitado su alta en el servicio.
- 11.- El gerente de sucursal, es el funcionario facultado para autorizar el ingreso de clientes al servicio, en base al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la prestación de este servicio.
- 12.- No se deberán efectuar transacciones a cuentas por montos distintos a los definidos por el cliente en su contrato (datos de preregistro).
- 13.- Será por medio de la sucursal en la cual contrató el servicio, donde el cliente tramite cualquier modificación a los parámetros de operación definidos por él en su contrato, a excepción del cambio de NIP, el cual se hará en la matriz.

RELATIVAS A LA ASIGNACION Y USO DEL NUMERO DE IDENTIFICACION PERSONAL (NIP)

- 14.- La asignación de los NIP únicamente se hará en las sucursales donde se generó la cuenta, siendo el Gerente de Sucursal y el Asesor de Servicios los únicos facultados para recibirlos.
- 15.- El NIP se asignará únicamente al titular o titulares de cuenta.
- 16.- El cliente, para seguridad de él mismo, deberá presentarse en la sucursal para que le sea asignado su NIP.
- 17.- Solamente en casos de excepción plenamente justificados, se autorizará a solicitud del cliente, la asignación del NIP vía telefónica. Para tal efecto el cliente deberá firmar el formato de solicitud-autorización establecido.
- 18.- Los cambios de NIP sólo podrán tramitarse en la matriz, para este trámite es indispensable que el cliente requiriera el formato que para este efecto se tiene establecido. En aquellos casos en los que el cliente no tenga el NIP anterior, deberá traer consigo una identificación (credencial de elector, cartilla o pasaporte).

### 3.3.6 PROCEDIMIENTO

#### ASESOR DE SERVICIOS:

1. Proporciona al cliente información sobre las operaciones que puede realizar por medio del servicio de Banca Remota y le entregará el dúplico correspondiente; asimismo le indicará los requisitos a cubrir para convertirse en usuario de este servicio y las comisiones que del mismo se derivarán.
2. Recibe del cliente o del promotor (Ejecutivo de Cuenta, Gerente de Sucursal) los formatos de solicitud de servicio requisitados. Estos formatos se llenan por triplicado y son:
  - El contrato de servicios de Banca Electrónica
  - Clausulado principal.
  - Anexo "Cuentas Propias Registradas para Cargos"
  - Anexo "Cuentas prerregistradas (sólo para efectuar abonos).
3. Verifica que los formatos de apertura estén debidamente requisitados (no debiendo faltar ningún dato), y que en todos los ejemplares la firma del cliente esté en original, y los datos sean legibles.
4. Procede a verificar en sus registros de cuentas, que el cliente tenga facultadas para afectar y/o consultar las cuentas propias que ha incluido en su contrato.

Cuando no tiene facultades el cliente:

5. Le comunica al cliente la razón por la que no puede acceder a las cuentas y le orienta respecto de las opciones disponibles.

Cuando el cliente si tiene las facultades necesarias:

6. Turna al Gerente de la Sucursal el contrato de servicio para su autorización, junto con los documentos que sirvan de base para ratificar las facultades del cliente.

#### GERENTE DE SUCURSAL

7. Recibe del Asesor de Servicios el Contrato de Servicio y los Anexos al Contrato, requisitados por el cliente, junto con los documentos que sirvan de base para ratificar las facultades del cliente, respecto de las cuentas propias incluidas en el contrato.
8. Verifica: que los formatos estén debidamente requisitados, las facultades que tiene el cliente respecto de las cuentas propias registradas en el contrato y la firma del mismo, según la que se tiene en los registros de firmas de cuentas de cheques.

9. Procede a anotar su firma de autorización en el contrato y regresa la documentación al asesor para que proceda a dar de alta al cliente en el servicio de Banca Remota.

#### ASESOR DE SERVICIOS

10. Recibe la documentación del Gerente de Sucursal.
11. Verifica que aparezca la firma de autorización del Gerente de Sucursal, en original en todos los ejemplares de los formatos que así la requieren.

Accesa en su terminal la transacción de alta en el Servicio de la siguiente manera:

12. Activa el ícono "NIP's", desplegándose la pantalla de "Banca Remota".
13. Ingresas su clave de operador y el password que previamente le fueron asignados.
14. Activa el Menú "NIP", desplegándose las tres opciones siguientes:

- **GENERACION.-** Al seleccionar esta opción el sistema genera automáticamente el número de identificación personal (NIP).
- **CAPTURA.-** Esta opción permite ingresar una clave definida por el cliente; esta clave deberá ser de 4 cifras y únicamente caracteres numéricos.
- **CAMBIO.-** Esta opción se utiliza cuando a requerimiento del cliente el NIP debe ser modificado.

15. Solicita al cliente que elija entre las opciones de Generación o Captura.

Si el cliente elige la opción de Generación:

16. Selecciona del Menú "NIP", la opción "Generación".

17. Ingresa el número de cliente único registrado en el contrato y activa la opción Aceptar.

18. Anota nombre del cliente confirmando el dato en el contrato.

19. Activa la opción "Correcto".

Se despliega en la pantalla el NIP generado encriptado bajo la leyenda: "Su número de servicio es ...."

20. Imprime el NIP y lo entrega al cliente

Si el cliente elige la opción de Captura:

21. Selecciona del Menú "NIP", la opción "Captura".
22. Ingresa el número de cliente único y nombre.
23. Solicita al cliente que digite el NIP que desea, indicándole que deberá ser de 4 cifras y sólo caracteres numéricos.
24. Selecciona la opción "Aceptar".
25. Solicita al cliente que nuevamente digite el NIP, en el recuadro "Confirma NIP".
26. Activa la opción "Confirmar", imprime NIP y lo entrega al cliente.

#### UNA VEZ GENERADO EL NIP

27. Entrega al cliente: la copia de su Contrato y Anexos, incluyendo además el Anexo de Comisiones establecidas para los servicios y los números telefónicos de Banca Remota, además del díptico publicitario. Le indica al cliente que a partir del día hábil bancario siguiente podrá hacer uso del servicio.

En cuanto el cliente se retira, o por la tarde, procede a ingresar los datos del cliente, las cuentas prerregistradas propias y de terceros de la siguiente manera:

28. Activa el Menú "Prerregistro".
29. Selecciona la opción "Cuenta Origen", y se despliega la pantalla "Registro de Cuentas de Origen".

Tomando los datos del anexo "Cuentas propias registradas para Cargos":

30. Anota el número de cliente.
31. Se despliegan los números de las cuentas de cheques propias del cliente.
32. Selecciona con el cursor la cuenta que desea prerregistrar.

Aparece en la pantalla el mensaje: "¿Quiere prerregistrar esta cuenta?"

33. Selecciona la Opción "SI", y la cuenta queda prerregistrada.

NOTA: Los dos pasos anteriores (32 y 33), deberán repetirse para cada cuenta propia que se desee prerregistrar.

34. Activa la opción salir, para ubicarse nuevamente en la pantalla "Sistema de Generación de NIP's".
35. Activa el Menú "Prerregistro"
36. Selecciona la opción "Cuenta Destino", y se despliega la pantalla "Registro de Cuentas para Transferencias".

Tomando los datos del anexo "Cuentas Autorizadas Prerregistradas (sólo para efectuar abonos)":

37. Anota el número de cliente.

Por cada cuenta que se va a prerregistrar:

38. Anota:
  - El monto máximo a transferir por día.
  - El nombre del Banco en el que se encuentra establecida la cuenta (ya sea Banco de Navarra u otro Banco).
  - El número de la Sucursal a la que pertenece la cuenta.
  - Plaza.
  - Estado.
  - En el renglón beneficiario, el nombre del titular de la cuenta.
  - El número de la cuenta.

39. Activa la opción de "alta", y se despliega el mensaje de confirmación "Alta Ejecutada".

Si desea modificar alguno de los datos ingresados en la pantalla basta con volver a "Registro de Cuentas para Transferencia":

40. Selecciona la pantalla en la que se encuentra el dato a modificar activando las opciones "anterior" o "siguiente", según corresponda.

41. Selecciona con el cursor el dato a modificar y anota el nuevo dato.

42. Activa la opción "Actualizar", y se despliega el mensaje de confirmación "Actualización Ejecutada".

Si desea eliminar un registro de una cuenta:

43. Selecciona la pantalla en la que se encuentra el registro que desea borrar activando las opciones "Anterior" o "Siguiente", según corresponda.

44. Activa la opción "Borrar", y el registro completo desaparece, desplegándose además el mensaje de confirmación "Baja Ejecutada". Esta opción cancela únicamente el registro de cuenta seleccionado.

Una vez ingresadas todas las cuentas prerregistradas, el cliente queda completamente dado de alta en el servicio de Banca Remota.

Al final del día:

45. Elabora una relación de los clientes que ingresaron en el día al servicio de Banca Electrónica.
46. Envía a la Gerencia de Operación via fax, copia de la relación y de cada uno de los anexos de instrucciones.
47. Archiva en el expediente de la cuenta de cheques de cada cliente, el primer ejemplar (original) del contrato y sus anexos.
48. Envía al archivo central el tercer ejemplar (copia) del contrato y sus anexos.

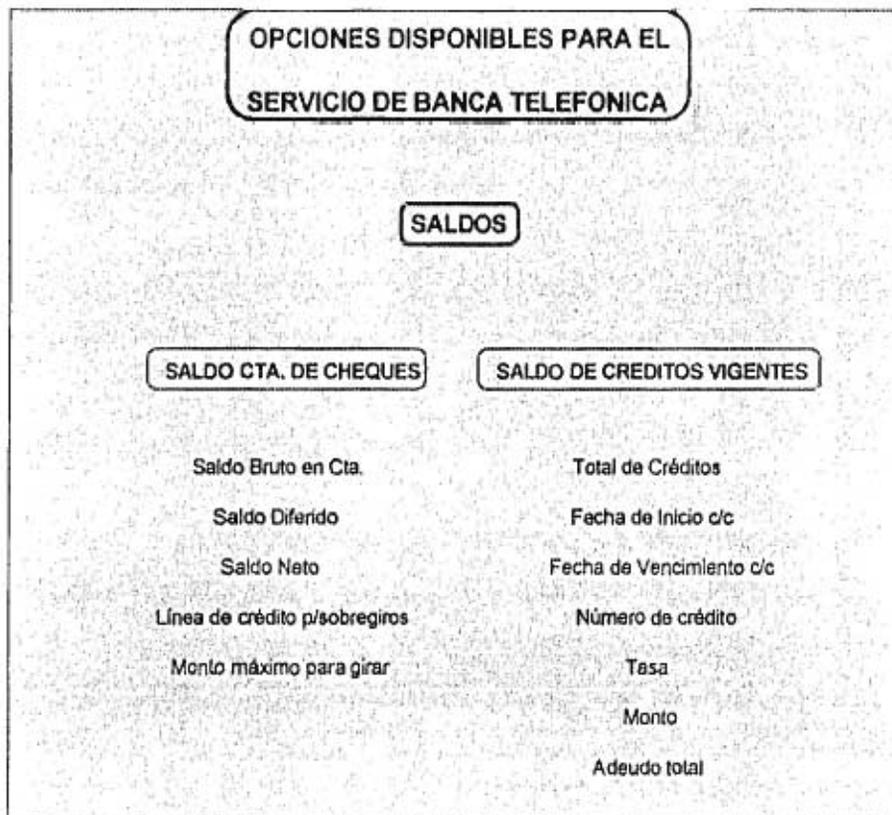


Figura 14. Opciones disponibles para el servicio de Banca Electrónica

**MOVIMIENTOS**

**MOV. CTA. DE CHEQUES HOY**

Fecha  
No. Cheque  
Descripción  
Cargo  
Depósito

**MOV. DE CREDITOS**

Número préstamo  
Fecha próximo pago  
Pago principal  
Pago intereses  
IVA  
Total a Vencer  
Tasa

**MOV. CTA. DE CHEQUES AYER**

Igual pero con fecha día anterior

**MOV. CTA. DE CHEQUES ULTIMOS 10 DIAS**

Igual

**MOV. MESA DE DINERO**

Posición a plazo  
Vencimientos al día de hoy  
Apertura, Vencimiento, Monto y Plazo

Figura 14 (Cont.), Opciones disponibles para el servicio de Banca Electrónica

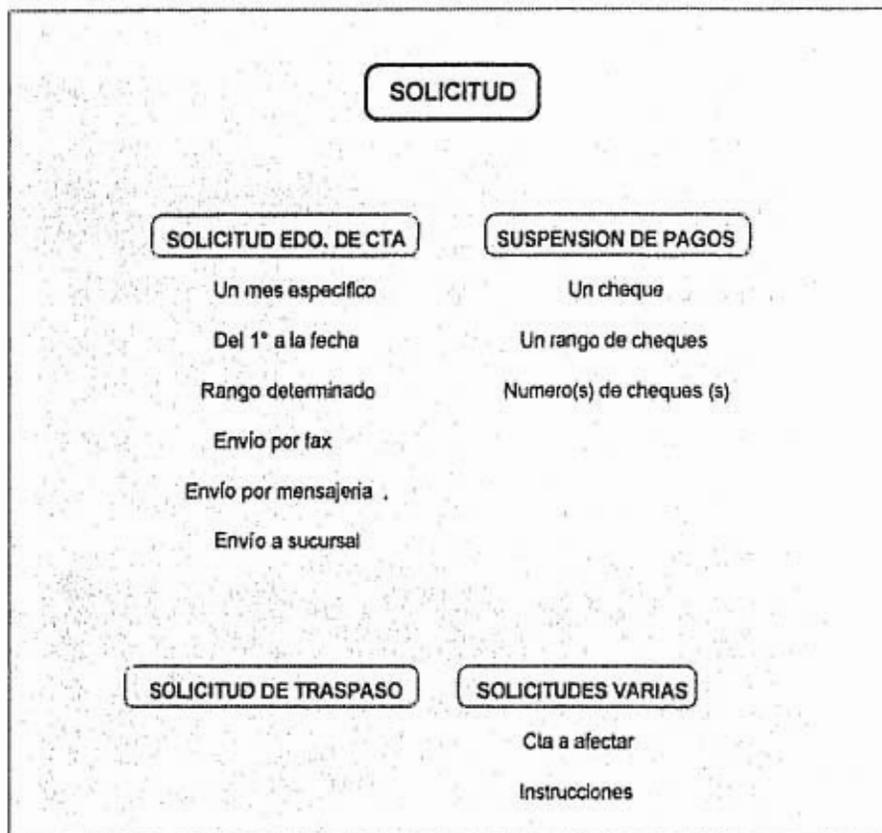


Figura 14 (Cont.), Opciones disponibles para el servicio de Banca Electrónica

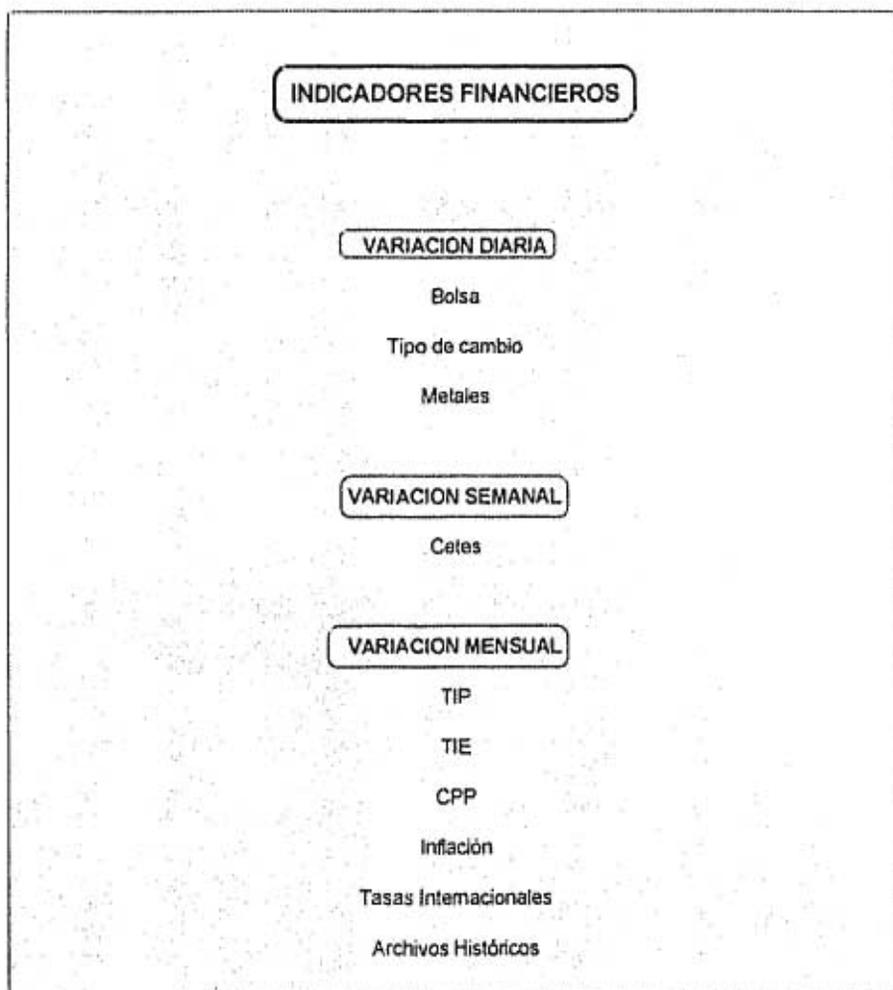


Figura 14 (Cont.), Opciones disponibles para el servicio de Banca Electrónica

## CAPITULO 4

### ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO

El estudio financiero de un proyecto comprende, en opinión del ILPES, "...la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos, y de las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y operación."<sup>33</sup>

Por su parte la evaluación económica retoma las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero, y las analiza con un enfoque que permite la evaluación económica. Los elementos de esta evaluación se presentan de tal manera que se destaquen las vinculaciones entre los datos obtenidos en los distintos estudios parciales y se evidencie la coherencia entre sus planteamientos. El análisis debe aportar elementos de juicio seguros sobre la viabilidad, conveniencia y oportunidad del proyecto descrito, en todos los estudios contenidos en los demás capítulos del documento.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Guía para la Presentación de Proyectos; ILPES-Siglo XXI, México, 1994, p. 121

<sup>34</sup> Melnick, Julio; Manual de Proyectos de Desarrollo Económico; ONU, EE.UU., 1992, p.39

Hasta ahora, se ha concluido que si bien existe una oferta restringida del servicio en el sistema bancario, el relativo atraso de las políticas de servicio de los bancos privatizados, permiten a una institución pequeña como lo es Banco de Navarra apoyarse en este servicio para ofrecer una imagen de banco con tecnología y captar nueva clientela y por ende ir consolidando una mejor posición en el mercado, además de profundizar la simpatía y confianza que Banco de Navarra puede despertar en personas que de alguna manera tienen raíces genealógicas con el país de origen del mismo, además de que consideramos especialmente importante el que precisamente en el comienzo de una institución bancaria se utilicen e implanten servicios de vanguardia que realcen la imagen que busca obtener que es precisamente la de un banco que se distinga por su servicio.

Destaca Berry Leonard L. que "...En los mercados actuales intensamente competitivos, desregulados y muy segmentados, la calidad en el servicio debe ser un tema obligado para las instituciones financieras. Es la estrategia que resulta relevante para los clientes al mismo tiempo que difícil de duplicar por los competidores; es la estrategia que simultáneamente ofrece el potencial para la diferenciación y para alcanzar la eficiencia en costos."<sup>35</sup>

Por lo anterior se hace necesario que se estructuren programas para los empleados que conduzcan al reforzamiento de una alta calidad en el servicio, ya que

---

<sup>35</sup> Leonard L., Berry, et. al; Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions, Dow Jones-Irwin, EE.UU., 1989, p. 118.

en un principio, la mayoría de los empleados del Banco de Navarra serán exempleados de otras instituciones financieras y desconocerán los estándares de servicio que han mantenido las empresas que antecedieron al banco.

Con relación al estudio técnico, existe el acceso a tecnología de telecomunicación avanzada, esto es, es factible conseguir en México: computadoras, accesorios y sistemas de redes teleinformáticas, así como el personal capacitado para su operación, por lo que puede afirmarse que desde el punto de vista del mercado y del estudio técnico, la introducción del Sistema de Banca Remota en Banco de Navarra es factible, por lo cual se puede proceder a realizar el estudio financiero y la evaluación económica.

#### **4.1 INVERSIONES**

"Costo" es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual como ocurre con el "costo de oportunidad", una característica importante de un costo es, en mi opinión, precisamente aquella que lo diferencia de una inversión; un costo es una erogación de la cual no se espera obtener ningún beneficio, mientras que de una inversión sí que esperamos un beneficio, ya sea

económico o en especie, en ese sentido podríamos cambiar el concepto costo por el de inversión para los efectos del presente trabajo.

También, es importante señalar que la evaluación de proyectos es una técnica de planeación y la forma de tratar el aspecto contable no debe ni puede ser rigurosa.

En el cuadro 1 se muestra en forma analítica el total de los costos de producción del proyecto y su comportamiento a lo largo del primer año de operación, de la misma forma se analizan los conceptos de: costos administrativos, de venta, en los cuadros 2 y 3.

En el caso de las inversiones en activo fijo así como sus depreciaciones anuales aparecen en los cuadros 4 y 5.

El total de las inversiones en activo fijo asciende a 298, 400 pesos, (cuadro 4) y se ha optado por depreciarlo en línea recta como lo establece el artículo 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta LISR, (cuadro 5).

Concepto	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Materia Prima</b>													
Papelería (1)	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	51,840
<b>Mano de Obra</b>													
Operadores (2)	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	480,000
Mensajeros (3)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
<b>Insumos</b>													
Teléfono (4)	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	32,832
Gasolina Lubricantes etc	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Electricidad (5)	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	6,528
Mantenimiento (6)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
													742,104

(1) Considerando que se firman 3 documentos por triplicado nos da un total de 9 documentos, teniendo una meta de 9,600 clientes nos da un total anual de 9 X 9,600 = 86,400 formas, más un 20% por merma nos da 103,680 formas, considerando el costo de cada forma de \$ 0.5 nos da \$ 51,840 que divididos en doce meses nos da los \$ 4,320.00 que aparecen

(2) Considerando 20 operadores para la fase en el D.F., cada uno con un salario de \$ 2,000.00 mensuales

(3) Considerando 4 mensajeros con un salario mensual de \$ 1,500.00

(4) Considerando la atención de 30 llamadas por hora (cada 2 minutos), durante ocho horas con veinte operadoras y a un costo de \$ 0.57 el minuto

(5) Considerando un consumo promedio de 200 watts por máquina y a un costo de \$ 0.85 el kilowatt/hora

(6) Considerando un 5% del valor total del equipo invertido en refacciones, no considera sueldos de técnicos los cuales están dentro de los costos de mano de obra indirecta

Cuadro 1  
Costos de Producción

Concepto	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Supervisor (1)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Mantenimiento (2)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
													<b>180,000</b>

(1) Considerando 2 supervisores con un salario mensual de 5,000

(2) Considerando el sueldo de un técnico \$ 5,000

**Cuadro 2  
Costos Administrativos**

Concepto	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Publicaciones													
Periódico (1)	24,000	24,000	24,000	24,000					24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
Tríptico (2)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
													<b>102,000</b>

(1) Considerando una publicación semanal en 2 periódicos con un costo de \$ 3,000 c/u

(2) Considerando 20,000 trípticos a un precio de \$ 0.30

**Cuadro 3  
Costos de Venta**

Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadoras	12,000	21 (1)	252,000
Mobiliario y Equipo (Mesas y sillones)	1,200	22	26,400
Equipo de transporte Carabela 125 c.c.	5,000	4	20,000
			<b>298,400</b>

(1) Considerando que los supervisores compartirán una computadora

**Cuadro 4**  
**Inversiones en Activo Fijo**

Concepto	% LISR Anual (1)	Inversión	Depreciación
Equipo de cómputo	25	252,000	63,000
Equipo de oficina	10	26,400	2,640
Equipo de transporte	25	15,000	3,750
			<b>69,390</b>

(1) Se opta por la depreciación en línea recta en los términos del artículo 44 de la ley del impuesto sobre la renta

**Cuadro 5**  
**Depreciación de Activos**

## 4.2 ESTADO DE RESULTADOS

En la actualidad (1995) Banco de Navarra tiene una cartera aproximada de 4,500 clientes, correspondiendo 900 a personas físicas y 3,600 a personas morales, lo cual adicionando los 5,000 clientes que se pretende captar darían un total de 9,500, se considera también que la comisión promedio, independientemente de otros servicios, será de 10 pesos mensuales, como se explicó en el capítulo anterior se recomienda que los primeros meses sea gratuito, además de que en un futuro se piensa implantar un sistema de cobranza discriminatorio.

De acuerdo con los datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el sistema bancario contaba, en total, con 25.2 millones de ahorradores, siendo el promedio de las personas morales de 150 mil pesos y en cuentas de ahorro de persona física de mil pesos, conservando la misma participación porcentual por personas físicas y morales actual de Banco de Navarra, es decir 20 y 80% respectivamente, se tendría una cartera formada por 1,900 personas físicas y de 7,600 personas morales (total de 9,400) las cuales producirían, de acuerdo con el promedio de utilidad neta sobre captación total determinado por el Banco de México para las instituciones de banca múltiple de 1.4481%, un flujo neto de efectivo o utilidad después de impuesto de 11 millones 985 mil pesos (Cuadro 6 y 7).

En el cuadro 6 aparecen los ingresos que se esperan a lo largo del primer año de operación del proyecto, divididos éstos en directos e indirectos y por persona física y moral, el estado de resultados aparece en el cuadro 7.

Dentro del análisis se podrá observar que los ingresos derivados de la captación se consideran "ingresos indirectos" ya que si bien es cierto son un ingreso para la institución, no podemos decir que sean debidos en su totalidad al servicio de banca remota.

En la categoría de "ingresos directos" tenemos aquéllos que se derivan del cobro mensual del servicio (10 pesos).

Concepto	Inversión	Núm. Clientes Actuales	Núm Clientes Nuevos	Utilidad % Captación	Ingreso en pesos
<b>Ingreso por captación</b>					
Personas Físicas	5,000	920	920	1 4481	133,000
Personas Morales	100,000	3,680	3,680	1 4481	10,655,000
<b>Ingreso directo</b>					
Personas Físicas	120	920	920		221,000
Personas Morales	120	3,680	3,680		883,000
					<b>11,895,000</b>

Cuadro 6  
Ingresos Anuales del Proyecto

<b>Ingresos</b>	<b>11,895,000</b>
Costo de ventas	742,104
Utilidad Bruta	11,152,896
<b>Gastos de operación</b>	
Administración	180,000
Ventas	102,000
Depreciación	69,390
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10,801,506</b>
Impuesto sobre la renta (35%)	3,780,527
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7,020,979</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	

**Cuadro 7**  
**Estado de Resultados**

#### 4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

"El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables, los beneficios y su suma."<sup>36</sup>

Conviene destacar que no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia que se debe tener en cuenta, para buscar alejarse lo más posible de él (hacia el lado de mayores ingresos evidentemente), sin embargo debemos considerar que el análisis del punto de equilibrio tiene las siguientes desventajas:

- a) Para su cálculo no se considera la inversión inicial que da origen a los beneficios calculados, por lo que no considera el costo de oportunidad.
- b) Es difícil delimitar con exactitud si ciertos costos se clasifican como fijos o como variables, siendo esto muy importante, pues mientras los costos fijos sean menores se alcanzará más rápido el punto de equilibrio. Por lo general se entiende que los costos fijos son aquéllos que son independientes del volumen de producción y que los costos directos o variables son los que varían directamente con el volumen de producción, aunque algunos costos, como salarios y gastos de oficina, pueden asignarse a ambas categorías.

<sup>36</sup> Grant, E.L. y W. Grant Ireson; Principles of Engineering Economy; Ronald, EE.UU., 1994, p. 186.

- c) Es inflexible en el tiempo, esto es, el equilibrio se calcula con unos costos dados, pero si estos cambian, también lo hace el punto de equilibrio. Con la situación tan inestable que existen en muchos países, y sobre todo en México, esta herramienta se vuelve poco práctica para fines de evaluación.

El punto de equilibrio se puede calcular en forma gráfica, o bien, en forma matemática, como sigue:

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, ingresos =  $P \times Q$ . Se designa por costos fijos a CF, y los costos variables se designan por CV. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales:

$$\text{Ventas } P \times Q = CF + CV$$

pero como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se puede definir matemáticamente como:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}}}$$

$$\text{punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P \times Q}}$$

En el caso particular del servicio de banca remota del Banco de Navarra, el punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos directos e indirectos alcancen la cifra de 27,780 pesos, es decir, bastaría con que 2,778 clientes actuales pagaran la comisión del servicio a razón de 10 pesos mensuales, además por supuesto de mantener sus saldos promedio. (Véase cuadros 8 y 9, Gráfica 1 y 2.)

Usuarios	0	500	1 000	1 500	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500	5 000	5 500	6 000	6 500	7 000	7 500	8 000	8 500	9 000	9 500	
Papelería	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820	25 820
Operadores (1) (2) (3)	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000	13 000	14 000	16 000	18 000	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000	30 000	32 000	34 000	36 000	38 000	40 000
Mensajero (4)	1 500	1 500	1 500	1 500	2 000	3 000	3 000	3 200	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Tarifas (5)	228	454	664	812	1 140	1 368	1 588	1 824	2 052	2 280	2 508	2 736	2 964	3 192	3 420	3 648	3 876	4 104	4 332	4 560	4 788
Gasolina y mantenimiento de transacciones (6)	750	750	750	750	1 500	1 500	1 500	1 500	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Electricidad (7)	21	21	54	82	109	136	163	190	218	245	272	299	326	354	381	408	436	463	490	518	545
Mantenimiento (8)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Mantenimiento (9)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Supervisor	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prensa y publicidad (10)	51 500	51 500	51 500	51 500	51 500	51 500	51 500	51 500	51 500	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000	102 000
Depreciación	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360	66 360
<b>Suma los costos</b>	<b>\$1 341</b>	<b>1 18 915</b>	<b>187 670</b>	<b>184 428</b>	<b>187 181</b>	<b>182 188</b>	<b>192 614</b>	<b>195 859</b>	<b>186 434</b>	<b>229 330</b>	<b>283 128</b>	<b>288 880</b>	<b>296 568</b>	<b>291 363</b>	<b>284 348</b>	<b>297 154</b>	<b>296 439</b>	<b>302 854</b>	<b>305 347</b>	<b>308 267</b>	<b>308 267</b>

- (1) Una operadora puede atender 240 llamadas diarias.
- (2) Por experiencia, se puede considerar como peón que el 40 % de los clientes se convierten en llamadas diarias.
- (3) Como puede observarse el volumen que representa 6 500 clientes puede ser atendido con 18 operadoras, un empuje para lograr un mejor servicio, es como una cuadrilla, reducciones o faltas en el presente estudio se han considerado 20 operadoras.
- (4) Considerando que solo el 5% de la clientela puede hacer operaciones vía mensajes, presumes que un solo mensajero podría atender a cerca de dos mil clientes.
- (5) Aquí es usado el precio (2) se toma un precio de \$ 0.57 por minuto y un promedio de dos minutos por llamada.
- (6) La proporción se incrementa de acuerdo al número de motocicletas.
- (7) Se trata de acuerdo al número de operadoras, véase cuadro 4.1
- (8) Refacciones, como un 5% del caso de las computadoras tipo.
- (9) Salario del técnico.
- (10) Inviértase el pagar con 4 500 clientes.

**Cuadro 8**  
**Comportamiento de los costos de acuerdo al número de llamadas**

Fórmula : **Precio X Cantidad = Costos Fijos + Costos Variables**

$$P \times Q = CF + CV$$

$$Q = (CF + CV) / P$$

$$Q = (222,277) / 10$$

**Q = 22,228 llamadas al mes**

Considerando el punto (2) del cuadro 4.8 tenemos que

**22,228 llamadas al mes son hechas por 55,569 clientes-llamada**

ya que  $22,228 / .4 = 55,569$

Un mes promedio tiene 20 días hábiles

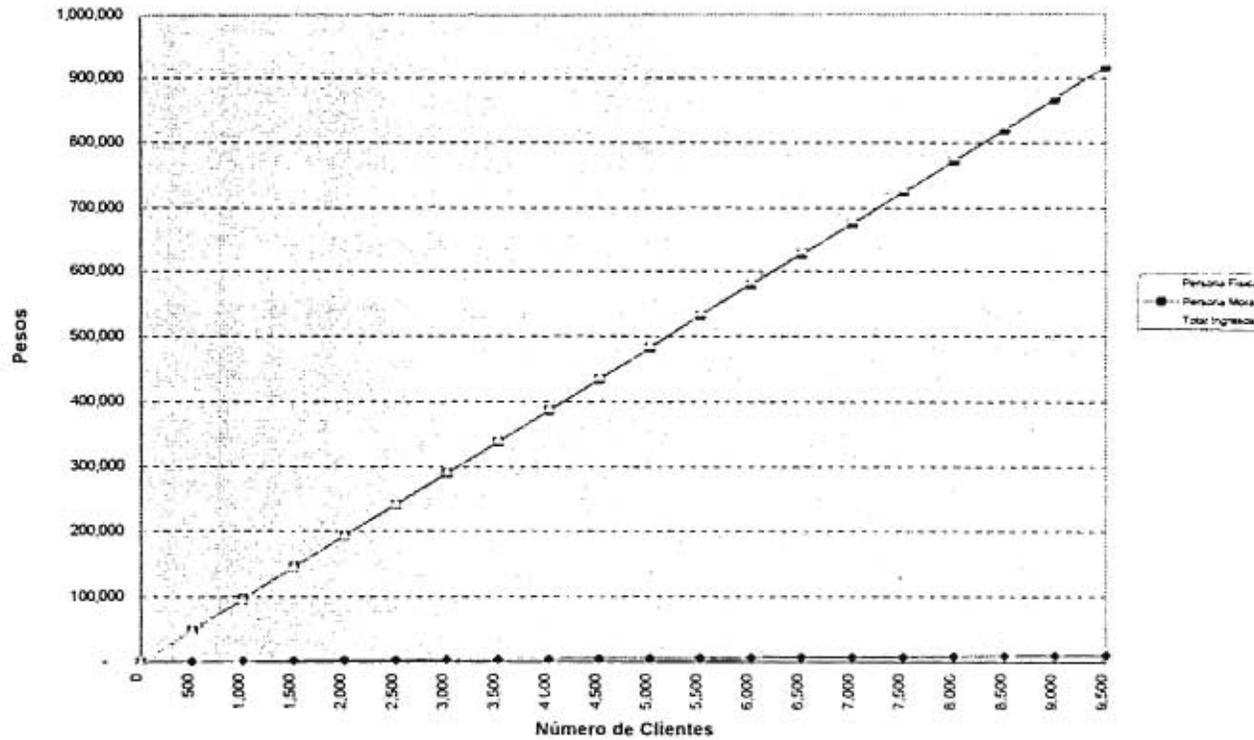
**Punto de equilibrio = 2,778 clientes**

ya que  $55,569 / 20 = 2,778$

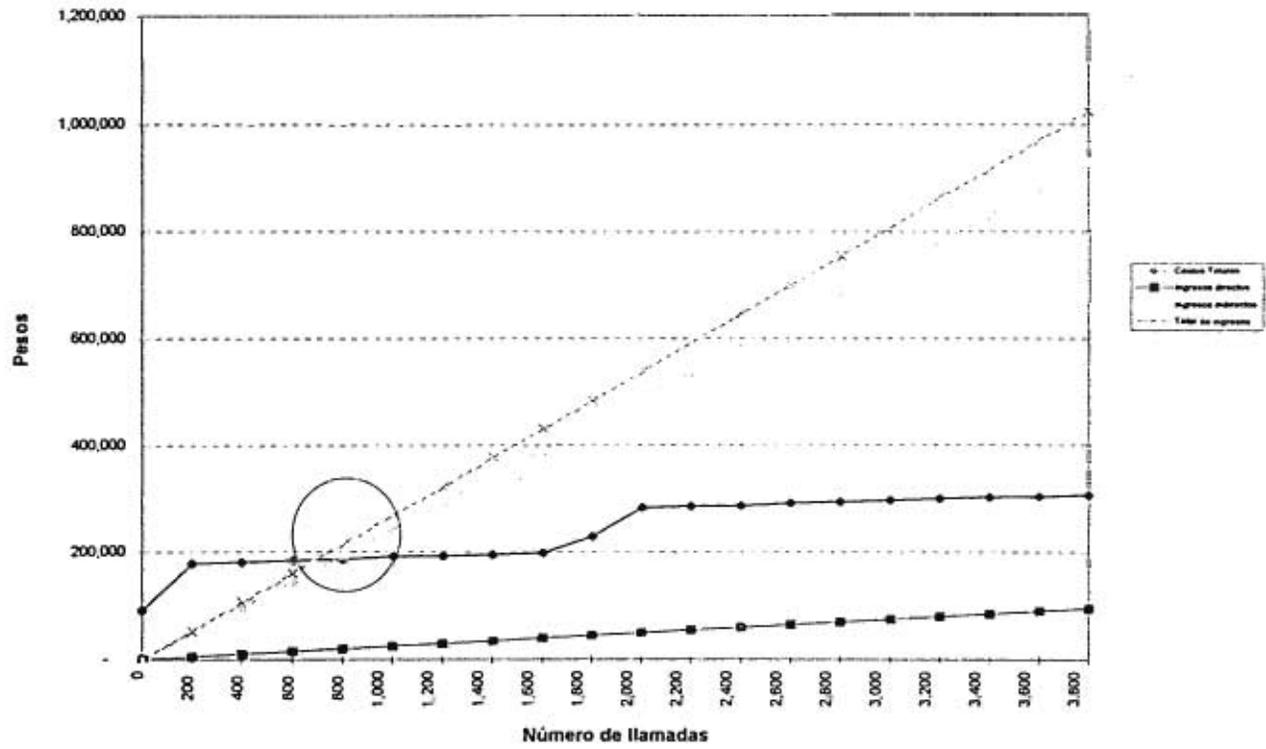
#### **Cuadro 9**

#### **Determinación matemática del punto de equilibrio**

Gráfica 1  
Ingresos Indirectos



**Gráfica 2**  
**Punto de Equilibrio**



#### 4.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

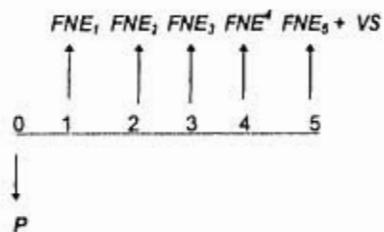
El Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN) "...es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial."<sup>37</sup>

En seguida se explicará la definición de Meigs: El Estado de Resultados permite obtener los flujos netos de efectivo (FNE), es decir, la pérdida o utilidad de operación y sirviendo éstos para realizar la evaluación económica.

Si se quiere representar los FNE por medio de un diagrama, este podría quedar de la siguiente manera: Se debe tener en cuenta primero el horizonte de tiempo que se busca analizar el cual depende del proyecto en si mismo (pueden existir proyectos de una duración muy grande o bien que requieran de constantes inyecciones de capital durante lustros o bien proyectos de una duración mínima) así como de los accionistas involucrados y su deseo por recuperar su inversión (existen personas cuyo horizonte de recuperación de la inversión incluso pueda no ser importante) Tómemos para el estudio un horizonte de tiempo de, por ejemplo, cinco años. Trácese una línea horizontal y divídase ésta en cinco partes iguales, que representan cada uno de los años. A la extrema izquierda colóquese el momento en el que se origina el proyecto o tiempo cero, es decir la inversión inicial. Representétese

<sup>37</sup> Meigs, Walter B., et al; Valor Presente; McGraw-Hill, México, 1991, p. 92.

los flujos positivos o ganancias anuales de la empresa con una flecha hacia arriba, y los desembolsos o flujos negativos, con una flecha hacia abajo. En este caso, el único desembolso es la inversión inicial en el tiempo cero, aunque podría darse el caso de que en determinado año hubiera una pérdida (en vez de ganancia), y entonces aparecería en el diagrama de flujo una flecha hacia abajo, así mismo pueden existir años en los que se reciban flujos negativos y positivos a la vez, en cuyo caso tan solo se suman dichos flujos colocándose solamente el resultado en la flecha correspondiente en el diagrama siendo congruentes con el signo.



Cuando se hacen cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza una "i" de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una "tasa de descuento", llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos **descontados**.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital.

Si la **tasa de descuento costo de capital** aplicada en el cálculo del VPN fuera la **tasa inflacionaria promedio** pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa sólo servirían para mantener el valor adquisitivo real que la empresa tenía en el año cero siempre y cuando se reinvirtieran todas las ganancias. Con un  $VPN = 0$  no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el horizonte de planeación estudiado, si el costo de capital o Tasa Mínima Aceptable de Retorno es igual al promedio de la inflación en ese período. Pero aunque  $VPN = 0$ , habría un aumento en el patrimonio de la empresa si el TMAR aplicado para calcularlo fuera superior a la tasa inflacionaria promedio de ese período.

Por otro lado, si el resultado es  $VPN > 0$ , sin importar cuánto supere a cero ese valor, esto sólo implica una ganancia extra después de ganar la TMAR aplicada a lo largo del período considerado. Eso explica la gran importancia que tiene seleccionar una TMAR adecuada.

El cálculo del VPN para el período de cinco años es:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5} + VS$$

Como se observa, el valor del VPN es inversamente proporcional al valor de la "i" aplicada, de modo que, como la "i" aplicada es la TMAR, si se pide un gran rendimiento a la inversión (es decir, si la tasa mínima aceptable es muy alta), el VPN puede volverse fácilmente negativo, y en ese caso se rechazaría el proyecto.

En todo caso, si el VPN es igual o mayor que cero la inversión debe realizarse.

En el caso de la Banca Remota se ha estimado como TMAR la tasa inflacionaria promedio estimada más un 10 % que se le exige a la inversión.

Como se muestra en el cuadro 10 el VPN de cinco años de operación es de 14 millones 747 mil pesos, lo cual indica que el proyecto es sumamente rentable.

Año	Flujo de Efectivo	Factor de actualización (1) 37%	Valor presente neto
0	(298,400)	1	(298,400)
1	7,020,979	0.73	5,125,315
2	7,020,979	0.533	3,742,182
3	7,020,979	0.389	2,731,161
4	7,020,979	0.284	1,993,958
5	7,020,979	0.207	1,453,343

**14,747,558**

(1) Se tomó una tasa de descuento de:

Considerando

Inflación promedio durante el período

$$(40+35+30+20+10)/5 = 27 \%$$

Más 10 % exigido al proyecto = 37 %

**Cuadro 10**  
**Valor Presente Neto**

#### 4.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El método de valuación de la TIR utiliza el mismo concepto de valor presente pero evita seleccionar arbitrariamente una tasa de interés para actualizar los beneficios anuales, para el efecto se han considerado la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) y la Tasa de Interés Interbancaria Promedio (TIIP) que al 14 de marzo de 1996, promediaba en números cerrados 46%.

La experiencia indica que si la TIR es mayor que la TMAR, entonces la inversión es rentable, en nuestro caso particular la TIR fue superior a la TMAR, 52% frente a 37%, por lo tanto la inversión es rentable y lógicamente factible. (Véase cuadro 11).

Como una segunda evaluación que nos permita confirmar los datos anteriores, existe lo que se ha llamado método de TIR ponderada en la que se toman, por así decirlo dos tasas de descuento simultáneas obteniéndose de esta manera un valor de TIR que pueda dar mayor certidumbre, en nuestro caso el valor obtenido confirma que el proyecto es rentable. (Véase cuadro 12).

TMAR = 37 % (Véase cuadro 4.9)

Inversión inicial (II) = \$ 298,400

Flujos Netos de Efectivo (FNE) en el primer año \$ 7,020,979 (en este caso la inflación se toma = 0 por lo que se convierten en anualidades A

Valor de salvamento (VS) = Se tomará como cero para forzar el valor de la TIR

Periodo considerado (N) = 5 años

Fórmula

$$II = A \left( \frac{(1+i)^N - 1}{i(1+i)^N} \right) + \frac{VS}{(1+i)^N}$$

Aplicando los datos

$$298,400 = 7,020,979 \left( \frac{(1+i)^5 - 1}{i(1+i)^5} \right) + 0$$

El valor de  $i$  que satisface la ecuación es = 125.4 % = TIR

**Cuadro 11**  
**Cálculo de la TIR con Flujos de efectivo constantes**

Año	Flujo de Efectivo	Factor de Actualización 1	Factor de Actualización 2	Valor Presente neto 1
0	-298400	1	1	(298,400)
1	7020979	0.73	0.685	5,125,315
2	7020979	0.533	0.342	3,742,182
3	7020979	0.389	0.321	2,731,161
4	7020979	0.284	0.22	1,993,958
5	7020979	0.207	0.151	1,453,343
				<b>14,747,558</b>

Razón 1 = TMAR 37 %

Razón 2 = Tasa de interés interbancaria promedio TIIP 46 %

$$TIR = \frac{R2V1 - R1V2}{V1 - V2}$$

$$TIR = \frac{(0.46)(14,747,558) - (0.37)(6,027,095)}{14,747,558 - 6,027,095}$$

TIR = 52 %

**Cuadro 12**  
**TIR Ponderada**

## CONCLUSIONES

1.- Desde hace más de un siglo no se le ha permitido a la banca mexicana consolidarse y tener una idea clara de cual es su responsabilidad dentro de la economía nacional, desde sus inicios en México ha padecido los cambios de rumbo que el gobierno y banqueros le han dictaminado.

Cabe aclarar que esto no se puede tomar como un error en si mismo ya que la misión del gobierno respecto del sector que nos interesa es precisamente supervisar la operación y administración de tan importantes empresas, sin embargo, ¿por qué en tanto tiempo la banca no ha disfrutado de un tiempo razonable para poder reforzar estructuras y políticas tanto internas como externas que a su vez deriven en un sector bancario sólido que alienda, de acuerdo a su responsabilidad, a los sectores determinados como prioritarios para el gobierno?

Buena parte de la culpa la tienen también los mismos banqueros que no han sabido orientar a sus empresas hacia la "amalgamación" entre sus legítimos intereses económicos y los determinados por el gobierno, que pueden resumirse como el bien común.

Ahora con la nueva venta de los bancos esperemos que los nuevos dueños sepan responder al reto y que el gobierno haga hincapié en la historia para buscar no repetir los errores del pasado.

Otra causa por la cual la banca mexicana no se ha consolidado es que no ha existido una división clara entre las operaciones de casas de bolsa y las bancanías, a lo largo de la historia podemos ver como estos dos entes participan de operaciones comunes, además de participar ambos con montos importantes de captación. En cuanto la banca se volvía ineficiente en alguna operación el gobierno federal adecuaba la legislación de tal manera que las casas de bolsa pudieran realizar la misma operación. Desde hace tiempo debió existir una clara diferenciación entre ambas empresas ya que de ésta manera el marco regulador de cada una de ellas se reforzaria y con el tiempo se perfeccionaria, en estos dias vemos que importante es descubrir errores administrativos y fraudulentos a tiempo para evitar el pánico innecesario entre la población.

2.- Tradicionalmente se ha adolecido de una comunicación poco clara de los planes prioritarios de la nación y la forma de allegar recursos por parte de la banca; en ese sentido se han hecho esfuerzos importantes pero a todas luces insuficientes e ineficaces, nos estamos refiriendo a las bancas de segundo piso, tales como Nacional Financiera y Bancomext, ambas instituciones gubernamentales cuya finalidad es hacer llegar los recursos a los usuarios del crédito que encajen dentro de las políticas económicas del país, a saber, micro, pequeña y mediana empresa así como la exportación respectivamente.

Sin embargo en la realidad se han convertido en importantes cuellos de botella ya que al carecer de experiencia en el otorgamiento y documentación de un crédito los tiempos de respuesta son muy grandes y los fraudes no se han hecho esperar.

¿No sería más fácil destinar los recursos a la banca tradicional - de primer piso - y supervisar estrictamente el cumplimiento de los objetivos mediante controles efectivos?

3. Al nacionalizar la banca en 1982 se pretendió dar fin a

- \* Alta concentración del crédito.
- \* Consolidar las prioridades nacionales con las bancarias
- \* Homogeneizar a las instituciones, buscando un desarrollo equilibrado.
- \* Integrar al sistema bancario al Plan Nacional de Desarrollo.

Pienso que en ningún caso podemos decir que la nacionalización de la banca era la única salida a estos problemas, por un lado es preferible una alta concentración del crédito mientras éste esté soportado por empresas rentables con alta probabilidad de pago a diluir el crédito entre personas carentes de responsabilidad financiera.

Para consolidar las prioridades nacionales era suficiente un decreto en el que se hiciera explícito que la sanción para aquella institución que no cumpliera con su responsabilidad numérica (monto colocado, número de créditos, sector deseado etc) podría incluso ser el retiro de la licencia.

¿Tenía caso homogeneizar a las instituciones financieras buscando disminuir las grandes diferencias que existían entre los grandes bancos y los pequeños? En los principales países del mundo existen bancos grandes con todos los servicios, miles de

sucursales y gran tecnología mientras que por otro lado están los bancos pequeños que incluso puede tener 2 ó 3 sucursales pero que atienden eficientemente a un nicho específico y con una rentabilidad y solidez importante.

Por último el gobierno federal tiene el poder para exigir cualquier cosa en aras del bien común, si su idea era integrar a la banca al Plan Nacional de desarrollo bastaría con que lo dijera y actuara en consecuencia, no era por tanto necesario que se adueñara de los bancos para hacerlo.

4.- Al nacionalizar la banca se perdió de vista que el sector se volvería monopólico y sufriría los efectos de éste ente económico, a saber, falta de competencia y precios ficticios lo cual sumiría a la banca en el penoso atraso en el que está.

5.- El esquema de Grupos Financieros adoptado para regular el sector financiero mexicano es mejor al anterior ya que:

- \* Busca integrar la totalidad de los servicios financieros, lo que beneficia al consumidor final en variedad y precio.

- \* Enfatiza el hecho de que no necesariamente las instituciones de mayor tamaño son las mejores.

- \* Genera economías de escala.

- \* Ve a las casas de bolsa como un participante más.

- \* Fomenta la competencia.

- \* Solidifica a las instituciones de menor tamaño.

6.- La banca extranjera que opera en México así como la que se autorice a hacerlo incrementará la competencia y beneficiará al usuario de los servicios bancarios, estamos seguros que el nivel tecnológico que manejan es de los mejores del mundo, sin embargo, las autoridades deben tener en cuenta que muchos de ellos (bancos extranjeros) pertenecen a consorcios internacionales muy fuertes que podrían incluso desestabilizar la operación de la banca nacional, es por ello que se debe poner especial atención a las regulaciones correspondientes.

7.- De las metodologías para la selección de una oportunidad de inversión, la más importante fue la "Estrategia de desarrollo" ya que se decidió que Banco de Navarra será un banco con pocas sucursales, es por ello que la implantación de servicios remotos adquiere una importancia fundamental.

8.- El método de entrega de los NIP, en la misma sucursal al tiempo de abrir una cuenta le da un valor agregado al producto además de evitar el costo de medios seguros de entrega, que por los volúmenes que se esperan sería muy costoso.

9.- Como pudo observarse a lo largo del capítulo 4, una parte sustancial de los ingresos, y la misma rentabilidad del proyecto, vienen de lo que se tituló como "ingresos indirectos" que son aquéllos derivados de la colocación de los recursos que se captan en cada uno de los instrumentos de captación que actualmente tiene el banco (v.g. chequeras, certificados de depósito, pagarés y mesa de dinero).

Esto nos lleva a una disyuntiva, o bien el proyecto por sí mismo no es rentable o debe verse como parte integrante de la estrategia global de la empresa.

No podemos decir que la captación entera dependa del proyecto de banca remota ya que en los inicios del banco no se contaba con este servicio y sin embargo la captación había venido incrementándose fuertemente.

Definitivamente la validez del proyecto viene dado por consideraciones más bien estratégicas que de rentabilidad numérica, al ser Banco de Navarra un banco de reciente creación su tamaño es mucho menor en todos los aspectos que el de los bancos que llevan en el mercado más de cien años, sin embargo en este caso se ha apostado a la tecnología de punta en servicios financieros apostándole a que la evolución de la banca a nivel internacional va en ese sentido y estando plenamente conscientes de que una de las principales ventajas temporales que tiene el banco es precisamente el no haber heredado vicios de viejos esquemas por lo que la implantación de nuevos procesos y servicios es mucho más sencilla, cosa que necesariamente irá desapareciendo con el tiempo en la medida que el banco crezca en personal, productos, servicios y número de sucursales.

Con el tiempo, el tener los servicios de banca remota se volverá un "comoditi", es decir así como difícilmente se puede visualizar un banco sin el producto chequeras lo mismo ocurrirá con un banco que carezca de servicios remotos eficientes.

10.- Se debe agregar que dentro de las finalidades y objetivos del banco es continuar atendiendo al nicho que le dio nacimiento por lo que doblemente se justifica el proyecto al margen de la rentabilidad que éste aporte, ya que no hace falta más que decir que en un mercado donde el servicio bancario está completamente desarrollado y donde existen múltiples alternativas para el consumidor, la única manera de asegurar la penetración dentro de cualquier segmento es ofrecer altos rendimientos a las inversiones, bajos intereses a los préstamos pero sobre todo un excelente servicio, cosa que aparentemente no es tan difícil en nuestro país donde, al menos en el sector financiero, la gente opina que hay mucho por hacer.

Ahora bien, el crecer mediante el servicio evita caer en el peligro de carecer de una rentabilidad como empresa financiera, ya que evidentemente, al pagar mucho a las inversiones y cobrar poco por los créditos y tener servicios gratuitos nos haría en un momento dado poner en riesgo la existencia de la empresa.

11.- Yo recomendaría en el futuro y dependiendo de la evolución del producto un análisis de investigación de operaciones donde podamos observar por ejemplo como se aglutinan en la fila de espera las llamadas y procurar en las horas pico incrementar el número de operadoras.

Como pudo observarse dentro de las premisas del estudio está la de que cada operadora puede atender a un máximo de 30 llamadas por minuto lo cual es cierto, sin embargo el nivel de servicio podría decaer si se aglutinan llamadas en un momento específico.

12.- Banco Navarra, dentro de su estrategia está consciente que en lo futuro se volverá interesante el mercado de micro, pequeña y mediana empresa ya que el sector corporativo es el tradicionalmente atacado por parte de los grandes bancos mexicanos además de que es el nicho que lógicamente buscará atacar la banca extranjera en México. Esto hace doblemente interesante el proyecto de banca remota toda vez que al ser un banco con pocas sucursales los medios remotos se vuelven prácticamente en la única forma de hacer llegar los servicios bancarios a aquellas empresas que carecen incluso de mensajerías propias.

13.- Dentro del proyecto no se consideraron como parte integrante de éste los costos de promoción derivados de los sueldos de los ejecutivos de cuenta. De alguna manera son gastos que se contemplaban realizar y de hecho se realizan independientemente del proyecto de banca remota por lo que simplemente se consideraron como costos hundidos.

14.- Por último este proyecto debe verse como parte integrante de la banca remota que comprende a futuro la entrega de servicios financieros a través de:

- Radiolocalizadores
- Cajeros automáticos
- Computadoras en red privada
- Internet

y si Banco de Navarra quiere mantener su estrategia de servicios de vanguardia podemos decir que al realizar el proyecto de banca remota, tan solo ha comenzado el proceso que involucra su estrategia.

## BIBLIOGRAFIA

- Greco Paolo; CURSO DE DERECHO BANCARIO. Editorial Jus, 2a. Edición; México, 1945.
- Cué Canovás , Agustín; HISTORIA SOCIAL Y ECONOMICA DE MEXICO. 1521-1854 Editorial Trillas, México, 1961.
- Rodríguez R., Joaquín; DERECHO BANCARIO. Editorial Porrúa, 3a Edición; México, 1973.
- Bauche Garcia Diego, Mario; OPERACIONES BANCARIAS. Editorial Porrúa, 2a Edición; México, 1974.
- Quijano, José Manuel; MEXICO: ESTADO Y BANCA PRIVADA. Cide, México, 1981.
- Jacobs, Eduardo; LA BANCA MEXICANA. Editorial Cide, 2a Edición; México, 1986.
- Ramírez, Carlos; EL PODER FINANCIERO DE LA BANCA. Editorial Terranova, 2a. Edición; México 1983.
- REESTRUCTURACION DEL SISTEMA FINANCIERO. Editorial Fondo de Cultura Mexicano, 1988.
- EL MERCADO DE VALORES. Nafin, No. 10, Mayo 1990.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. 27 de diciembre 1991.
- Aspe, Pedro; LA REFORMA FINANCIERA DE MEXICO, Banco de Comercio Exterior Bancomext, México, diciembre 1994.
- EL MERCADO DE VALORES. Nafin, No. 13, julio 1991.
- Igartúa Aralza, Ignacio; SEMINARIO FINANCIERO BURSATIL; Operadora de Bolsa, México, 1992.
- EL MERCADO DE VALORES. Nafin, No. 11 Junio de 1992.
- EL MERCADO DE VALORES. Nafin, No. 6 Junio de 1994.

- GUIA PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS, Ilpes-Siglo XXI, México, 1994
- Kotler, Philip; MERCADOTECNIA. Editorial Prentice Hall, México 1995.
- Yavitz, Boris; ESTRATEGIA DE LA ACCION. Editorial Cecsca, México, 1992.
- Melnick, Julio; MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONOMICO. O.N.U. EE.UU.. 1992.
- Leonard L., Berry SERVICE QUALITY: A PROFIT STRATEGY FOR FINANCIAL INSTITUTIONS. Editorial Dow Jones EE.UU. 1989.
- Meigs, Walter; VALOR PRESENTE. Editorial McGraw-Hill, 2a Edición; México, 1991.

**ANEXO 1**  
**Comparativo de Bancas Remotas**

**OPERACIONES**

SERVICIO	M.M.P.	BERFIN	BANAMEX	BANCOMER	ATLANTICO	NAVARRA
1 Consulta de saldo	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2 Fecha de corte	Si	No	No	Si	No	Si
4 La fecha (tras cometa)		Menor de los últimos 7 días		Últimos 500 movimientos		Opciones automáticas o "De hasta"
31 días antes mes anterior	Si	Si	No	No	No	Si
4 Movimiento del día	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5 Movimiento del día de ayer	Si	No	No	No	No	Si
6 Tráser/ Anular entre días banco (prepagadas)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
7 Cierre nacional	No	Si Principales plazas	Si 250 poblaciones más importantes	Si Principales plazas	Si	Pendiente
8 Cierre envió de ojal. solicitudes a través de este servicio	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9 Consulta de deudas de cobro inmediato	Si	No	No	No	Si	Si
10 Pago a terceros con citas en el mismo banco (prepagado)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
11 Form de confirmación de sus opst. a través de este servicio	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12 Cuentas de Cobro	No	?	Si	Si	?	No
13 Mensaje de dinero	No	No	No	No	No	Si
14 Tráspaso de cheques a mesa de dinero	No	No	No	No	No	Si
15 Tráspaso de mesa de dinero a cheques	No	No	No	No	No	Si (mínimo \$10 000)
16 Consulta de inversiones en pagare y cedos	Si	No	Si	No	No	Si
17 Operaciones de pagare y cedos	No	No	Si	Si	No	Si
Operaciones	11	8	10	10	8	15

**SEGURIDAD**

SERVICIO	M.M.P.	BERFIN	BANAMEX	BANCOMER	ATLANTICO	NAVARRA
1 Niveles de acceso por empresa y usuario	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3 Restricción de acceso a cuentas de terceros	Si	Si	Si	Si	Si	Si
4 Manejo de sobre autorización en cuentas mancomunadas	Si	Si	Si	Si	Si	Si (en transacciones)
5 Confirmación de operaciones	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Seguridad	4	4	4	4	4	4

**SERVICIOS VARIOS**

SERVICIO	M.M.P.	BERFIN	BANAMEX	BANCOMER	ATLANTICO	NAVARRA
1 Soledad de cheques	No	Si	Si	Si	No	Si
2 Reporte de estado de cheques y/o cheques	No	No	Si	No	No	Si
3 Cotización de metales	Si	Si	No	No	No	Si
4 Tipos de cambio	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5 Información de tasas y bolsa	Si Mesa	Si Papal Comer Renta Spa Pagu. Berfin	Si Bursatit Integré BMX	Si CETES Aceptaciones Patiobonos	Si	Si De apertura De mercado y nuevas
6 Pago de servicios	Si Cetel	Si Cetel	Si Tarjetas BMX Calif. Comercio	Si Luz Tarjetas BCM	Si Tarjetas ATL	Si
Varios	4	5	5	4	3	8