

00667



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS.**

**"CASO PRACTICO PARA TITULACION"**

**"La banca de consumo, un modelo a seguir en la expansión de los bancos en México, después de la reprivatización bancaria, Bital caso práctico".**

**ALUMNO:**

**L. A. RAMON GOMEZ HERNANDEZ**

**DIRECTOR: MTRO. MAURICIO DE LA MAZA AMBELL**

Ciudad Universitaria, D.F., 25 de Mayo del 2000.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
Justificación	5
Propósito del caso	5

## CAPÍTULO I UNIDAD DE ANÁLISIS

<i>I.1</i> Introducción	7
<i>I.2</i> Descripción del caso	9

## CAPÍTULO II UNIDAD DE ESTUDIO

<i>II.1</i> El modelo de la banca	12
<i>II.2</i> El proceso de cambio	13
<i>II.3</i> La segmentación del mercado	18
<i>II.4</i> La multifuncionalidad de las operaciones	18
<i>II.5</i> El diseño de productos y su fundamentación paramétrica	19
<i>II.6</i> La mercadotecnia comercial	20
<i>II.7</i> La infraestructura tecnológica	20
<i>II.8</i> La estrategia de sucursales	21
<i>II.9</i> La explosión tecnológica en la banca	22
<i>II.10</i> Modelo de desarrollo de Bitel	23

## CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

<i>III.1</i> Introducción	25
<i>III.2</i> Desarrollo histórico de la banca	26
<i>III.3</i> La banca y su interacción con la economía	31

<i>III.4</i>	La actividad bancaria y la noción de empresa	32
<i>III.5</i>	La clasificación de los bancos y su especialización	33
<i>III.6</i>	El derecho bancario	33
<i>III.7</i>	Introducción al Sistema Financiero Mexicano	35
<i>III.8</i>	Generalidades de la Banca en México	37
<i>III.9</i>	La nacionalización de la banca	39
<i>III.10</i>	La reprivatización bancaria	40
<i>III.11</i>	La banca extranjera en México	41
<i>III.12</i>	La banca en Estados Unidos	42
<i>III.13</i>	La banca en España	43
<i>III.14</i>	La banca en Portugal	44
<i>III.15</i>	Estrategia de inversión extranjera directa	46
<i>III.16</i>	Gestión del riesgo político	48
<i>III.17</i>	Planación estratégica	49
<i>III.18</i>	El control de calidad	51
<i>III.19</i>	Estrategia de productos y servicios bancarios, su interacción con el riesgo	56

#### **CAPÍTULO IV      EXPOSICIÓN DEL CASO Y SOLUCIÓN**

<i>IV.1</i>	Antecedentes	60
<i>IV.2</i>	Banco Comercial Portugues Nova Red	61
<i>IV.3</i>	Banco Central Hispanoamericano	64
<i>IV.4</i>	Análisis y Administración del crédito en Bital	67
<i>IV.5</i>	Productos de Colocación	81
<i>IV.6</i>	Productos de Captación	83
<i>IV.7</i>	Servicios Financieros Colaterales	84
<i>IV.8</i>	Modelo de Rentabilidad	85
<i>IV.9</i>	Resultados Financieros	89

## **CAPÍTULO V PROPUESTA Y CONCLUSIÓN**

<i>V.1</i>	Discusión de Resultados	97
<i>V.2</i>	Conclusiones	102
<i>V.3</i>	Comentarios Críticos	104
	<b>GLOSARIO</b>	105
	<b>SIGLARIO</b>	106
	<b>GUIA DE CUADROS</b>	107
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	108

## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el método de investigación de estudios de caso del Profesor Robert K. Yin y su libro *Diseño de los estudios de caso*, en el cual se plantea toda la metodología para poder ser aplicada en la investigación y desarrollo de los mismos. De acuerdo con el Dr. Yin un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real; cuando las fronteras entre fenómenos y contextos no son evidentes y en los cuales se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Según otros autores, el método del estudio de caso lo podemos definir como un informe o un relato cuidadosamente registrado, acerca de algo que sucedió realmente. Es un trozo de la realidad y representa un examen intensivo de las características, de los elementos y de la dinámica de una unidad (una persona, un grupo de trabajo, una organización, una comunidad o una cultura durante un período determinado).

Robert K. Yin es presidente de Cosmos Corporation, una firma dedicada a la investigación en ciencias sociales y sistemas de información localizada en Washington D.C. Enfocó su investigación sobre procesos organizacionales, incluyendo planeación estratégica, innovación y el uso de tecnologías nuevas para oficinas, implementación y evaluación. Es autor de muchos libros y artículos. Recibió su maestría en administración de negocios *MBA* por la Universidad de Harvard en 1962 y su doctorado en Psicología, del Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1970.

El libro consta de seis capítulos *Diseño de los estudios de Caso*, en donde se compara el modelo con otras estrategias de investigación. El caso que presentaré se basa en un estudio Simple por tratarse de una sola unidad de investigación misma que evaluaremos. Se trata de un caso descriptivo ya que presentare lo sucedido en Bital después de la reprivatización bancaria.

## **Justificación**

El Sistema Financiero Mexicano ha sufrido una serie de cambios desde su última gran etapa, la reprivatización bancaria. A partir de ese momento, muchos de nosotros hemos sido testigos de cambios radicales en los modelos de atención y servicio que las sucursales de las instituciones bancarias ofrecen a sus clientes.

Después de la reprivatización, en su afán de crecimiento y expansión, los bancos en México han establecido como la estrategia de banca comercial o de menudeo, como una forma de penetrar e incrementar su participación en el mercado y por ende mejorar los márgenes financieros.

La gran masa de clientes que existen en el mercado, permite a los bancos una posibilidad de incrementar su participación.

Banco Internacional Bital, es una institución de banca múltiple que constituye actualmente una buena opción hacia los clientes por los diferentes productos y opciones de servicio con que cuenta.

Lo interesante de todo esto es discutir si todos los esfuerzos implementados en infraestructura tecnológica, humana, de penetración de mercado y de sucursales tendrán como resultado en el largo plazo una cartera de clientes fuerte que permita mantener a la institución en una posición sana y rentable.

Lo anterior me lleva a plantear si la estrategia de crecimiento de una institución bancaria a través del modelo de banca comercial es una buena alternativa a seguir para el resto de las instituciones de nuestro sistema bancario.

## **Propósito del caso**

Algunos de los puntos que considero conveniente analizar son:

1. ¿De qué manera ayuda la estrategia de banca comercial o de menudeo a una institución financiera en México a incrementar su participación en el mercado y como consecuencia mejorar los márgenes de rentabilidad entre la captación y la colocación?

2. ¿A través de qué medios o estrategias puede un banco hacer que crezca su cartera de clientes?

A través de responder esta serie de preguntas consideramos que llegaremos a analizar si el modelo de la banca comercial después de la reprivatización, es el adecuado para lograr un incremento en la participación de mercado y mejorar los márgenes financieros de un banco.



## CAPÍTULO I UNIDAD DE ANÁLISIS

### *1.1 Introducción*

El mundo en general y el país en particular se encuentran inmersos en un rápido proceso de cambio, cuyo signo distintivo es la interacción económica entre todos los países del mundo. La globalización es el signo que ha marcado esta época y se conforma día a día un concepto de mundo entero correlacionado; los mercados financieros, las culturas y todo aquello de lo que dependa una relación socio-económica.

El movimiento de unificación tiene antecedentes y bases históricas que podemos ver reflejadas en la Comunidad Económica Europea y que ha dejado mucho hasta nuestras tierras. El avance que nuestra nación ha mostrado a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte con nuestros vecinos políticos Estados Unidos y Canadá, además de diversas negociaciones con países latinoamericanos, es muy grande. Sin embargo se mantiene una búsqueda constante de negociación con diversas comunidades.

“El efecto inmediato es la llegada de una enorme cantidad de inversión extranjera directa que de 1994 a 1997 supera los 40 mil millones de dólares, cifra similar a la ingresada en los 14 años anteriores. En cuanto a la actividad comercial, si sumamos las exportaciones e importaciones, el valor total de las transacciones suman los 220 mil millones de dólares, cifra casi cuatro veces mayor a la registrada en 1990”.<sup>1</sup>

Es muy interesante ver que en la crisis de 1994 e incluso después los capitales poco a poco se canalizaron a las inversiones directas en nuestro país. Ahora, sin embargo, al encontramos en un mercado globalizado, los golpes externos de las economías con las que México se interrelaciona lo hace vulnerable. Precisamente esto ha hecho que estemos sujetos a los vaivenes del denominado efecto Dragón, la caída de los precios internacionales del petróleo y los ajustes al presupuesto de la federación. La percepción que se tenga de México en el

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ, ADRIAN, México en la aldea global, suplemento del El financiero, México 1998

extranjero es fundamental para atraer divisas tanto en el ámbito financiero como en el productivo.

Todos los agentes económicos que interactúan han tenido que adaptarse a las reglas de la globalización. Por una lado, nuestras autoridades deben buscar la manera y los instrumentos que permitan neutralizar en lo posible los efectos de la globalización; y por el otro las empresas, deben ver hacia los mercados en el exterior para ser competitivos y buscar alianzas estratégicas que les permitan comerciar con el resto del mundo. Todo esto nos lleva a observar grandes áreas de oportunidad para desarrollar y cerrar negocios. Es así como compañías nacionales realizan grandes inversiones en países que nunca hubiéramos pensado, y a su vez somos bombardeados por franquicias internacionales que ponen en las manos de empresarios nacionales tecnología que hace de sus empresas las más competitivas. Hoy en día, la competencia por atraer capitales productivos es tan fuerte que incluso los gobiernos de los estados de la república se pelean y compiten para ofrecer alternativas no tan sólo fiscales sino también infraestructura económica y social que involucra a toda la población. Desafortunadamente, esto aún no es como los capitales privados quisieran.

El desafío que tenemos que enfrentar es muy grande: es necesario hacer de la globalización una gran oportunidad para avanzar en el desarrollo de México, para alcanzar mejores niveles de vida y, por consiguiente, erradicar todas aquellas crisis que hemos sufrido en las últimas tres décadas.

Dentro del sistema financiero de cualquier país, los bancos se crearon con la finalidad de atender la creciente necesidad de la sociedad de contar con una empresa dedicada exclusivamente a dar apoyo a quienes se dedican al comercio en los viajes para la compra de materias primas.

Hace aproximadamente 110 años que aparecieron los primeros bancos en México, con el BANCO NACIONAL DE MÉXICO y el BANCO DE LONDRES MÉXICO y SUDAMERICA hoy conocido como SERFIN.

Los bancos funcionan dentro del sistema monetario que es el conjunto de reglas, acuerdos, leyes e instituciones que regulan el transvase de los flujos monetarios del país<sup>2</sup>.

Este concepto nos permite observar que dentro de esos flujos de dinero el intermediario directo es la institución de crédito, o sea los bancos.

En 1982, el entonces presidente José López Portillo, en su último informe de gobierno, decreta la nacionalización de la banca en México<sup>3</sup>, y con ello se desencadena toda una década de malos manejos, endeudamiento indiscriminado, mala administración, deficiencia operativa y retraso en la actualización de equipos y sistemas tecnológicos. Las repercusiones de esta decisión no pararon ahí, sino que también los clientes se vieron directamente afectados.

Para 1991, el presidente Carlos Salinas de Gortari presenta al Congreso de la Unión la propuesta de reprivatización de la banca mexicana<sup>4</sup>, que fue bien recibida y aceptada por parte de los inversionistas en México.

Así comienza el proceso de venta de los bancos del gobierno a la iniciativa privada: una banca completamente atrasada en todos sus componentes, productos, sistemas, personal, etc..

## *1.2 Descripción del caso*

Hacia finales de 1991 la penúltima institución financiera, Banco Internacional, se licita públicamente y Grupo Privado Mexicano (Grupo Prime) gana dicha licitación.

Las cifras eran contundentes, la situación de Banco Internacional era muy difícil, lo que lo hacía realmente atractivo era su red de sucursales a nivel nacional, ya que su cartera de clientes era muy limitada y sus índices de cartera vencida muy altos<sup>5</sup>:

- No. de sucursales: 316
- Clientes 300.000
- Clientes activos 90.000

---

<sup>2</sup> DIEZ DE CASTRO, Ingeniería Financiera, México: McGraw Hill, 1994.( 2da )

<sup>3</sup> TELLO, Carlos, La nacionalización de la banca en México, México: Siglo XXI, 1984(4a. ed.)

<sup>4</sup> RIOS, Eduardo Enrique. Historia de la banca Mexicana, Mexico 1986. CNByS, pags. 149.

<sup>5</sup> HISTORIA y Antecedentes Grupo Financiero Bital, , México 1995

- Cajeros Automáticos 77
- Clientes de Nomina 52
- Personal 10.904
- Composición personal 62% Apoyo y 38 % Promoción

Asimismo es importante aclarar algunos de los indicadores económicos que existen dentro del sistema financiero a fin de conocer adecuadamente el entorno existente en el país<sup>6</sup>:

ANO	1991	1992
<b>RUBRO</b>		
SALARIOS (mínimo zona)	10.79	12.08
TASAS DE INTERES (CETES)	19.28%	17.68
TIPO DE CAMBIO (Viejos \$)	\$3,159.8	\$3,094.7
Balanza Comercial (Saldo mill.dólares, deficitaria)	(7,279)	(15,934)

El único problema que se detecta principalmente es el relacionado con la balanza comercial, ya que se observa un alto deficit entre las importaciones y las exportaciones. Por supuesto, esta se arreglaría con el entonces proyecto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Los rubros de la economía nacional presentan a todos aquellos compradores de bancos signos positivos de crecimiento sin frontera.

Es este el momento para comprar un banco y el precio que pagó Grupo Prime al gobierno federal por la compra de Banco Internacional fue de 2.7 veces su valor en libros<sup>7</sup>, es decir un precio muy alto si lo consideramos de manera contable; aunque si lo consideramos de forma de negocio a largo plazo, resultaba adquirir una institución que, en cifras, representaba el sexto o séptimo lugar del sistema financiero.

El plan de desarrollo implementado por los nuevos dueños de los bancos era muy complicada, ya que se enfrentaban ante la disyuntiva de invertir más para hacer a los bancos

<sup>6</sup> ENTORNO Económico, Dirección de Análisis y Estudios Económicos Bital, México Marzo 1998, bimensual

<sup>7</sup> ANALISIS Bursatil Bital, Datos complementarios, México, 1997

más eficientes, o esperar a que con el tiempo los bancos recuperaran su precio pagado. La decisión fue invertir en la banca para sacarla del letargo de una década de manipulación política.

En el caso de BITAL se puede señalar que los nuevos dueños se plantearon el siguiente objetivo:

**HACER DE BANCO INTERNACIONAL LA INSTITUCIÓN FINANCIERA MAS RENTABLE DEL PAÍS**

## CAPÍTULO II UNIDAD DE ESTUDIO

### II.1 El modelo de la banca

Las características esenciales que se muestran en las entidades financieras en la actualidad son:

1. Su formidable expansión. Ya no sólo existen sucursales o bancos en las principales ciudades de los países , que operen con gobiernos o personajes importantes, sino que en cualquier pueblo es necesaria esta presencia, por lo menos de una sucursal o agencia bancaria, cuyos servicios se ofrecen a todas las clases socioeconómicas. Y esto no sólo se da en términos del número de entidades y sucursales , sino de los recursos que se movilizan.
2. La amplia gama de operaciones que se efectúan en las entidades financieras. llámense bancos o no. Se incrementaron los servicios ofrecidos a la comunidad con sentido de servicio público, por ejemplo el pago de jubilaciones o el cobro de impuestos, además de los convenidos con la clientela, cobro de pagos de servicios y otras operaciones vinculadas con valores, transferencias, transporte de valores, etc... La asistencia crediticia se amplió en cuanto a modalidades operativas, a clase de beneficiarios y actividades al difundirse los préstamos para financiar ventas a consumidores, construcción y vivienda. La captación de recursos se orientó a otras fuentes, asumió nuevas modalidades y modificó su composición. En general, se quedaron rezagados los depósitos en cuenta corriente en tanto que los de plazo fijo y ahorro avanzaron. En diversos países se desarrollaron poderosos mercados sobre la base de fondos factibles de utilizar a plazos muy breves (las conocidas mesas de dinero), la canalización de recursos de terceros mediante las garantías y aceptaciones, la emisión de los Certificados de Depósito negociables y el más importante de todos el mercado de eurodólares, este último se basa en los depósitos de dólares en bancos fuera de Estados Unidos, y que se han constituido en una fuente normal de fondos bancarios.
3. La incorporación de la tecnología que ha apoyado a la expansión bancaria.

4. El aumento de la variedad de las entidades financieras que, al lado de los bancos, han crecido junto con compañías y sociedades especializadas en algún tipo de operación o sector.
5. El fenómeno de concentración que algunos países aceptan y estimulan por las economías de escala que implican menores riesgos en comparación con los de un sector.
6. La internacionalización de la banca moderna, como consecuencia del notable aumento en el intercambio de bienes y servicios, capitales y personas, y de la competitividad del mundo moderno que obliga a buscar nuevos negocios y a reducir los costos. Esto se verifica de la siguiente forma: la intervención de la banca en operaciones comerciales y financieras en el exterior a través del EXIMBANK de Estados Unidos, la apertura de filiales, sucursales o agencias de los bancos de países desarrollados y los bancos regionales o internacionales. Y como los organismos financieros como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo.
7. El papel de la banca desde el punto de vista monetario. En Estados Unidos, el 90% de las transferencias de fondos se efectúan a través de cheques. La preocupación de los banqueros americanos es reemplazar este medio por sistemas menos costosos y lentos como es ahora el llamado dinero electrónico.

## **II.2 El proceso de cambio**

A continuación se presenta un cuadro resumen que permite conocer a detalle la ubicación de cada institución en el mercado bancario de México. El boletín estadístico de banca del área de análisis financiero de Bitaf, que se tomó como fuente, no considera las cifras de Inverlat, Unión, Cremi, Confia, Oriente, Obrero, Interestatal, Sureste, Capital, Industrial, Promotor del Norte y Anahuac, en virtud de que estas instituciones se encontraban intervenidas.

Asimismo, no se incluyen cifras de Banrecreer por encontrarse en proceso de capitalización, ni de Banco del Atlántico que estaba en proceso de fusión.

Por otra parte, cabe mencionar que el dinamismo de las operaciones bancarias se ha manifestado en la fusión de diversas instituciones que fueron adquiridas para integrarse a otros bancos en operación. Al finalizar el primer semestre de 1998, se habían dado los siguientes movimientos mostrados en el cuadro no. 1:

Bancos fusionados	Bancos adquirentes
BANCO DEL ATLANTICO	BITAL
BANPAIS	BANORTE
BANCENTRO	
CONFIA	CITIBANK
PROMEX	BANCOMER

Cuadro no. 1

La integración del sistema financiero mexicano en la parte bancaria se encuentra descrita en el cuadro no. 2 en cuanto a la red de sucursales con que cada institución cuenta para finales de 1997, así como el número de personal y el total de cuentas de captación tanto a la vista como a plazo. Es interesante observar el número tan interesante de instituciones existentes en ese momento, que si las comparamos ahora, definitivamente esta relación sería muy diferente.

---

\* Idem



Sucursales, Personal y Cuentas por Banco			
Banco	Sucursales	Personal	Total
Total	6 126	124,631	21,558,663
BANAMEX	1,224	32,900	4,611,609
BANCOMER	1,342	28,780	3,391,855
SERFIN	583	14,303	3,255,190
BITAL	1,502	17,483	6,493,964
SANTANDER MEXICANO	261	5,678	697,216
BILBAO VISCAYA	318	5,185	1,056,001
ATLANTICO	n.d.	n.d.	n.d.
PROMEX	389	5,565	544,088
BANORTE	182	5,231	883,318
PANPAIS	161	3,543	182,667
CENTRO	68	1,590	212,722
INBURSA	4	264	8,712
CITIBANK	8	1,173	73,737
INTERACCIONES	2	195	9,336
JP MORGAN	1	102	21
AFIRME	26	458	77,639
CHASE MANHATTAN	2	99	6
INVEX	1	15	56
EXE	18	341	26,279
DEL BAJIO	11	194	9,195
MIFEL	3	300	5,533
QUADRUM	1	258	2,330
DRESNER BANK	1	61	169
BANREGIO	3	132	3,343
SOIETE GENERALE	1	29	55
F.N.G. BANK	1	55	7
REP. NAT. B. OF N.Y.	1	73	2,448
BANK OF AMERICA	1	97	107
B.N.P.	1	45	103
COMERICA BANK	1	13	74
FUJI BANK	1	24	133
BANK OF TOKIO	1	28	460
BANK OF BOSTON	1	46	113
NATIONS BANK	1	33	27
BANSI	1	120	9,714
A.B.N. AMRO BANK	1	44	389
GE CAPITAL	1	55	45
AMERICAN EXPRESS	1	8	0
FIRST CHICAGO BANK	1	21	2

Cuadro no. 2\*

Durante los últimos cuatro años, algunas instituciones bancarias incrementaron significativamente su cobertura geográfica, mediante la apertura de nuevas sucursales. Al cierre de 1997, Bital tenía en operación la red de sucursales más grande del país, con 1,502

\* Ídem

unidades. Destaca el acelerado ritmo de crecimiento alcanzado, al observar que en 1994 el banco contaba con 450 sucursales el cual se detalla en el cuadro número 3

Evolucion de la Banca en Mexico								
Banco	Sucursales				Personal			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
BITAL	450	583	1 000	1 502	8 475	9 295	13 344	17 483
BANCOMER	876	885	1 260	1 342	30 705	28 149	29 745	28 780
BANAMEX	710	716	912	1 224	32 609	32 609	30 520	32 990
SERFIN	561	564	578	583	18 319	18 319	16 579	14 303
PROMEX	199	197	398	389	4 065	4 065	5 720	5 565
SANTENDER MEXICANO	230	232	238	261	7 455	7 455	7 476	5 678
BANORTE	155	157	157	182	4 355	4 355	4 578	5 231

Cuadro no. 3<sup>a</sup>

La intermediación financiera que realiza la Banca se cuantifica por los resultados de la captación de recursos y la colocación de créditos. Los montos que alcanzaron estas operaciones en el sistema bancario, al 31 de diciembre de 1997, se desglosan en el cuadro número 5 que se incluye a continuación, por institución financiera.

<sup>1a</sup> Idem

Captación y cartera de crédito total por Banco

Diciembre de 1997

Millones de Pesos

Bancos	Captación total	Cartera de crédito total (Consolidada con fideicomiso UDIS)
Total	881,799.00	711,892.95
Banamex	218,119.20	152,196.66
Bancomer	194,246.70	174,520.97
Serfin	130,846.30	104,905.24
Bital	63,779.90	54,812.11
Santander Mexicano	57,940.20	46,493.49
Bilbao Bizcaya	56,782.20	41,962.66
Atlantico	n.d.	n.d.
Promex	34,622.50	24,301.09
Banorte	24,835.70	20,847.05
Banpais	20,885.30	20,098.34
Centro	20,082.20	21,275.87
Inbursa	12,270.80	12,425.65
Citibank	12,745.10	10,755.22
Interacciones	5,745.10	5,997.13
J.P. Morgan	4,277.60	1,359.86
Afirme	3,614.20	3,264.16
Chase Manhattan	2,207.60	1,097.00
Invex	2,050.00	1,114.52
Ixe	1,928.20	1,689.15
Del Bajío	1,985.70	1,937.44
Mifel	1,761.00	1,381.33
Quadrum	1,570.10	1,229.34
Dresdner Bank	1,384.10	1,265.36
Banregio	826.8	1,173.12
Societe Generale	1,168.80	378.22
I.N.G. Bank	571	483.15
Rep. Nat. Bank of N.Y.	526.4	494.3
Bank of America	615.4	570.95
BNP	695.2	429.1
Comerica Bank	681.8	352.67
Fuji Bank	662.6	684.44
Bank of Tokyo	503	618.63
Bank of Boston	551.4	556.9
Nations Bank	508.4	151.83
Bans	357.6	410.95
A.B.N. Amro Bank	278.7	246.13
G.E. Capital	33.9	122.13
American Express	131.7	204.58
First Chicago Bank	0.1	86.23

Cuadro no. 4<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Idem

Como se puede observar las cifras que muestra la banca en cuanto captación y cartera de crédito se refiere se encuentran concentradas en las 4 principales instituciones que han sido las más importantes del país: Banamex, Bancomer, Serfin y Bital , en este orden.

### **11.3 La segmentación del mercado**

Una de las actividades que emprendieron los bancos para poder incrementar su participación en el mercado fue la de establecer una serie de parámetros y referencias de comportamiento de su clientela que les permitiera identificar necesidades específicas, tanto de atención como de productos y servicios.

En lo que se refiere a la atención los bancos efectuaron una división interna de sus áreas, con la finalidad de especializar a sus ejecutivos para detectar necesidades particulares de la clientela. Para ello, buscan atender a las personas morales, es decir a las empresas que requieren atención especializada que, acordea su tamaño, las atiende la banca de negocios y empresarios, banca empresarial, banca corporativa o de gobierno. Por otro lado, la banca comercial, banca patrimonial o banca privada atienden a las personas físicas según la capacidad de ahorro.

### **11.4 La multifuncionalidad de las operaciones**

Algo requiere atención inmediata en la banca al ser reprivatizada, era la reconfiguración de los perfiles del tipo de personas que se desempeñarían en las sucursales. Lo más importante para el nuevo esquema era reducir el número de personas por sucursal que, como mencionamos anteriormente, es uno de los principales indicadores de medición de los bancos en México y en el mundo. Las funciones que anteriormente desempeñaban dos o tres empleados, ahora con los sistemas automatizados, o lo efectuaban las computadoras con los procesos simplificados mucho más exactos, o simplemente se dejaron de hacer. Esto llevo a

que en las sucursales de Banamex y Bancomer en donde se podían observar entre 25 a 30 empleados ahora se manejan con 15 a 20 en las sucursales de tamaño medio. Funciones en las que previamente al efectuar una transacción u operación por parte del cliente en un lugar específico en el mostrador de la sucursal, como lo era por ejemplo la autorización para el pago de un cheque, ahora solo se debe presentar el mismo documento en la ventanilla en donde se paga el documento. Un mismo empleado realiza la autorización y el pago del cheque. Esta actividad es tan solo un pequeño ejemplo de las muchas actividades que se dejaron de hacer en las sucursales bancarias. Por ende el concepto de **multifuncionalidad** comienza a ser una forma de trabajo entre los empleados de las sucursales. La necesidad de mejorar operativamente hacen que los bancos cambien su estructura funcional disminuyendo puestos y cambiados por procesos automatizados en la mayoría de las instituciones.

### **II.5 El diseño de productos y su fundamentación paramétrica**

Una vez que se tiene la percepción de lo que los clientes necesitan, y que la atención se da de una manera especializada por los segmentos, el siguiente paso es ofrecer a la clientela aquellos productos y servicios que atiendan las necesidades insatisfechas. Antes de la reprivatización bancaria, la forma de diseñar los productos era en el escritorio sin considerar el punto de vista del cliente. Con la banca reprivatización, se incorpora la posibilidad de crear nuevos productos y servicios enfocados principalmente a mercados masivos; productos de fácil acceso y que los clientes puedan adquirir sin requisitos complicados. Tal es el caso de los productos de ahorro e inversión a los que se eliminan los requisitos complicados; los montos de apertura se hacen cada vez más pequeños.

En la parte de crédito se comienzan a establecer los modelos paramétricos de otorgamiento crediticio, que son grandes bases de datos que analizan las variables socioeconómicas del solicitante y a través de la estadística predictiva determinan si una persona es sujeta o no de acceder a un crédito. Estos modelos eliminan el riesgo a las instituciones bancarias de que la decisión en el otorgamiento de crédito dependa de una persona y su forma de evaluar las circunstancias.

## **II.6 La mercadotecnia comercial**

Una forma de hacerle ver a la clientela el cambio que los bancos comenzaban a efectuar hacia el interior de sus instituciones era un ajuste drástico de la mercadotecnia. La imagen de las sucursales y la publicidad que se empleaba era totalmente dirigida a los segmentos elitistas de la población de una manera sobria enmarcando la grandeza de los bancos líderes y sin ofrecer en la realidad una propuesta de servicio nueva. Para 1993 los comerciales publicitarios comienzan a dar un giro, en ese momento, las propuestas de la banca son acabar con la frialdad que se había mostrado durante muchos años. Era de alguna manera el poder desenmascarar las debilidades que tenía el sistema. El cambio fue drástico, la publicidad se volvió agresiva y con un alto contenido de mejora en los servicios y propuestas que se enviaban al mercado. Se llegó a un climax cuando la asociación nacional de publicidad le otorga a una institución crediticia el premio nacional de la creatividad en publicidad en 1993.

## **II.7 La infraestructura tecnológica**

Debemos recordar que el atraso en sistemas que tenían los bancos nacionalizados era muy grave, una década completa de desactualización en los sistemas. Los nuevos dueños querían efectuar un cambio rápido en los sistemas institucionales que soportaban la operación y aunado a un posible crecimiento que tendrían los bancos. Para ello, recurrieron a los bancos extranjeros en diversas partes del mundo para encontrar aquellos sistemas que ofrecieran mantener la información actualizada en el momento en que el cliente realizara sus operaciones en cualquier parte del país, es decir, en línea tiempo real. En la mayoría de las instituciones los sistemas operaban de manera local en las diferentes plazas, descentralizado de las oficinas generales, en tanto que la tecnología aplicada en instituciones de otros países

dictaba la norma de "centralizar" todas las operaciones. Así, las instituciones bancarias se dieron a la tarea de adquirir equipos más grandes y potentes que les permitieran llevar a un mismo sitio la información generada por el cliente.

## 11.8 La estrategia de sucursales

Un factor que nos permite tener cierta información sobre el avance dentro de un sistema financiero es el volumen o número de sucursales que debe existir en un país. Si efectuamos la comparación de México en 1993 con otros países en el mundo, podemos concluir lo siguiente :

- En México existe una sucursal por cada 45,000 habitantes
- En Estados Unidos una sucursal por cada 16,000 habitantes y
- En España existe una sucursal por cada 3,000 habitantes

Este dato de relación sucursales-habitantes nos permite concluir que es necesario ofrecer a la clientela un mayor número de sucursales. Sin embargo, a diferencia de otros tiempos, cuando las sucursales eran de gran tamaño (su costo de infraestructura resultaba demasiado alta) estas debían ser un modelo simple que brindara tanto a la banca como al mercado una alternativa viable en costos y en funcionalidad e imagen al cliente.

Es en ese momento cuando se observa una serie de cambios en las estrategias de sucursales. Ahora las oficinas bancarias serían de manera uniforme, con una imagen similar y funcional, de un tamaño físico que permitiera ofrecer todos los servicios como se daba en aquellas mansiones burocráticas, y con una estructura mínima de personal que, con el apoyo de los sistemas, ofreciera a la clientela una atención y servicio **personalizado**.

Todo lo anterior con la idea de minimizar los costos de infraestructura básica para la operación, y así comenzar a ingresar en mercados nunca antes abordados, donde las necesidades de una sucursal bancaria eran urgentes y hasta de un ámbito social.

## **11.9 La explosión tecnológica en la banca**

Una vez concluida la reprivatización de los bancos en 1992, una de las actividades prioritarias que todos los intermediarios financieros y sus nuevos dueños vieron como imperante fue la necesidad de comenzar a revisar los sistemas de computo que soportaban las operaciones de los bancos. Lo que se observó fue que contaban con sistemas informáticos obsoletos y que, durante diez años, lo único que hicieron los administradores del gobierno fue darle mantenimiento a estos equipos. Como es sabido los sistemas de computo son una herramienta fundamental y, como lo hemos podido observar en los últimos años, ésta es una industria que a los seis meses se vuelve obsoleta.

El formato de trabajo que tenía la banca era **descentralizada**, es decir, la información se tenía distribuida en la plazas o regiones que cada institución determinaba y con ello la información se manejaba de forma **local** y su registro se realizaba por las noches para actualizar la información de cada cuentahabiente.

Esta condición se tradujo en una limitante para llevar a cabo la expansión de los mercados locales en México. A nivel internacional, se estaban generando sistemas de información completamente invertidos, los sistemas se encontraban **centralizados**, es decir, la administración de la información se daba en un mismo lugar al mismo tiempo, en tiempo real, además la posibilidad de generar más negocios con los clientes se incrementaba de forma exponencial. Por lo tanto los nuevos dueños se dieron a la tarea de encontrar los sistemas y equipos más adecuados y con ello comenzar a inyectar recursos monetarios que eran difíciles de obtener.



## 11.10 Modelo de desarrollo de Bital

El modelo interno que Bital utilizó para poder lograr sus resultados se puede resumir en el cuadro no. 5:



Cuadro no. 5

El objetivo de este modelo es enfocar la labor de toda la organización hacia la satisfacción total de cliente, a partir de las áreas internas considerando a los que se desempeñan en la atención de clientes en las sucursales, como clientes internos, que requieren de un servicio oportuno. El proceso de núcleos se refiere a la aplicación del modelo de control de calidad propuesto por Deming, utilizando las herramientas de Ishikawa, y con los controles de Juran. Se tiene programado que la primera área interna que se dedica a la atención de los clientes vía telefónica llamada línea bital se certifique en su operación, a través de la certificación internacional ISO 9002

Uno de los conceptos más fuertes que se tienen en el modelo de desarrollo es la cadena Cliente - Proveedor en donde se consideran clientes externos a aquellos usuarios de todos los

servicios que el banco proporciona, y son clientes internos aquellas áreas que dan servicios, no de cara al cliente final sino a sus propios compañeros que requieren de su apoyo.

**Auditoría a clientes internos:** Este proceso se refiere a conocer e identificar las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. Revisar lo que se está haciendo en la competencia tanto nacional como internacional, para con estas dos situaciones, establecer las políticas comerciales que permitan llegar a los clientes.

**Procesos:** Todas las actividades que se desarrollan de forma interna, deben de ser con procesos claros y simples que permitan ofrecer el soporte operativo a las áreas de negocios.

**Liderazgo:** Dejar muy claro en la gente lo que se busca y quiere del negocio, tanto de forma interna como externa.

**Proveedores:** Para ofrecer un servicio con garantías a los clientes, se deben tener convenios con los proveedores. Establecer alianzas estratégicas para compartir negocios.

**Actitudes:** Al ser una empresa de servicio, la parte más importante del mismo es la actitud que el personal ofrece a los clientes. El mismo personal establece los compromisos en equipos de trabajo llamados núcleos.

**Rentabilidad:** Regresar a los socios el resultado de su exposición al riesgo.

## CAPÍTULO III MARCO TEORICO

### III.1 Introducción

En la antigüedad, mucho antes de la aparición de la moneda, se cumplían las funciones bancarias basadas fundamentalmente en la aceptación en depósito de cosechas, mercancías, bienes preciosos, que daba lugar a anticipos y otras operaciones. En un principio estas actividades estaban ligadas a los templos, como el caso del templo Rojo de *Uruk* en Mesopotamia<sup>12</sup>. Se tiene muchos indicios del desarrollo alcanzado en Asiria y Babilonia , desde *Hammurabi*<sup>13</sup>, hacia el año 1800 A.C. Se opina que *Shamash*, un banquero, fue el autor del famoso código conocido por el nombre del rey, y que contiene reglas sobre préstamos y depósitos.

Ahora bien, en el resto del mundo hacia los años 30 del siglo 20 existían muchos países que no contaban con un banco central u organismo que cumpliera con sus funciones llegandose a recomendar que se crearan en conferencias internacionales.

Es a partir de los años 50 que se dan algunas circunstancias que marcan la forma de desempeño de la banca en nuestra actualidad.

Son los años en que se acelera la internacionalización de la banca; cobran notable impulso las entidades no bancarias de variado tipo, especializadas en financiar ventas a créditos, operaciones hipotecarias, inversiones, etc...; se introducen cambios tecnológicos en forma directa (la computación) o indirecta (las comunicaciones y el transporte ) que revolucionan todo el sector. En Francia continuó rigiendo el sistema implantado por las leyes de 1941 y 1945 pero, en 1966 y 1967, se aplicaron una variedad de disposiciones que reformaron profundamente<sup>14</sup>. Ello ayudó a modernizar la banca francesa al estimular la competencia: menores limitaciones para abrir agencias y aplicar los recursos crediticios, ampliar la operación de los bancos de depósito y la política de redescuentos del banco de Francia.

---

<sup>12</sup> RODRÍGUEZ , Alfredo. *Técnicas y Organización Bancaria*. Buenos Aires 1993. Macchi págs. 641

<sup>13</sup> GELPI, Rosa. *Historia del crédito al consumo*. Barcelona 1994. Península págs 265.

<sup>14</sup> GOLDSCHMIED, Leo. *Historia de la Banca*. México 1961. Ucha. págs. 114

mejorar las condiciones para desarrollar un mercado de cédulas hipotecarias, el *leasing* y la emisión y colocación de obligaciones crear instrumentos que perfeccionaron las técnicas del crédito a corto plazo.

### **III.2 Desarrollo histórico de la banca**

Con la invención del instrumento de intercambio conocido por nosotros, la moneda, a mediados del siglo VII A.C. y difundida por los griegos, no sólo aumentan enormemente las operaciones de créditos hipotecarios, reales y con garantía, sino que aparecen otras nuevas como el cambio de monedas. En Grecia, el cruce de caminos de muchos viajeros de ese tiempo que viajaban con infinidad de monedas, tomó importancia el *trapezita* que se estableció con diferentes tipos de monedas y en ciudades portuarias. Su función era la de cambista, aunque no se limitaba a ello, ya que además recibía depósitos en dinero y efectuaba pagos y otras operaciones. Del comercio marítimo se derivaban gran parte de los recursos que esos y otros banqueros canalizaban a otras actividades entre ellas, las guerras marítimas y la construcción de naves. Se tiene referencia de banqueros famosos de ese entonces que como Pasión, ex liberto del siglo IV A.C.<sup>15</sup>, que tomaban dinero a interés y financiaban negocios, por ejemplo fábricas de armas, como cualquier banco de inversión en la actualidad.

Los libros que se usaban en Grecia como el *Efemérides* y el *Trapezitie*, que eran una especie de diario y mayor, respectivamente, las leyes sobre préstamos a la república, con intereses que no podían exceder el 18% anual, prohibición de Solón, los préstamos con garantía corpora que llevaban aparejada la esclavitud y testimonios que conocían el interés compuesto, son algunos ejemplos del desarrollo de la actividad bancaria en ese país.

La intervención del Estado fue bastante acentuada. Además de reglamentar las actividades inspeccionaba los registros, que podían servir de prueba en un juicio y fiscalizaban su operatoria.

---

<sup>15</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989. Porrúa, págs. 529

Durante la edad media, diversos factores condujeron a la casi desaparición de los individuos o casas que cumplían funciones bancarias. La caída del imperio Romano, el atraso económico, las invasiones islámicas y la prohibición por parte de la iglesia del interés sobre los préstamos fueron motivos que generaron el atraso de esta actividad.

Los cristianos se orientaron entonces con preferencia a otras operaciones como la asociación en empresas comerciales a través de créditos de *commenda*, que la iglesia autorizaba y de los cuales participaban de las utilidades en lugar de cobrar intereses. Algunas empresas militares y expediciones disfrutaron de este tipo de financiamiento, nacido en Génova y ligado, al aparecer, la letra de cambio. Ya para el siglo XII se habla de los *banchieri*<sup>17</sup> para designar a los cambistas que operaban sentados en sus bancos en la plaza pública. En Florencia y algunas ciudades toscanas en las que se iniciaron en las industrias y el comercio de lana y seda, se desarrolló una intensa actividad de banqueros, además de recaudadores de impuestos que dió origen a algunas grandes fortunas florentinas. El otro gran centro financiero de la península fue Venecia donde, en el siglo XII, se establece la banca de depósito más antigua con el propósito de atender las necesidades financieras del Estado acrecidas por sucesivas guerras. Todos estos bancos contaban con sucursales en toda Italia y en varias partes de Europa. A medida que salían del letargo medieval, nuevas ciudades iban tomando importancia por su actividad comercial y bancaria aunque ninguna como las del norte de Italia por el volumen de sus operaciones y por lo desarrollado de su técnica bancaria. Algunas de estas ciudades fueron Brujas, Amberes, Hamburgo, Lubek, Barcelona, Nápoles, Palermo y Lyon<sup>18</sup>.

La creatividad fue una característica de esta etapa histórica. En apenas tres siglos, del XII al XIV, se desarrolló una gama de operaciones que anticipaba gran parte de la actual: depósitos a interés, préstamos, anticipos, giros, inversiones y cambios. Derivado de este avance se debe señalar al perfeccionamiento de la contabilidad, incluido el sistema de partida doble propuesto al mundo por Luca da Paccioli.

---

<sup>17</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989, Párrafo, págs. 529

<sup>18</sup> Ibid.

Se crearon los primeros bancos de depósito llamados *de giro* por las operaciones de ese nombre consistentes en transferencias entre cuentas. Los bancos recibían metálico de los particulares, abriéndoles un crédito en los registros que se transmitía de un particular a otro. Por consiguiente, no había la necesidad de hacer algún movimiento de moneda. Sólo se hacían las anotaciones en los registros, procedimiento que facilitó el comercio interno y externo.

Como dato histórico, en el año 1400 comienza a difundirse la palabra **banco** para designar a estas entidades. El banco de San Jorge de Génova, fue considerado como el primero, en un sentido moderno, que se creó en 1407. En un principio, se llamaba Casa de San Jorge<sup>14</sup>.

En cuanto al origen de la palabra puede resultar muy controversial, al aceptar que etimológicamente proviene del mueble que utilizaban los cambistas italianos -un simple banco-, equivalente al *trapezia* de la antigüedad. Lo que ocurre es que la difusión no tuvo lugar de forma directa del italiano, ya que la expresión banquero no se difundió para designar a los cambistas, sino en forma indirecta. Los alemanes utilizaban la voz *bank* para referirse a los *monti*, o fondos comunes que constituían los empréstitos públicos, como el *Monte Vecchio*. Esa es la palabra que se divulgó para designar a estas entidades financieras.

En la época de los descubrimientos y colonización de América, de la formación de los estados europeos y la unificación de las monedas, la irrupción del oro proveniente de la América española, el avance de Inglaterra, Francia y Holanda, y la consecuente decadencia española, afectaron a la banca de diversas formas<sup>15</sup>.

Aparecen los sustitutos del dinero (letras de cambio, pagarés, documentos) o sea la moneda bancaria, representativa de la metálica depositada en los bancos. La historia de la banca está ligada a la presión de los gobernantes, necesitados de los recursos para sus acciones bélicas, además de su falta de conocimiento general de los principios básicos de economía monetaria y crediticia. Por otro lado abundaron los fraudes monetarios de origen estatal (reducciones de título y peso en las monedas), las moratorias, las suspensiones de pago de los gobiernos, las emisiones desmedidas, el rechazo por el público de ciertas monedas o valores, en resumen el

---

<sup>14</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989, Porrúa, págs. 529

<sup>15</sup> GOLDSCHMIED, Leo. Historia de la Banca. México 1961. Uteha, págs. 114

desorden monetario y la inseguridad. Esta situación no mejoro mucho durante los siguientes doscientos años, pero un país como Inglaterra sabria ganar la mayor experiencia de este difícil proceso asumiendo al final un liderazgo similar al de los italianos. La banca inglesa creció durante el reinado de Isabel I. en 1500, con matiz nacionalista y se formó una serie de entidades que, con frecuencia, fueron prestamistas del estado. Para 1780, aparecieron las primeras Cámaras Compensadoras o *Clearing Houses*.

Es por ese entonces cuando comienza el nacimiento de la Banca Comercial con características modernas. Ello ocurrió en Edimburgo, al formarse varias entidades (las *join-stock-ventures*)<sup>20</sup> que basaban su operatoria en la recepción de depósitos a interés y el otorgamiento de préstamos, en especial bajo la forma de descuentos y también, desde 1729, en adelantos en cuenta corriente. De esta manera cambió notablemente la característica de la banca, sobre todo la del norte de Europa, que había logrado un fuerte desarrollo por la magnitud de operaciones comerciales que se realizaban a través de ella. Sin embargo no se pagaba intereses por los depósitos, aunque los recibía en cantidades de los comerciantes, ni concedía créditos sobre la base de aquellos fondos, a diferencia notable con nuestra época en la que se destina una muy buena parte de esos fondos para el crédito de quien lo solicita.

Es muy sencillo entender la repercusión que habrían de tener los bancos en un mundo en donde la revolución Industrial comenzaba a sentirse.

De 1800 hasta nuestros días la expansión de la banca inglesa fue considerable, tanto por el número de entidades que se crearon como su dimensión operativa fruto de tres factores:

1. El crecimiento económico
2. Los negocios en el exterior, en especial en las colonias de América. Como ejemplo de esa época la muy distante y joven República de Argentina contrata un préstamo de un millón de libras con la Baring Brothers y recibe capitales de cinco casas británicas para la creación de su primer banco, el de Descuentos o de Buenos Aires
3. La afluencia a Londres, convertida en centro financiero mundial y con la moneda más sólida, de recursos de los mas variados orígenes.

---

<sup>20</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989, Porrúa, pags. 529

Para que este crecimiento fuera factible debieron eliminarse las trabas que impedían la aparición de los bancos, autorizándose en 1826 la creación fuera de Londres de bancos por acciones, llamados *Joint-Stock-Banks* y, posteriormente, se eliminó toda restricción en Inglaterra<sup>21</sup>.

Hay también un cambio considerable en la gestión bancaria, que se caracteriza por la mesura y la preocupación constante por la liquidez, particularmente a partir de los años 30 del siglo pasado en que aparecen grandes bancos con un fuerte predominio de los *Big Five*:

- *Midland*
- *National Provincial*
- *Westminster*
- y el *Barclay Bank* fundado entre 1826 y 1834, y
- *Lloyds Bank*, fundado en 1775

La concentración se mantuvo ya que los cinco grandes movían más del 70 % de los recursos, y que con la creación de diversas entidades que complementan las actividades bancarias. Estas surgieron en los siglos XIX y XX para satisfacer diversas necesidades, entre otras los viejos *Merchant Banks* vinculados a los famosos banqueros como los *Rohschild* cuya actividad principal se desarrollaba con clientes de otros puntos de Europa; las *Discount Houses*, que trabajaban a muy corto plazo utilizando los populares corredores o *running brokers*<sup>22</sup>; y muchas más que operaban con compañías pequeñas que concedían créditos para la compra de bienes de consumo o vivienda.

Lo que sucede en otros países de Europa y después de que se hacen mejoras en forma natural a los procesos operativos, se pone énfasis en la conducción de los bancos centrales o los que hicieran sus veces. En Suecia, se funda en 1804 el banco Real de Suecia, en Alemania en 1765 el banco de Prusia rebautizado en 1875 con el nombre de Reichbank; en España en 1829 el banco español de San Fernando, posteriormente unido al banco de Isabel II y transformado en 1856 en Banco de España y en 1847 en Banco Nacional<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> HAGGOT BECKHART, Benjamin. Sistemas Bancarios. Madrid 1958: Columbia University

<sup>22</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989. Porrúa, págs. 529

<sup>23</sup> GELPI, Rosa. Historia del crédito al consumo. Barcelona 1994. Peninsula págs 265.



En Italia se tenían bancos de emisión en cada estado y para 1893 queda reducido a tres destacándose el Banco Nacional del Reino. En ese mismo año precisamente se convirtió en banco de Italia y terminó siendo el único autorizado a emitir.

En Francia, la situación no mejoro demasiado y es hasta 1848 en que se le confiere la facultad absoluta de emisión y control<sup>24</sup>.

### **III.3 La banca y su interacción con la economía**

Hoy en día sería muy difícil considerar a cualquier individuo, empresa, o ente que pudiera operar y manejarse fuera del sistema financiero y, principalmente, de los bancos. Durante muchos años en la historia de la humanidad, los bancos han jugado un papel preponderante en el desarrollo de las sociedades, culturas y países; esto lo podemos observar en nuestro capítulo I en donde vimos el papel que jugaron los primeros individuos que comerciaban con sus mercancías entre una ciudad y otra, y los préstamos con base en su palabra y garantía se podían realizar. Los bancos en la actualidad siguen y seguirán jugando un papel muy importante en la economía. Podríamos pensar que regresar a los tiempos de nuestros abuelos que preferían guardar su dinero en la casa debajo del colchón. Sería muy simple, sin embargo la actividad bancaria participa de forma directa en la economía al ser un intermediario de los recursos; por un lado capta los recursos de aquellas personas que mantienen un excedente en forma de ahorro y los premia pagándoles una tasa de interés por el uso de parte del banco del dinero, y lo coloca a los sectores que por su actividad productora requieren de ese dinero para expandir o mejorar los servicios que proporciona. Es difícil pensar en un país que busque crecer sin un sistema financiero y bancario lo suficientemente sólido que le permita dar seguridad a los inversionistas y ahorradores. En el caso de México hemos podido observar este fenómeno muy recientemente, con la mejora que a este respecto se le esta haciendo a la economía en el rescate bancario después de la crisis de 1994 y la aprobación del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) y que es la segunda parte del anterior Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA). Este

---

<sup>24</sup> HAGGOT BECKHART, Benjamin . Sistemas Bancarios. Madrid 1958: Columbia University

instituto tiene como finalidad garantizar hasta por 400.000 unidades de inversión (UDIS) al tipo de cambio proporcionado por el Banco de México, y la posible pérdida ocasionada por un quebranto de la institución en donde se invierta los recursos que este instituto tenga provendrán de aportaciones de los propios bancos, que al mismo tiempo buscan un mejor nivel de capitalización.

#### **III.4 La actividad bancaria y la noción de empresa**

Se podría afirmar que la actividad de banca y crédito abarca muchas facetas, todas ellas importantes en su desarrollo. Entre otras podemos mencionar la estructura jurídica y que da las bases para establecer, organizar y regular sus actividades, sus operaciones y sus derechos. Además existe una serie de ciencias, técnicas y métodos, como la contabilidad, con la que las instituciones registran día con día las diversas operaciones que se realizan y así reflejar fielmente tanto los resultados como su equilibrio económico y funcional.

Existen sistemas que a través del uso de ordenadores, se acelera la actividad bancaria, se perfecciona, y se hace más eficaz. La planeación administrativa debe enfocarse hacia el futuro: la expansión financiera, económica y de servicios de las instituciones, así como su sano crecimiento y los medios e instrumentos que habrán de utilizarse para ello.

Otro factor importante es la selección, formación y desarrollo del personal a nivel operativo, medio y ejecutivo con la finalidad de contar con elementos preparados conscientes y capacitados que actúen a través de estímulos y motivaciones que los orienten hacia el perfeccionamiento de su labor.

Todos estos elementos hacen que la actividad bancaria se puede considerar como la de cualquier otro ente económico con personalidad jurídica propia y un grupo de actividades que le permiten interactuar directamente con los diversos integrantes del sistema económico nacional, además de ser considerada como una empresa más.

### **III.5 La clasificación de los bancos y su especialización**

En nuestro país los bancos se pueden clasificar en dos. Por un lado, los bancos comerciales o de primer piso, actividad que desempeñan hoy en día instituciones privadas que atienden al público en general en lo relacionado a operaciones de ahorro, inversión y préstamos destinados a apoyar los diferentes sectores de la economía. La mayoría de estas instituciones buscan diferentes nichos de mercado. Por el otro lado tenemos a las instituciones bancarias de desarrollo o de segundo piso. Actualmente, éstas se operan principalmente a través del gobierno federal y su actividad primordial es la de dar apoyo a ciertos grupos o sectores de la economía nacional con base en programas de desarrollo gubernamental. Ejemplo de ello son instituciones como Nacional Financiera con su programa de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, el Banco de Comercio Exterior, destinado al apoyo de aquellas empresas o productores que exportan sus productos de manera directa o indirecta, el Banco Nacional de Obras destinado en sus orígenes al apoyo y crecimiento de toda la infraestructura carretera, de vías públicas de inmuebles, etc... , y por último el Banco Rural destinado a apoyar principalmente al sector primario de la economía, la pesca, la agricultura, y la ganadería. Todos estos bancos de segundo piso no tienen sucursales y operan a través de la banca de primer piso o comercial.

### **III.6 El derecho bancario**

El derecho bancario lo debemos ubicar dentro del derecho mercantil. Este nace de una práctica común del derecho civil Romano que establecía diversas disposiciones que se aplicaban a ciertos tipos de comerciantes como los *argentari* (antecedentes de los banqueros) y se les obligaba a llevar dos libros que son el origen de la contabilidad. Italia fue el centro más importante del movimiento comercial y se dice que fue Florencia la cuna del derecho bancario. Los banqueros de la calle iban a las ferias con su mesa, silla y banco, y cuando se veían imposibilitados a pagar, los jueces ordenaban que de manera infamante se quebrara

públicamente la silla sobre la mesa del banquero y de esta costumbre surgieron las expresiones de quiebra y bancarrota<sup>24</sup>.

En México, los bancos deben tener una determinada estructura jurídica, tener un capital mínimo que las autoridades hacendarias autorizan; su escritura constitutiva y estatutos, con sus posteriores reformas, establecer oficinas, dependencias y sucursales, nombrar funcionarios, realizar propaganda, cumplir requisitos, en cuanto al registro contable de sus actos, publicar sus balances. Lo anterior no queda en autonomía de las partes constituyendo en ejemplo claro de la intervención estatal y por lo tanto del Derecho Público.

Actualmente, el derecho bancario se ha diversificado, a continuación se presentan algunos ejemplos:

- Constitucional, constituido por las bases constitucionales que regulan la materia de acuerdo a los códigos políticos de los diversos estados.
- Administrativo, todas aquellas que establecen, organizan y regulan el funcionamiento de la estructura orgánica del estado que vigila y controla las relaciones de estos con los clientes.
- Laboral, desde 1939 se establecieron condiciones preferenciales para todos los trabajadores de los bancos.
- Fiscal o tributario, se establecen ciertas exenciones para los bancos y otras que son obligaciones solidarias en el pago de impuestos.
- Procedimientos, desde la solicitud de concesión y muchas otras gestiones.
- Penal Bancario, delitos especiales previstos en la legislación bancaria que pueden cometer tanto los particulares como los funcionarios.
- Infracciones Bancarias, sanciones administrativas que van desde pequeños apercibimientos hasta la pérdida de la concesión.
- Bancario Internacional, que regulan la relación de los bancos en operaciones internacionales en los diversos países.

---

<sup>24</sup> CERVANTES AHUMADA, Raúl . Apuntes de Derecho Mercantil , UNAM . México D.F. 1972

### III.7 Introducción al Sistema Financiero Mexicano

A continuación se detallan algunos de los indicadores macroeconómicos que existían en México:

CONTEXTO INTERNO	1995	1996	1997
PIB REAL	-6.20	5.10	7.03
INFLACION DIC-DIC	51.97%	27.70%	15.72%
TIPO DE CAMBIO	6.42	7.60	7.92
SALARIO MINIMO	20.15	26.44	26.44
CETES 28 DIAS	48.44%	31.39%	19.80
CUENTA CORRIENTE (MILL. DÓLARES)	-1578	-1922	-7316
BALANZA COMERCIAL	7.089	6.415	616
CONTEXTO EXTERNO			
PNB DE E.U.	2%	2.40%	3.08%
INFLACION E.U.	2.80%	3.00%	3.08%
TASA LIBOR 3 MESES PROM.	6.04%	5.50%	5.50%

Con estos indicadores económicos de nuestro país, podemos considerar que para 1993 que es el momento en que la gran estrategia de la banca comercial es lanzada por la Institución que nos ocupará más adelante, la cual se encontró basada y fundamentada en la forma de hacer negocio en la banca europea.

La importancia del Sistema Financiero Mexicano se aprecia por las funciones de intermediación que cumplen cada uno de los participantes en las diferentes actividades

<sup>26</sup> ENTORNO Económico, Dirección de Análisis y Estudios Económicos Bital, México Marzo 1998

económicas. Para desarrollar esta tarea, los intermediarios deben movilizar el ahorro de las entidades superhabitarias hacia las deficitarias, administrar riesgos financieros, evaluar proyectos, minimizar la selección adversa, facilitar las transacciones y, en general, reducir los costos y riesgos relacionados con la información de los acreditados.

Esta función debe realizarse con eficiencia, esto es, optimizando la canalización de recursos para atender los distintos sectores económicos, escogiendo los mejores proyectos, con una combinación satisfactoria de plazos de captación y colocación, manteniendo un costo de intermediación competitivo.

Las políticas financieras que definen las características y condiciones de las operaciones de SFM comprenden, entre otras, las políticas crediticia, monetaria, cambiaria, de tasas de interés y de intermediación financiera, cuyos objetivos principales son: contribuir a una instrumentación eficaz de las finanzas públicas, asegurar que el sistema financiero cumpla adecuadamente sus funciones de intermediación y apoyar a los sectores público, privado y social.

En un concepto amplio, el sistema financiero mexicano se encuentra integrado de la siguiente manera:

**-Autoridades y organismos del Gobierno Federal, que, conforme a los ordenamientos jurídicos de la materia, tienen facultades para ejercer atribuciones de regulación y vigilancia:**

-Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

-Banco de México (BANXICO)

-Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

-Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)

**-Los intermediarios financieros bancarios, constituidos como instituciones de crédito, que pueden ser de banca múltiple o de desarrollo.**

**-Los intermediarios financieros no bancarios, que comprenden a las instituciones aseguradoras y afianzadoras, casas de bolsa y sociedades de inversión, así como a las organizaciones auxiliares del crédito.**

La ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC) considera que son organizaciones auxiliares las siguientes:

- Almacenes generales de depósito.
- Arrendadoras financieras.
- Sociedades de ahorro y préstamo.
- Uniones de crédito.
- Empresas de factoraje financiero.

La compra-venta habitual y profesional de divisas, que realizan las casas de cambio, se considera como actividad auxiliar del crédito.

### **III.8 Generalidades de la banca en México**

La actividad económica del país se sustenta en gran medida en el flujo de recursos financieros entre los demandantes y oferentes de préstamos e inversiones. El punto de concurrencia se da en los mercados financieros, y las transacciones se realizarán a través de los intermediarios.

El Sistema Financiero Mexicano (dentro del cual la banca comercial se desarrolla) queda definido en principio por los conceptos que se mencionan a continuación:

- Afirmación de la rectoría del estado sobre la actividad de los intermediarios financieros, sustentada en el reconocimiento de que el adecuado desempeño de esa actividad es un imperativo de interés público.
- La gradual evolución de los regímenes jurídicos, desde instituciones con alto grado de especialización hasta la formación de la Banca Múltiple y, más recientemente, de los grupos financieros.
- La privatización de la banca nacionalizada en 1982.

El Sistema Financiero Mexicano está conformado por las instituciones que realizan intermediación financiera, tanto bancaria como no bancaria, y por las autoridades y organismos del Gobierno Federal facultados para regular y vigilar su operación. Las actividades y funciones que pueden llevar a cabo los integrantes del sistema están determinadas por la legislación vigente.

El artículo 2o. de ley de Instituciones de Crédito establece que "...El servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones de crédito..." Asimismo, "... se considera servicio de banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados"<sup>27</sup>.

La función básica de los bancos es la intermediación entre quienes disponen de recursos para depositar, con la promesa de un rendimiento o rédito futuro y de aquellos que requieren liquidez, por la que están dispuestos a pagar un costo o interés.

La obtención de recursos del público **captación**, se considera como una operación pasiva, en virtud de su reflejo en los estados financieros, en tanto que el financiamiento que concede el banco **colocación**, es una operación activa, ya que representa recursos que contablemente son en favor de la institución.

Por medio del sistema bancario se capta una parte significativa del ahorro de la población, que son prestados a familias, empresas y gobierno para financiar su consumo e inversión. Adicionalmente, mediante cheques y otros medios de pago, la Banca facilita el intercambio de bienes y servicios en la sociedad.

Por su propia función de intermediación del ahorro, los bancos se caracterizan por tener un alto nivel de endeudamiento en relación a su capital, lo que determina que el respaldo del mismo es relativamente pequeño ante situaciones que afecten la capacidad de pago de sus deudores. Con el propósito de prevenir este riesgo, en el año de 1997 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció nuevos criterios, homologados internacionalmente, para regular las provisiones de las reservas para riesgos crediticios y el índice de capitalización de los bancos.

La ley de Instituciones de Crédito (LCI) establece en el artículo 3ro. que:

"El sistema Bancario Mexicano estará integrado por el Banco de México, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico.

---

<sup>27</sup> LEY de Instituciones de Crédito, México 1994. Porrúa



asi como aquéllos que para el desempeño de las funciones que la ley encomienda al Banco de México, con tal carácter se constituyan<sup>28</sup>.

### **III.9 La nacionalización de la banca**

Para poder entender la nacionalización (pérdida de la licencia o permiso a particulares) de la banca debemos ubicar el momento que se vivía en México. Basta recordar que en 1980 y 1981 la inflación se aproximó al 30% , en 1982 a octubre pasó al 83%; tan sólo los seis más grandes bancos privados obtuvieron una utilidad conjunta en 1981 por 11.222 millones de pesos<sup>29</sup>. El excedente generado principalmente por el petróleo se destinó a fines improductivos, a fines suntuarios y buena parte se fugó principalmente a Estados Unidos. Los 3.500 millones de dólares conseguidos antes del VI informe de gobierno del entonces presidente José López Portillo fueron insuficientes ante la excesiva demanda. La fuga de capitales al exterior de los mexicanos que no creyeron en el capitalismo existente, ocasionaron que el problema aunque si bien se sabía era financiero, se expresara mas bien como la incapacidad para hacer crecer, retener, movilizar, encauzar e invertir adecuadamente los recursos reales resultantes del propio proceso de desarrollo y que resulta de contradicciones muy profundas de la estructura productiva misma, que ni la empresa ni el estado podrian resolver.

Fueron 54 los bancos expropiados: 29 que operaban como banca múltiple en los diversos campos y 25 como bancos especializados, en general de caracter regional y de menor importancia. En conjunto, contaban con casi 150,000 empleados. Lo que se expropió fueron los activos, o sea, los recursos totales de los bancos. Al 30 de junio ascendían a 2 billones 400 mil millones de pesos siendo los más importantes: BANAMEX, \$666.630.9; BANCOMER, \$651.754.5; SERFIN, \$276.482.9; y, por razones obvias de este trabajo, señalaremos a Bancreser \$ 40,810.0 (millones de pesos). La banca mixta no se vio afectada , entre ellas dos instituciones Banco Somex y Banco Internacional (afiliado este ultimo a Nacional

---

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> TELLO, Carlos, La nacionalización de la banca en México, México: Siglo XXI, 1984(4a. ed.)

Financiera), porque ya estaban en poder del gobierno. Tampoco fueron expropiados el Banco Obrero ni la sucursal del CitiBank<sup>6</sup>.

Al adquirir esa gran masa de recursos el gobierno contrajo dos obligaciones fundamentales: garantizar (artículo cuarto del decreto expropiatorio) el pago de todos y cada uno de los créditos que tuvieran a su cargo las instituciones afectadas y pagar a los accionistas de las mismas y (artículo segundo) la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años. El efecto de la expropiación no fue igual en todos los casos: los banqueros se vieron fundamentalmente dañados, la de aquellos que las inversiones expropiadas solo era parte de otros capitales mayores, inversionistas minoritarios pero ejercían influencia en ciertos bancos tenían inversiones importantes en ellos, las de quienes perdieron el brazo bancario de sus grupos.

Bancreser, el octavo banco en importancia, tenía un capital contable de 560 millones de pesos y activos superiores a 32 mil millones. Su presidente era Antonio del Valle Talavera y sus principales accionistas de la familia del Valle (Cedosa, grupo el Asturiano), los Berrondo (Mabe, Astral y otras empresas), los Esteve (Esteve Hermanos), Cortina Portilla, que, al crearse Bancreser aportó la Financiera México y una afianzadora en cuyo principal accionista era Gastón Azcarraga Tamayo (Cadena Fiesta Americana)<sup>7</sup>.

Podemos considerar que el daño a los expropiados, si bien no era deleznable, tampoco era demoledor. Aun industrias Mabe tenía un capital superior al de Bancreser y el de CIDOSA lo triplicaba por lo puede pensarse que los intereses bancarios de este grupo no representaban más de la quinta o sexta parte del total.

### **III.10 La reprivatización bancaria**

En 1991 se decretó la reprivatización bancaria, ocasionando que diversos grupos industriales o ex dueños de bancos se interesaran en adquirir nuevamente alguna institución financiera ya fuera como complemento de sus grupos financieros que en su mayoría estaban integrados por casas de cambio, casas de bolsa, arrendadoras, empresas de factoraje, almacenes de

---

<sup>6</sup> AGUILAR M. Alfonso. La Nacionalización de la Banca. México 1982. Nuestro tiempo

depósito, etc... Lo único que les faltaba era el banco para poder contar con todas las empresas existentes en la legislación financiera mexicana. Por otro lado, también habían industriales interesados en adquirir un banco como apoyo para sus empresas, o grupos industriales. Con el tiempo, lo anterior se convirtió en el más grande error del gobierno de Carlos Salinas de Gortari ya que los empresarios sin experiencia llevaron a la quiebra por desfalco a los bancos que habían adquirido. Podemos hacer una revisión de como se encuentra integrada la banca nacional después de 6 años de haber sufrido el proceso de reprivatización

Al 31 de diciembre de 1997, la Banca en nuestro país estaba integrada por 39 bancos, de los cuales 19 son instituciones mexicanas de banca múltiple y 20 operan como filiales de bancos extranjeros.

De acuerdo al boletín estadístico que proporciona la Asociación de Banqueros de México del mes de abril de 1997 y con base en los datos de la CNBV, al 31 de diciembre de 1997, la banca operaba en México un total de 21,558,663 cuentas de cheques, ahorro e inversiones a plazo a través de 6,126 sucursales y 124,631 empleados. Los activos de estas instituciones alcanzaron la cifra de 1,007,153.01 millones de pesos.

### **III.11 La banca extranjera en México**

El tercer párrafo del artículo 7o. de la Ley de Instituciones de Crédito establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público "...podrá autorizar el establecimiento en la República de sucursales de bancos extranjeros de primer orden, cuyas operaciones activas y pasivas podrán efectuarse exclusivamente con residentes fuera del país."

El establecimiento de estas sucursales se sujeta a las reglas de carácter general que dicta la SHCP, y las operaciones que a éstas autorice la propia dependencia se apegarán a las disposiciones que emita el Banco de México.

De manera complementaria, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC) establece en las Reglas para el establecimiento de filiales de instituciones financieras del exterior, capítulo I, primera disposición, lo siguiente: 'Filial es la sociedad

---

<sup>11</sup> AGUILAR M. Alfonso. La Nacionalización de la Banca. México 1982. Nuestro tiempo

mexicana en cuyo capital participe mayoritariamente una institución financiera del exterior o una sociedad controladora filial, autorizada para organizarse y operar de conformidad con la Ley de Instituciones de Crédito.”

En el cuadro 6 se presentan los participantes extranjeros en el sistema bancario.

Participación de Bancos Extranjero	
País	Instituciones
España	Bilbao Viscaya
España	Santander Mexicano
España	Bitai
Portugal	Bitai
Canadá	Inverlat
Inglaterra	Serfin
Estados Unidos	Confia
Estados Unidos	City Bank
Estados Unidos	Bank of America
Estados Unidos	Bank of Boston

Cuadro no. 6<sup>22</sup>

### III.12 La banca en Estados Unidos

En Estados Unidos, desde su independencia y hasta 1863 fueron años de gran desorden por la absoluta liberalidad para ejercer la actividad bancaria. El primer banco importante fue el *First Bank of the United States*, en 1791, que cumplió funciones propias del banco central y tuvo un desempeño satisfactorio. Sin embargo hubo varios cambios al sistema, creándose el Sistema de Bancos Nacionales.

El número de bancos pasó de 2000 en 1866 a 13,000 en 1900; 27,000 en 1913 y 31,000 en 1921. Para ese entonces se empezaban a vislumbrar dificultades que no se detuvieron hasta la crisis de 1929 y aun varios años después hasta 1933. Luego de la quiebra de 10,000

<sup>22</sup> ANALISIS Bursatil Bitai. Datos complementarios. Mexico, 1997

bancos se declaró, un feriado bancario de 4 días para proceder a la reorganización del sistema”.

La reorganización se inició con la creación del *Federal Deposit Insurance Corporation*, un seguro para los depositantes. De los 31.000 bancos en 1921 se redujeron a 14.000 para 1965 a la vez que se produjo un crecimiento de su representatividad en los volúmenes operados, que del 12% a 53%.

### **III.13 La banca en España**

La banca española inicia su funcionamiento en el último tercio del siglo XVIII con la fundación del Banco de San Carlos en 1782. En 1829 adoptó la denominación de Banco de San Fernando. La situación del Banco de España como emisor se consolidó definitivamente con el decreto de ley del 19 de marzo de 1874<sup>41</sup>, que permitió al banco absorber entidades de emisión o sustituir con sus billetes los creados anteriormente por otros bancos, que gozaron de esa facultad entre los años referidos.

Las perturbaciones financieras ocasionadas por la primera guerra mundial pusieron de manifiesto la necesidad de encontrar fórmulas legales que encuadraran con la operación bancaria en España. Se creó una comisión presidida por el ministro de hacienda y se aprobó la ley de ordenación bancaria de 1921.

El Sistema Bancario Español se puede considerar como clásico europeo, es decir, un banco central de emisión con la banca privada a su alrededor, y también una banca oficial creada por el Estado<sup>42</sup>. Algo interesante del sistema bancario es que el banco central es el único de los bancos de países importantes que continúa siendo una sociedad anónima, es decir una empresa privada aunque con una fuerte influencia del Estado, pero no es una entidad estatal.

La banca privada española, que hoy tiene tanta vitalidad y que tanto impulsó y facilitó la vida económica del país, es la resultante de la continuación de algunos bancos creados durante el siglo XIX, como los de Bilbao y Santander. En 1857 surge el Banco de Bilbao para impulsar

---

<sup>41</sup> HAGGOT BECKHART, Benjamin. *Sistemas Bancarios*. Madrid 1958: Columbia University

<sup>42</sup> GELPI, Rosa. *Historia del crédito al consumo*. Barcelona 1994. Península págs. 265.

las empresas industriales de Vizcaya y la minería; en 1876, aparecía el banco Hispano Colonial destinado al financiamiento de empresas en Cuba. El banco Hispano Americano surgió para 1901 el cual aportó capital procedente de la liquidación colonial y contactos con Bancos en Sudamérica. El Banco de Santander surgió en 1857 con derecho de emisión de billetes. Todos ellos continuaron con algunos cambios y fusiones hasta la actualidad.

Un hecho que llama la atención de la Banca Española son las reservas que deben formarse de acuerdo con el artículo 53 de la ley de ordenación bancaria. Los bancos privados que obtengan en un ejercicio social beneficios líquidos superiores al 10% del capital desembolsado más las reservas, están obligados a deducir de los expresados beneficios el 10% como mínimo hasta constituir una reserva de la mitad del capital suscrito. Por ende las reservas bancarias sobrepasan en mucho las que hay obligación de formar. Ello debe atribuirse al hecho de que debido a que la banca española tiene prohibido repartir dividendos superiores al 6% del capital desembolsado, se ha obligado a formar considerables reservas existentes\*

### **III.14 La banca en Portugal**

El sistema financiero está en una etapa relativamente temprana de desarrollo en el sentido de que el hábito bancario no se ha desarrollado entre los distintos sectores de la comunidad. El rápido aumento en el número de sucursales dirigidas por los bancos comerciales ha hecho a la población más consciente del valor de los servicios bancarios. Las actividades comerciales y financieras están regidas por un minucioso sistema de control legal. Estas reglas estipulan que el crédito y la práctica de las demás operaciones inherentes a la actividad bancaria pueden ser desempeñadas sólo por los establecimientos que estén inscritos como instituciones de crédito estatal, bancos de emisión, bancos comerciales e instituciones de crédito especiales.

---

\* LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. México 1989. Porrua, pags. 529

\* HAGGOT BECKHART, Benjamin. Sistemas Bancarios. Madrid 1958: Columbia University

Definen a los bancos como sociedades de responsabilidad limitada creadas con la finalidad de aceptar dinero en depósito, comerciar en metálico fondos públicos, divisas, descuentos y otorgar créditos.

En total hay veintidos bancos comerciales y nueve casas bancarias en el Portugal metropolitano, muchos de los cuales tienen su sede en Lisboa y Oporto. Los recursos bancarios están muy concentrados pues todo el pasivo en depósitos de los tres grandes bancos equivale al 47%<sup>17</sup>. Independientemente, hay once cajas de ahorro que operan en la metrópoli y trece en las islas, muchas son extremadamente pequeñas.

Entre los bancos más importantes se encuentra el de Espirito Santo que, en su sistema de operaciones, es el banco comercial más genuino, pues muchas de sus operaciones de crédito se limitan a periodos muy cortos de tiempo. El segundo banco en magnitud es el Banco Nacional Ultramarino y es notable por el hecho de que alterna operaciones bancarias comerciales normales en la metrópoli con la responsabilidad de la emisión de billetes en Mozambique, Macao y otras provincias de ultramar a excepción de Angola. Por último, el Banco Comercial Portugues se ha destacado por su rápido crecimiento en su red de sucursales.

Los tipos de interés que los bancos comerciales y cajas de ahorro están obligados a pagar están vinculados por la ley de tipo de descuento del Banco de Portugal<sup>18</sup>.

Las reservas totales de efectivo deben ser equivalentes a:

1. Como mínimo 15% de sus depósitos y demás pasivo a la vista, más
2. Como mínimo 5% de los depósitos a plazo con más de treinta días

La extrema liquidez del sistema bancario puede atribuirse a varios factores. Por el lado de la oferta, los bancos no han adolecido de verdadera escasez de fondos en depósito porque los portugueses más ricos tienen preferencia por mantener sus ahorros en una forma extremadamente líquida y porque las empresas que normalmente ejercitan la

---

<sup>17</sup> HAGGOT BECKHART, Benjamin. Sistemas Bancarios. Madrid 1958: Columbia University

<sup>18</sup> LABASTIDA, Luis. Estudio histórico y filosófico sobre la legislación de los bancos. Mexico 1989. Porrúa. págs. 529

autofinanciación, también mantienen una alta proporción de recursos en depósitos en los bancos. Por el lado de la demanda, los empresarios portugueses no han mostrado gran deseo de extender sus actividades e incluso cuando lo han intentado las restricciones legales han constituido una dificultad.

### **III.15 Estrategia de inversión extranjera directa**

Los inversionistas institucionales y empresarios que de alguna manera buscan tener una relación de apertura hacia el exterior, han hecho de la Ingeniería Financiera un instrumento de uso obligado. Esta se produce cuando el conjunto de instrumentos financieros se hace más numeroso a la vez que el número de bancos e intermediarios financieros crece.

Para que un inversionista considere la posibilidad de colocar su capital en un país distinto al suyo debe considerar diversas situaciones a saber:

- El riesgo ambiental, que afecta los resultados de una empresa debido a los cambios imprevistos en el ambiente económico en el que se desenvuelve o desenvolverá la empresa y que por algunos momentos, éste escapa totalmente de su control. Así, se deberá identificar y medir el riesgo ya que la rentabilidad de la empresa no sólo depende de la eficacia de los directivos para controlar el propio riesgo del negocio y de la compañía, sino que también dependerá del buen control del riesgo ambiental.

Otros riesgos a los que está expuesta una empresa son:

- Movimientos en los precios de las materias primas.
- Variaciones en los tipos de cambio de las divisas en las que se denominan dichas materias primas.
- Oscilaciones en el precio de la energía que se necesita para procesar las materias primas
- Cambios en el tipo de cambio de la propia moneda.
- Cambios en la tasa de interés de su país que afectan en el costo de su endeudamiento y, posiblemente, sus ingresos por ventas.



- Alteraciones en los tipos de interés de otros países , que afectan en sus competidores y por tanto el comportamiento de las ventas de la empresa<sup>m</sup>
- El factor de riesgo político del país en donde se hará la inversión, ya que se tiene que evaluar la apertura que tiene el gobierno establecido en cuanto a inversiones extranjeras, sus leyes y limitantes de inversión y la estabilidad en cuanto a poder retirar la inversión en el momento en que la empresa lo solicite.
- Otro factor que determina que una empresa invierta en otro país, son las facilidades que los gobiernos pueden ofrecer para invertir. Normalmente, esto se traduce en beneficios de carácter fiscal, la reglamentación en materia de leyes laborales que afecten el manejo de la mano de obra y la posibilidad de que ésta sea más barata que en el país de origen .
- La infraestructura del país en donde se invertirá es un factor determinante en la decisión del inversionista, ya que esta contempla la red de comunicaciones carreteras, ferrocarriles, parques industriales , acceso a puertos, etc...
- Las materias primas que se puedan disponer en el país a donde llegará la empresa y si se tuvieran que importar, la reglamentación sobre aranceles para la importación de productos y materias primas.

En este aspecto, los bancos han tomado un papel determinante en la decisión de invertir fuera del país y han dejado de ser una entidad pasiva para adoptar posiciones activas, al buscar soluciones a los problemas de sus clientes, y tomar iniciativas para ofrecer nuevos productos y aplicaciones. Estas operaciones datan de 1985 cuando un grupo de bancos, ubicado en Londres decidió, por motivos estratégicos, dejar de ofrecer a sus clientes los típicos productos financieros destinados a la cobertura de riesgos a cambio de proveer soluciones acorde con las propias e individuales necesidades de sus clientes.

Tanto para los altos directivos como para los demás directores de una empresa, la planeación estratégica plantea y contesta algunas preguntas claves en forma ordenada según una escala de prioridades:

- ¿Cuál es la línea básica del negocio?
- ¿Cuáles son las filosofías y propósitos fundamentales?

---

<sup>m</sup> DIEZ DE CASTRO, LUIS. Ingeniería Financiera, Madrid 2da. ed. 1994

- Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?
- Se encuentran en equilibrio?
- Qué productos serán obsoletos?
- Cómo y cuándo deberán ser reemplazados?
- Cuál será el flujo de caja durante los próximos años ?
- Dónde están y cuáles son los mercados de la empresa?
- Qué participación de mercado quiere obtener y cómo puede lograrse?
- Quiénes son los principales competidores y en dónde podrían sacar ventaja?
- Cuales son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que afectará?
- Cuáles serán las oportunidades y peligros que en los próximos años deben explotar o evitar respectivamente?

Todas estas preguntas son algunas de las más importante que los recientemente formados nuevos banqueros se comenzaron a cuestionar a fin de establecer sus planes y programas en la reconstrucción del sistema bancario.

### **III.16 Gestión del riesgo político**

La característica distintiva de una nación que la hace diferente de una corporación internacional es el hecho de que la nación ejerce soberanía sobre la gente y propiedad dentro de su territorio. Por lo tanto, una nación tiene libertad para implantar restricciones sobre la transferencia de recursos corporativos y aun para expropiar los activos de una empresa sin ninguna compensación. Este es un riesgo político y tiende a ser un hecho en lugar de una variable que puede ser cambiada por negociaciones . El riesgo político varia de un país a otro y debe ser tratado en forma explícita en cualquier análisis financiero. Otro aspecto es el terrorismo contra las empresas de un país determinado o contra los ejecutivos extranjeros.

### **III.17 Planeación estratégica**

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo<sup>40</sup>. La planeación estratégica fue fundamental para desarrollar el modelo de banca que se debía establecer en un país recientemente liberado en materia económica. Esta consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, que combinados con datos importante que proporciona el medio de la empresa, tanto interno y externo, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar estas oportunidades y evitar los peligros.

Se convierte en un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, se definen estrategias y políticas, y se desarrollan planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Cuando se lleva a cabo una planeación estratégica, ésta se debe convertir en una actitud, una forma de vida. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos .

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales:

- Planes estratégicos.
- Programas a mediano plazo.
- Presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Dentro de la organización de toda empresa de tamaño grande, se contemplan una serie de características:

1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de equipo y es hábil para resolver conflictos
2. Decisiones excepcionales se toman en los niveles altos. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores
3. Los directivos de nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados.

---

<sup>40</sup> STEINER, GEORGE. Planeación Estratégica, Mexico 1995 366 pags.

4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidas.
5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas.
7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones son muy complejas.
10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

Existen diversas actividades o si lo pudiéramos describir como algunos puntos a considerar para llevar a cabo el proceso de organización de una empresa.

En el caso de Bital que analizaremos más adelante se tomó como ejemplo un programa como el que a continuación se detalla para poder ejercer un cambio y control más rápidos:

1. Cambio de dirección de la empresa
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad
3. Eliminar personas ineficientes en las divisiones
4. Señalar asuntos estratégicos para que se sometan a la consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo
8. Desarrollar análisis situacionales de oportunidades y riesgos para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus fortalezas y debilidades
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades
10. Desarrollar una mejor comunicación
11. Obtener el control de las operaciones
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.

13. Evitar el desempeño forzado
14. Capacitar ejecutivos
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, dentro de un marco razonable
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuadas en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa
18. Tomar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor
19. Adaptar el paso de una empresa exhausta

### **III.18 El control de calidad**

Para poder hablar de modelos de control de calidad es necesario hablar primero de los patriarcas que le dieron forma a los modelos y la filosofía que ellos manifestaban en cada una de sus metodologías. Podemos hablar en primer lugar del que es considerado el padre de la calidad, el profesor W. Edwards Deming y los fundamentos de su filosofía con 14 puntos básicos<sup>41</sup>:

1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la calidad
2. Adoptar una nueva filosofía
3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva
4. Fin de la práctica de negocios sobre precios de marca
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio
6. Métodos modernos de capacitación
7. Métodos modernos de supervisión
8. Erradicar el miedo
9. Romper barreras entre departamentos
10. Eliminar *slogans* y metas

---

<sup>41</sup> INTERVIEW, Dr. Deming to the Pacific Basin Basin Center Center foundation . New York September 8 ,1981

11. Eliminar estándares y cuotas
12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho
13. Un vigoroso programa de educación y recentrenamiento
14. Involucrar a todos

Por otro lado, la filosofía empleada por Deming en la reconstrucción de Japón después de la Segunda Guerra Mundial fue adoptada por diversos estudiosos del tema, uno de ellos fue Joseph Juran que estableció como fundamentos de su filosofía:

- Medir el costo de tener calidad pobre
- Adecuar el producto para el uso
- Lograr conformidad con especificaciones
- Mejorar proyecto por proyecto
- La calidad es el mejor negocio

Mientras que por otra parte su metodología le permitía:

- Detectar áreas de oportunidad
- Establecer metas de mejora
- Planear el logro de las metas
- Brindar capacitación
- Empezar proyectos
- Registrar cualquier avance
- Brindar reconocimientos
- Comunicar resultados
- Evaluar
- Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas

A estas dos filosofías tenemos que agregar las herramientas que propone el Dr. Ishikawa que en su filosofía manifestaba que :

Primero debe ser la calidad y no las utilidades a corto plazo, con una orientación al consumidor cuando el proceso siguiente es su cliente. El nos propone sus siete herramientas básicas de estadística:

1. Cuadro o diagrama de Pareto 80-20

2. Diagrama de causa - efecto o de espina de pescado
3. La estratificación
4. La hoja de verificación
5. El histograma
6. El diagrama de dispersión y
7. Las gráficas y cuadros de control

En estas herramientas estadísticas se utilizan como fundamento las medidas de tendencia central como la media, la moda y la mediana, las medidas de dispersión como la varianza

Por último analizaremos la filosofía de Philip Crosby quien retoma a sus antecesores para agregar lo siguiente dentro de su filosofía:

En primer lugar se debe cumplir con los requisitos establecidos previniendo cualquier problema o contingencia mediante un programa denominado cero defectos, además de marcar un costo por incumplimiento. Su metodología se basa en:

- Un compromiso por parte de la dirección, ya que sin este los programas de calidad y mejora continua no tendrían los resultados esperados
- Establecer equipos de mejoramiento de calidad
- Evaluar el costo de la calidad (que en la práctica es algo muy difícil por la parte de costos)
- Concientizar a toda la organización de lo que es y debe ser la calidad
- Establecer acciones correctivas
- Establecer un comité para el programa cero defectos
- Proporcionar una capacitación completa a los supervisores de la línea para que cumplan con el programa de calidad en sus áreas o departamentos
- Marcar el día cero defectos
- Establecer metas institucionales
- Establecer las causas de los posibles errores
- Ofrecer el reconocimiento a quien por su desempeño cumplió con sus objetivos y metas
- Ofrecer consejos de calidad a quien lo solicite, y por último
- Repetir el ciclo

Con estos fundamentos podemos decir que las empresas y/o personas que se dedican a establecer programas de calidad tienen los elementos generales en cuanto a filosofía se refiere.

Hoy en día, todas las transacciones comerciales se rigen por normas de calidad. Estas normas pueden ser generadas por cámaras industriales o de comercio, clientes, instituciones gubernamentales, productores, etc... También pueden tener su origen en un determinado país o en un conglomerado internacional de carácter comercial ( el mercomún europeo o la *EFTA European Free Trade Association*).

Aun cuando se refiera a un mismo producto, una norma de calidad puede ser diferente a otra, dependiendo su origen. Esto podría ocasionar conflictos, precisamente por la diferencia de normas aplicables.

Para reducir estas diferencias se creó el organismo internacional *International Standards Organization ISO* por sus siglas en inglés. Este organismo no gubernamental tiene como finalidad establecer una normatividad internacional en varias ramas, para fortalecer las relaciones comerciales internacionales.

En 1987, la ISO publicó las primeras cinco normas internacionales sobre aseguramiento de calidad, conocidas como Normas ISO 9000. En su origen se describían como el refinamiento de todos los principios más prácticos y genéricamente aplicables de sistemas de calidad y la culminación de acuerdos entre las más avanzadas autoridades en estas normas como la base de una nueva era en la administración de la calidad<sup>42</sup>.

En la actualidad, las normas ISO 9000 se han convertido en una herramienta efectiva en el establecimiento de convenios y transacciones comerciales entre diferentes empresas. Se sabe que, en un futuro cercano, toda empresa que pretenda incursionar en los mercados internacionales (y aun en los nacionales) requerirá la certificación ISO. El objetivo es contar con un sistema que asegure la calidad de los servicios y productos que genera la empresa.

La forma en que el comité ISO logró integrar su documento funcional fue mediante la elaboración de un borrador de cada norma propuesta. Este se circuló entre todos los miembros del comité, integrado por 150 países incluido México. Como consecuencia, se

---

<sup>42</sup> Normatividad ISO 9000 NXM-CC-001-1992, CENCADE, México, 1992



hicieron diferentes aportaciones y modificaciones substanciales, enriqueciendo el documento. Con los cambios efectuados, las normas se sometieron a un proceso de votación entre los países miembros con el fin de lograr la oficialización con carácter internacional.

A partir de 1987, estas normas adoptan su carácter oficial bajo la siguiente designación:

- ISO/DIS 8402 29 de octubre de 1991, *QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE VOCABULARY*
- ISO 9000 *First Edition* 15 de marzo de 1987, *QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE STANDARDS GUIDELINES FOR SELECTION AND USE*
- ISO 9001 *First Edition* 15 de marzo de 1987 *QUALITY SYSTEMS MODEL FOR QUALITY ASSURANCE IN DESIGN, DEVELOPMENT PRODUCTION INSTALLATION AND SERVICING*
- ISO 9002 *First Edition* 15 de marzo de 1987 *QUALITY SYSTEMS MODEL FOR QUALITY ASSURANCE IN PRODUCTION AND INSTALLATION*
- ISO 9003 *First Edition* 15 de marzo de 1987 *QUALITY SYSTEMS MODEL FOR QUALITY ASSURANCE IN FINAL INSPECTION AND TEST*
- ISO 9004 *First Edition* 15 de marzo de 1987 *QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY SYSTEMS ELEMENTS GUIDELINES*

El antecedente histórico que hemos establecido podría quedar de la siguiente manera:

- Los países de la Comunidad Europea tenían normas nacionales de control de calidad en la industria manufacturera.
- BSI (Institución Británica de Normas) publica las normas BS5750. ISO integra un comité técnico TC176 para formar una norma única de aseguramiento de la calidad.
- ISO publica la guía 48 Lineamientos para la evaluación y registro de 3a. parte de sistemas de calidad de proveedor.
- ISO publica la norma ISO9000
- Varios países alinean sus normas con la ISO9000.
- La comisión de la Comunidad Europea requiere a los comités Europeo de Normas y de Normas Electrotécnicas que adopten el ISO9000.
- Declaración en el acta de unificación europea, mercado único a fines de 1992.

- Adopción final de ISO por la Comunidad Europea

La familia ISO9000 promueve el fundamento más básico del aseguramiento de la calidad el cual se confirma en 4 principios:

1. Documentar lo que se debe hacer
2. Hacer lo que se documentó
3. Verificar que se haga lo documentado
4. Mantener y mejorar lo que se hace y lo documentado

### **III.19 Estrategia de productos y servicios bancarios, su interacción con el riesgo**

Dentro de la administración de los bancos, y como en cualquier otro tipo de negocio, la administración de los activos y pasivos juega un papel fundamental para poder obtener resultados que le sean atractivos a los socios o accionistas. Para la banca, su principal cuenta de activos se encuentra conformada por la cartera de créditos otorgados. En ella se encuentran detallados aquellos préstamos que otorgan las instituciones financieras destinados a las personas físicas (créditos para la adquisición de autos, bienes de consumo duradero, prestamos hipotecarios, tarjetas de crédito etc...) y aquellos destinados a las empresas (adquisición de maquinaria, para el pago de la nómina, compra de materia prima, crecimiento y expansión de la empresa, etc...).

Por otra parte, se encuentra como principal rubro del pasivo de los bancos, todos aquellos depósitos que efectúan los clientes en sus cuentas de cheques, cuentas de plazo fijo y cuentas de ahorro. Dentro de la administración de los activos y pasivos es necesario considerar lo que es el riesgo que se aplica tanto a las cuentas de crédito como a las de cheques y ahorro.

La meta que establece la administración de activos y pasivos en la banca es: **Maximizar el riesgo ajustado como regreso a los accionistas por encima de un tiempo<sup>41</sup>.**

Esta definición tiene 3 componentes importantes:

---

<sup>41</sup> UYEMURA, Dennis. Risk Management in Banking. United States of America, 1993

1. **El retorno del riesgo ajustado:** En este enunciado se enmarca la fuerte correlación positiva entre las expectativas de ganancia en los bancos por encima de toda su estructura de riesgo
2. **Los accionistas:** Los banqueros normalmente hablan y hacen un fuerte énfasis en el valor que han adoptado contra la perspectiva de los accionistas
3. **El tiempo de la recuperación:** En las diferentes industrias e instituciones financieras es rutinaria la crítica acerca de cual es el tiempo adecuado para la recuperación de la inversión.

Para crear valor a los accionistas con una práctica administración de activos y pasivos se debe ir mas alla del registro de utilidades, más allá de un simple análisis de técnicas. La administración de activos y pasivos es un conjunto multidimensional de actividades que disminuye.

Es importante analizar los diferentes tipos de riesgo a los que se enfrenta la administración de los bancos y que a continuación se detallan:

- **El riesgo del crédito:** Es considerado como el más importante en los bancos. Los bancos destinan un grupo de personal para la administración de este riesgo. La administración de activos en la banca propone una coordinación constante para ser aplicada en la administración del crédito.
- **El riesgo de las tasas de interés:** Se considera como un tema que maneja convencionalmente la administración de activos y pasivos, cuando se incrementa la volatilidad de las tasas bases de interés (en Estados Unidos es la *Prime*, en Inglaterra la *Lihor* y en México los CETES) y que afecta directamente los resultados de crédito. Ello por el incremento que se da por el diferencial existente entre la tasa que se cobra y el costo que tiene el dinero contra la tasa base.
- **El riesgo de los tipos de cambio:** En estos tiempos de globalización y actividad internacional, muchos bancos han realzado la importancia del riesgo en el tipo de cambio. Muchos bancos internacionales y nacionales así como empresas están expuestos al riesgo de distintas monedas. Por ende, actúan con cautela en la administración de activos y pasivos.

- **El riesgo de liquidez:** Esto se refiere principalmente al efectivo disponible que se debe tener para la operación normal del banco.
- **El riesgo de la operación:** Se refiere a las pérdidas inesperadas que se encuentran relacionadas con fraudes, demandas, etc..
- **El riesgo adecuado del capital:** El capital es la base de los recursos, pero no un recurso que se ponga en riesgo. La estructura adecuada del capital de las empresas se establecen de acuerdo al giro de las mismas conforme a las leyes nacionales establecidas, como resultado de signos económicos que ofrezcan a los accionistas una seguridad en el retorno de su capital y la ganancia esperada.

Existen diversas causas que pueden ocasionar fallas en los bancos fallen pero son dos las principales y que debemos tener en cuenta:

1. Los efectos que ocasiona la pérdida de créditos o la falta de pago de los mismos, es decir, la cartera vencida, y
2. La pérdida de liquidez ocasionada por los mercados que reducen la confianza en el valor de los activos y con esta disminución.

Muchos bancos pequeños son ejemplo de fraude que terminan en quiebra. Este fue uno de los signos más importante de la banca americana en los ochenta. Se ha buscado concientizar a los inversionistas de los riesgos que pueden presentarse y así tomar sus propias medidas de precaución.

Las tasas base que se manejan en las finanzas han jugado un papel muy importante en los balances de los bancos. Ejemplo de estas con las tasas *PRIME*, *LIBOR* y *CETES* que se utilizan para establecer la base sobre la cual se cobran los créditos comerciales para empresas y personas por el diferencial de utilidad o ganancia.

Para el caso de las cuentas de cheques, este tema ha sido uno de los puntos principales en la administración de activos y pasivos bancarios, por las siguientes causas:

Las cuentas de cheques normalmente no generan una tasa de interés pero son uno de los principales rubros de los balances. Hay quienes las consideran insensibles a las tasas de interés, mientras que otros las consideran como algo muy sensible.

En el caso de los depósitos a plazo, se considera un porcentaje de la tasa base para poder establecer el pago de intereses a los inversionistas y se determina en función de la necesidad de la institución de captar recursos ya sea a una tasa de interés alta o baja.

## CAPÍTULO IV EXPOSICIÓN DEL CASO Y SOLUCIÓN

### IV.1 Antecedentes

Banco Internacional fue fundado en 1941 por Don Luis Montes de Oca su director general y uno de los principales socios accionistas. Banco Internacional se desempeñó dentro del sistema como una institución que no destacó mucho por su tamaño y actividad. En 1972 y mucho tiempo antes de la nacionalización bancaria, el gobierno federal se convierte en el principal socio accionista al adquirir el 51% de las acciones de control, dejando solamente el restante 49% en manos de los anteriores socios accionistas; el objetivo, convertir la red de sucursales de Banco Internacional en la ventanilla de servicios y captación de recursos de la banca de desarrollo NACIONAL FINANCIERA. Esta situación se mantiene hasta 1989, cuando el gobierno federal decidió que la banca de desarrollo no tuviera ventanillas de bancos de primer piso sino que se dediquen exclusivamente al apoyo de empresas y sectores a través de financiamientos. Por otro lado, los actuales dueños y accionistas de Grupo Financiero Bital iniciaron en 1976 la fundación del Banco de Crédito y Servicio mejor conocido como BANCRESER por sus siglas, y en 1982 con la nacionalización bancaria tuvieron que comenzar a manejarse en diversas empresas consideradas como organizaciones auxiliares del crédito, tales como almacenadora, empresas de factoraje, arrendamiento, fianzas y casas de cambio. Esta situación prevalece de 1984 y a 1992 cuando con gran esfuerzo Grupo Privado Mexicano (Grupo Prime) adquiere las acciones de control de Banco Internacional, y cambia su nombre y razón social en 1995 a **GRUPO FINANCIERO BITAL**.

Banco Internacional hasta 1992, y antes de la compra por parte de Grupo Prime, mantenía las siguientes cifras: Activo Total \$ 26,926,707 Pasivo \$25,518,360 Capital Total \$ 1,408,387 Utilidad Neta \$291,619 millones de pesos; 316 sucursales, 77 cajeros automáticos, 10,904 empleados, 300,000 cuentas a la vista y tan solo 6500 clientes con pago de nómina.

El desarrollo del concepto de la banca comercial Bital, caso que se analiza en el presente trabajo, se basa en dos modelos ya probados con anterioridad en dos instituciones de Europa: el Banco Central Portugués y el Banco Central Hispanoamericano.

#### **IV.2 Banco Comercial Portugués Nova Red**

Las sucursales de este banco cuentan con la presencia de los siguientes segmentos de atención: empresas (empresarial), comercios y empresarios (negocios y empresarios), particulares (patrimonial) y banca privada.

Este tipo de sucursal esta diseñada para atender específicamente a los clientes de estos segmentos con un horario de 8:30 a 14:45.

El segmento de empresas esta integrado por un director y dos gerentes de cuentas (ejecutivos) más 2 de soporte operativo.

El director de empresas junto con sus dos gerentes de cuenta manejan un promedio de 160 cuentas. Ellos realizan la evaluación cualitativa del crédito en tanto que el aspecto cuantitativo corresponde a un órgano central.

Dentro del segmento de comercios y empresarios los gerentes de cuenta están concentrados en sucursales de su propio segmento y cada uno tiene 100 clientes de la misma zona geográfica.

En principio, todas las personas físicas son captadas y atendidas por la Nova Red pero, al solicitar crédito o cuando sus saldos promedio rebasan los límites establecidos, el cliente es transferido al segmento de comercios y empresarios.

Cuentan con créditos calificados hasta 32.000.00 dólares, y su estructura es similar al segmento de empresas.

-El sistema de evaluación de desempeño esta soportando por una evaluación cuantitativa *Earning Analysis System (EAS* o mejor dicho sistema de análisis de utilidades) y por una evaluación cualitativa (dando por el director coordinador).

Es importante señalar que cuando los clientes de segmentos no acuden a su sucursal, el segmento correspondiente paga a la Nova Red (banca comercial) el costo de los servicios proporcionados a los mismos. El *EAS* se encarga de medir estos costos.

En esta sucursal de segmentos no hay posters, la publicidad se da sólo con folletos, los cajeros le reportan a un supervisor que se encuentra en la parte interna, y en la ventanilla, el cajero que atiende se pueda identificar por su nombre. El personal de ventanilla no tiene uniforme.

### **Nova Red**

En Portugal *Nova Red* cuenta con 320 sucursales; entre 30 y 35 sucursales están a cargo de un director coordinador.

Cabe señalar que *Nova Red* cuenta con áreas de apoyo: un gabinete técnico encargado de la información de gestión estadística, una coordinación de operación de crédito, una coordinación de venta, una de banca directiva y, finalmente un servicio de acompañamiento al cliente. Esta última es una unidad compuesta por 6 personas encargadas de las aclaraciones y reclamaciones de los clientes, que no se efectúan en sucursal; éstas se hacen principalmente por teléfono, dirigidas a un área especializada que reporta al director del segmento. No es necesaria la documentación en el caso de quejas, y el tiempo de respuesta es de 48 horas. El concepto de garantías no se maneja. Se atienden 2500 reclamaciones al mes.

La estructura de las sucursales está integrada, en general, por un jefe de sucursal, un subjefe, de uno a tres polivalentes y de uno a tres cajeros. No se lleva lista de verificación, ni medidores, ni garantías, todo se basa en el respaldo y confianza de la institución.

No hay políticas definidas en lo que se refiere a captación y ascensos; todo es con base en la capacidad del individuo.

El control que lleva cada sucursal está soportado en el reporte que emite *EAS* de rentabilidad por oficina, no se realiza ningún tipo de reporte en sucursal, todo lo obtienen del sistema a través de *EAS*.



### **Mercadotecnia Nova Red**

A través de telemarketing, *Nova Red* ha contactado clientes lo que ha derivado en 6 millones de dólares. El objetivo es crear el hábito del contacto telefónico (vistas telefónicas frecuentes), que realiza el personal universitario que trabaja 4 horas diarias.

La línea directa telefónica recibe el nombre de banca 7 y funciona las 24 hrs.

Se tiene dos niveles de personal en cuanto a la atención a clientes de acuerdo a la experiencia:

1er. Nivel de 1 a 2 años de experiencia

2do. Nivel de 3 a 5 años (aquí todas las llamadas son grabadas).

Buzón de aclaraciones. Se canaliza a las áreas correspondientes, se tramitan 2000 aclaraciones en promedio al mes, y línea directa llama al cliente para dar la respuesta. Cada reclamación implica una oportunidad de negocio. Las ventajas de este sistema son:

-Descongestionamiento de la sucursal

-Bajo costo tradicional

-Fidelidad de los clientes

-Optimización

-Estructura 1er. nivel, 54 personas por turno, dos turnos en total

-Estructura en 2do. nivel, 62 personas

-Promedio de tiempo de llamada 2 min. 30 segundos, atendiendo el 80% de las llamadas.

### **Filosofía mercadotecnia Nova Red**

El área está compuesta de 14 personas, que laboran bajo el concepto de:

**ALL FINANCE ONE STOP**

Se define como una estrategia de venta, de una gama diversa de productos como, seguros, fideicomisos, créditos, etc.

En el caso de crédito, *Nova Red* atiende aquellos que van desde 300.000 a 500.000 pesos y los menores a 300.000 son directamente atendidos por otra área llamada credibanco, con

plazos desde 12 a 60 meses para productos como bienes de consumo tipo línea blanca, electrónica, etc...Este servicio se puede comparar con los créditos que otorgan las tiendas como Elektra en México.

Cuando el cliente efectúa una operación, en las pantallas de los cajeros aparece el último mensaje publicitario que se le envió por correo. De esta manera, se tiene la oportunidad de hacerle un comentario al respecto y asegurar la venta. Las estrategias de marketing son autónomas en cada uno de los segmentos y sus jerarquías son independientes.

En el futuro, se tiene contemplado de poder analizar un comportamiento predictivo a través de la base de datos, haciendo un análisis del cliente para predecir sus necesidades y crear modelos de comportamiento, encaminados a minimizar costo a través del incremento y refuerzo de los canales de distribución alternativos y virtuales como cajeros automáticos, televisión, internet, etc.

La estrategia comercial de las sucursales en *Nova Red* en este momento no está basada en la apertura de cuentas sino en aumentar la calidad de las mismas.

### **III.3 Banco Central Hispanoamericano (BCH)**

El BCH está formado por una plantilla de 22900 empleados, una red de 3900 sucursales y 6 empleados por sucursal.

Hay 2490 oficinas universales (Banca Comercial)

103 PIMES (pequeñas y medianas empresa) que operan atendiendo a clientes de un segmento especializado

2 oficinas corporativas (Madrid y Barcelona)

En Madrid hay 424 universales, 31 pimes.

En BCH hay segmentación por producto y mercado pero la estructura organizacional es la de la banca tradicional donde en una sucursal varios segmentos dependen del mismo jefe.

**Personas físicas:**

- A) Jóvenes, niños
- B) Economías domesticas. Asalariados y jubilados.
- C) Comercios y empresarios. Cuenta propia y comercios.
- D) Banca personal. Rentistas y pensionistas de renta alta.

Empresas: Pequeñas, Medianas y Grandes.

Instituciones: Institutos Públicos o Privados sin ánimo del lucro.

**Sistema de gestión de mercadotecnia**

Se analizan los costos para determinar la rentabilidad por cliente y por producto.

De acuerdo al segmento, se identifican los productos que no se tienen así como las acciones globales de promoción.

Aunque existe un lineamiento a nivel corporativo, la estructura de mercadotecnia es regional y cada region puede establecer sus promociones y publicidad.

**La oficina central del BCH.**

Esta sucursal parece como las tradicionales sucursales de mausoleo: grandes espacios, muchas cajas, el personal viste en forma casual, no hay una imagen uniforme. Los productos se identifican con colores en un sólo aparador. Los grandes posters promocionales hacen referencia hacia aspectos ecológicos.

**Mercadotecnia BCH**

Dentro de mercadotecnia debe haber un compromiso de identidad de la gente hacia los titulares del segmento y gerentes de oficina.

Diseño y tutela del producto. Se basa en la sensibilidad de carencias y atributos de los productos actuales considerando la legislación y el análisis de hábitos de consumo. Con ello se generan productos nuevos, siendo corresponsables tanto el que lo fabrica y tutela como quien atiende el segmento.

Se debe determinar el nivel de obsolescencia a futuro, con el objeto de procurar siempre productos de máxima vigencia.

Mercadotecnia considera el mercado de particulares bajo la siguiente división:

- Productos Financieros: Mercado de capitales y fondos de inversión.
- Productos Bancarios: Inversión y créditos.
- Productos y clientes agroambientales.
- Banca personal y el resto de clientes que son jóvenes, jubilados y pensionados, colectivos (asoc. gremiales) y comercios (personas físicas con actividad empresarial).

Se considera a los jóvenes como líderes del mercado buscando su arraigo como clientes a futuro a través del acercamiento con los colegios.

#### **Etapas de la mercadotecnia bancaria del BCH:**

Investigación comercial. Información de la necesidad del cliente y la definición de grupos homogéneos.

Desarrollo: Integra los conceptos del producto, precio, plaza y publicidad.

Comercialización: Son acciones orientadas a la venta y pueden dividirse en globales, centrales y locales.

Generales: Telemensajes, enviar al cajero mensajes para promover un producto.

Publicidad y centros de productos.

Centrales: Marketing directo, fuerza de ventas.

Locales: Planes de venta para captación y vinculación de promociones y patrocinios locales.

El marketing está alimentado por el propio mercado, los competidores, las necesidades internas y el marco legal.

#### **11.4 Análisis y administración del crédito en Bital**

##### **Funciones básicas de la administración del crédito al consumo**

La estrategia de colocación se fundamenta en el análisis y administración del crédito al consumo y, principalmente, del crédito al detalle. Con ello se pretende maximizar las ventas y los resultados, minimizar las cuentas incobrables, utilizar las inversiones de los fondos eficientemente, la cooperación de departamentos internos y externos, hacer énfasis en las relaciones públicas y la retención de los buenos clientes.

El crédito se utiliza como una estrategia para incrementar los volúmenes de ventas así como de los resultados de cualquier empresa al menudeo. Sin embargo, se debe otorgar con cautela para poder minimizar las pérdidas por créditos malos; es en esa parte donde el manejo adecuado de los pagos que efectúa un cliente juega un papel importante, ya que cuando se efectúa una venta a crédito, ésta se registra en los archivos de ventas a crédito que no se saldan hasta que el cliente haga el pago correspondiente en su cuenta. De no ser así, esta cuenta recibe un cargo y se abona a la de cuentas incobrables. Es por ello que las empresas deben invertir los pagos oportunos en inventarios, mismos que servirán para poder mantener los niveles de ventas y no caer en la falta de ventas por la misma falta de liquidez.

Algo importante de la función de crédito es la comunicación y cooperación que debe existir entre los diferentes departamentos de los bancos y las empresas, entre el departamento de operación de crédito y todo lo relacionado con la promoción y ventas, mercadotecnia, tesorería, contabilidad, entre otras, ya que la información que se genera al otorgar un crédito es de gran ayuda para las áreas. Por último es importante, hacer énfasis entre las relaciones públicas y la satisfacción de los clientes.

##### **La administración de la actividad del crédito de consumo en un banco comercial**

La administración de crédito en un banco de consumo requiere:

1. Analizar la estructura básica del departamento y su organización para identificar áreas de mejora.
2. Desarrollar técnicas apropiadas de supervisión y vigilancia para operar eficientemente.
3. Establecer y mantener buenas relaciones con otros departamentos.
4. Entender y explorar diversas estrategias de mercado para que el departamento de crédito pueda satisfacer necesidades eficazmente.
5. Reclutar y capacitar cuidadosamente al personal.

El área de negocios del banco identifica necesidades en los micromercados para que los servicios de banco se desarrollen acorde a éstas y se creen los programas de crédito adecuados. Las funciones del departamento de operación *OSC (Operating Services Credit)* son: investigar el crédito, mantener los registros, y ofrecer la información necesaria para decidir si se otorga o no el crédito; además el área de recuperación busca mantener la cartera vencida en niveles bajos.

#### **La promoción en las operaciones de crédito**

Se dice que no existe una fórmula mágica en cuanto a promoción de crédito se refiere. Los ingredientes necesarios incluyen tiempo, lugar, mensaje, así como un amplio presupuesto. Hoy en día los consumidores están mejores educados y poseen mejores conocimientos que sus antecesores, por lo que entienden mejor las características de los planes de crédito al investigar por ellos mismos estos planes.

**Difusión de innovaciones:** Durante muchos años, los científicos de muchas áreas han estudiado las reacciones de los consumidores ante los nuevos productos y servicios, y han usado en esos estudios el término difusión de innovaciones. Este término describe el proceso de reacción del consumidor ante el uso de un nuevo producto o servicio; en esta etapa se describe el proceso que se utiliza:

**Premio:** Algunas veces el individuo está expuesto al nuevo producto o servicio pero carece de todo tipo de información acerca de él y sólo se encuentra motivado por el premio que está ligado al producto o servicio.

**Interés:** Aquí el individuo se encuentra interesado y busca información adicional acerca del nuevo producto o servicio.

**Evaluación:** En esta etapa, el individuo hace una prueba entre las ventajas, que deberán ser mayores, y las desventajas de la innovación.

**Prueba:** El individuo usa el producto o servicio con la innovación en una pequeña escala para determinar su aplicabilidad.

**Aceptación o rechazo:** En esta etapa el individuo decide continuar con el uso del producto o servicio o definitivamente rechazarlo. Por lo tanto que podríamos catalogar a los consumidores en: Innovadores que son los que se aventuran a probar los nuevos productos y servicios, los de Adopción temprana que son el grupo de personas que en relación a su comunidad tienen una reputación de inteligencia en el uso de nuevos productos o servicios; los de Mayoría temprana, que son aquellos consumidores que adoptan los nuevos productos o servicios una vez que la mayoría de la gente los tiene o usa; y por último los de la Mayoría tardía, que son escépticos a las nuevas ideas y requieren de una presión de la opinión del público antes de adoptar un nuevo producto o servicio.

La promoción en las instituciones financieras reflejan su viabilidad para responder rápidamente a los cambios de las condiciones para un grupo muy amplio de personas. Por ejemplo, en años recientes los bancos han adoptado el concepto de *one stop banking* o todos los servicios en un sólo banco, y han reconocido la responsabilidad que tienen con sus clientes y sus accionistas.

Los cambios que actualmente se dan obedecen a:

- ⇒ Cambios en las leyes estatales y federales
- ⇒ Cambios en las actitudes del público
- ⇒ Un incremento en la educación de los ejecutivos de los bancos y el resto de su personal
- ⇒ Incremento en los servicios de crédito al consumo
- ⇒ Mejora en la promoción y la forma de hacer publicidad
- ⇒ Reconocimiento del incremento de la responsabilidad social del consumismo.

- ⇒ Mejora en las operaciones (en los estándares internacionales, mejores prácticas gremiales y sistemas)
- ⇒ Una invasión en la atmósfera de las estructuras financieras

### **La investigación de crédito**

Para poder establecer una buena relación de crédito es necesario establecer las bases en la decisión crediticia y para ello en BITAL se han determinado los 4 fundamentos de investigación: **Carácter, capacidad, capital y condiciones**. Estos puntos se podrían definir como la suma de todos los atributos personales del solicitante, tanto de manera personal como lo concerniente a su familia, sus hábitos, actitudes, virtudes y honestidad, al mismo tiempo que se revela su posición en los negocios o actividad profesional, su comportamiento de pago, tendencias especulativas, etc...

Dentro de la investigación tenemos la solicitud de crédito cuya finalidad es obtener información del solicitante concerniente a:

- **Su historial de pago**, uno de los aspectos más importantes que se considera para el otorgamiento de crédito. Este se obtiene de la investigación que se hace del solicitante en el buro de crédito y nos proporciona el comportamiento del solicitante en lo que a su forma de pago se refiere, así como si los pagos que ha hecho en otras instituciones han sido adecuados, y si está acostumbrado a pagar en 30, 60, 90 o más días.
- **Su ingreso**, considerado como otro aspecto importante para determinar sus posibilidades de pago (en un nuevo crédito), tomando como base sus deudas actuales y obligaciones o necesidades familiares.
- **El empleo** que podríamos considerar como la principal fuente de ingreso. Este debe incluir el ingreso mensual que tiene, el tiempo que lleva en la compañía, el tipo de negocio en que está involucrado, y el puesto que desempeña.
- **Lugar de residencia**, una de las primeras rutinas de verificación de la persona, que permite identificar el lugar físico donde se puede localizar al solicitante, si la vivienda es de su propiedad o la está rentando, y en su caso el pago mensual que hace de ésta.



- El **estado civil**, es considerado como una variable importante a verificar, establece la situación legal del solicitante: si está casado por bienes separados o sociedad conyugal, ya sea para poder convertir al cónyuge en un ingreso adicional, o si es necesario convertirlo en un coacreditado.
- La **edad** nos establece la posibilidad legal de que el solicitante se pueda hacer responsable de sus propios actos. En Mexico, se tiene la mayoría de edad a los 18 años, aunque la mayoría de los productos crediticios están diseñados para que se proporcionen a partir de los 21 años. En caso de que fuera antes, se debe contar con un obligado solidario.
- Las **cuentas bancarias** son una fuente importante de información desde dos puntos de vista . Primero,proporciona datos sobre otro tipo de ingresos del solicitante, cuando a lo mejor se convierte en la principal o unica fuente de ingresos; y segundo como referencia con otras instituciones.
- **Bienes y propiedades**, es una forma de ver la estabilidad económica del solicitante: los autos, y bienes inmuebles son los principales tipos que se evalúan y, en algunos casos, dependiendo del tipo de crédito las **garantías colaterales** que proporciona a las instituciones de crédito, siendo los bienes, propiedades, cuentas bancarias las más preferidas.

Ahora bien, una vez que ya se tiene la solicitud de crédito complementada se debe investigar su veracidad, y para poder hacerlo los bancos deben de considerar un precio razonable, velocidad en la entrega de la información, los reportes que hacen las agencias de investigación , los otros bancos etc...

### **El proceso de investigación**

Para confirmar la información proporcionada existen diversas fuentes de investigación pero algunas de las que se utilizan son:

- La entrevista de crédito, que se convierte en la primera y más fácil de aplicar ya que se efectúa en el momento en que el solicitante presenta su solicitud.
- La entrevista o cuestionarios via correo, que es muy barata, depende 100% de que el solicitante pueda contestar bien este cuestionario
- Las preguntas o entrevista telefónica es un medio muy utilizado en las agencias contratadas por Bital, ya que permite tener una herramienta barata y eficiente para recopilar información del solicitante, y
- La investigación física del solicitante, que se efectúa con personal contratado por las agencias y que se realiza con una visita en el domicilio o empleo del solicitante para confirmar los datos de la solicitud.

**A continuación en el cuadro no. 7 vemos la solicitud de crédito que se utiliza en BITAL, y que comprende todo esto.**

**MULTICEDRO**  
**DOMINICANA**

MINISTERIO DE COMERCIO

SECTOR ECONOMICO DE CONTRATACION

**SOLICITUD CONTRATO PARA PERSONAS FISICAS**

Nº \_\_\_\_\_

---

**SECCION I: INFORMACION GENERAL DEL CONTRATANTE**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**SECCION II: INFORMACION DEL CONTRATADO**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**SECCION III: INFORMACION DEL CONTRATO**

Objeto del contrato: \_\_\_\_\_

Plazo de ejecución: \_\_\_\_\_

Valor estimado del contrato: \_\_\_\_\_

**SECCION IV: DECLARACIONES**

Declaro que toda la información suministrada es veraz y correcta. \_\_\_\_\_

**SECCION V: OBSERVACIONES**

Observaciones: \_\_\_\_\_

**SECCION VI: FIRMAS**

Firma del Contratante: \_\_\_\_\_

Firma del Contratado: \_\_\_\_\_

Cuadro no. 7

### Los productos de crédito paramétrico (*scoring*)

Fue Henry Wells estadístico que trabajó para la empresa *ALDENS Inc. and Spiegel Inc.* por allá en la década de los 30s, 40s quien utilizó los métodos estadísticos para evaluar las solicitudes de crédito, y fue el pionero en este campo<sup>44</sup>

El sistema desarrollado en BITAL está soportado por un Host o procesador central en donde todos los usuarios (promotores) capturan la información de los solicitantes llamado **SERBITAL** en el módulo de crédito y se compone de lo siguiente:

- ◊ El sistema incluye toda la información que se le requiere al solicitante del crédito y se obtiene una calificación que aprueba o rechaza la solicitud.
- ◊ Los factores que se incluyen están relacionados por periodos de 6, 12, 18, 24, 36 y hasta 48 meses para así poder analizar la información a través de una de las variables más importantes en el otorgamiento de crédito.
- ◊ Los pesos que se le asignan a cada una de las variables que se van a evaluar de la solicitud se derivan de métodos y técnicas estadísticas que determinan las características de un grupo de personas.
- ◊ Los créditos paramétricos conjugan todas las variables que se tienen para obtener un solo resultado que es intentar predecir si la persona pagará el crédito otorgado en el futuro.
- ◊ La certeza de la predicción se establece para un determinado grupo de personas con las mismas características bajo ciertos factores y, por último, la más importante
- ◊ Los pesos de la evaluación paramétrica se van ajustando al existir una retroalimentación entre el comportamiento del acreditado durante la vida del crédito y, las variables personales, económicas y sociales de las gente que solicita el crédito

Con todo esto podemos afirmar que la definición de crédito paramétrico es: Un sistema que asigna una determinada puntuación a diversas características del solicitante. Si la suma de todos esos puntos y, de acuerdo al nivel mínimo de acreditación y riesgo que se le haya determinado, la calificación del solicitante es mayor a ese mínimo, se otorga el crédito. Sin

---

<sup>44</sup> STANLEY L. Mularz. Statistical Origins and Concepts of Point Scoring. New York, "The Credit World" March-April 1987

embargo si esta suma se encuentra por debajo de ese mínimo, la solicitud es rechazada. A continuación damos un ejemplo de lo que se podría considerar en la evaluación:

INGRESO MENSUAL EN PESOS	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Menor a 2000	0
2001-2500	3
2501-3000	7
3001-5000	12
5001 en adelante	15
EDAD	PUNTUACIÓN ASIGNADA
18- 21	5
22-29	11
30-35	15
36-48	12
49-61	11
Más de 61	6
AÑOS EN EL DOMICILIO	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Menos de 5 meses	2
.5 -2.4	8
2.5-5.4	19
5.5-12.4	25
Más de 12.5 años	30
ESTADO CIVIL	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Casado	10
Soltero	5
CUENTAS BANCARIAS	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Cheques	5
Inversiones	7
Tarjeta de crédito vigente	10
Mercado de capitales	8
PROPIEDADES	PUNTUACIÓN ASIGNADA
Auto	22
Departamento	23
Casa	30

Es muy importante señalar que el detalle de la puntuación que cada variable tiene, es como si se tratara de una caja negra de avión: nadie más que la persona o personas que programan y definen dicha evaluación paramétrica las conoce. Lo anterior porque si esta información la conocieran los promotores del crédito, se podría hacer un mal uso de ella.

Las computadoras son la base de la evaluación crediticia paramétrica porque pueden correr los programas establecidos en un procesador central desde cualquier terminal o estación de trabajo que tiene el banco. La velocidad que agrega la computadora al proceso es muy amplia y al existir muchas los costos se han reducido. Además ofrece un control directo y extenso sobre la información que se tiene. Los beneficios que se obtienen son los siguientes:

- a) Posibilidad de tener y manejar modelos matemáticos más complejos.
- b) Posibilidad de cambiar o agregar inmediatamente los diferentes criterios de selección.
- c) Acceso en línea al buró nacional de crédito
- d) Mejor manejo de la información de los clientes, evitando los fraudes al administrar centralizadamente la evaluación crediticia.
- e) Mayor rapidez en la venta de productos a través del sistema computarizado, al hacer este de un proceso de valoración masiva.
- f) Se elimina la decisión de las personas en el proceso evitando así caer en los sentimientos o situaciones personales al momento de evaluar el crédito.

A continuación se pone un ejemplo de la forma de hacer la evaluación paramétrica en BITAL:

BITAL CRAM0000 FECHA: 29/NOV/1997

CRA0000 SERBITAL HORA: 12:04:44

-----  
MENU: DE APLICACIONES

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 TARJETAS DE CRÉDITO          | 2 SERVICIOS DE CRÉDITO          |
| 3 CRÉDITO HIPOTECARIO          | 4 AVALUOS                       |
| 5 ACLARACIONES                 | 6 MULTICRÉDITO PERSONAS FÍSICAS |
| 7 COMERCIALIZACION             | 8 MULTICRÉDITO NEGOCIOS         |
| 9 ANTICIPAGOS                  | 10 CHEQUES DE VIAJERO           |
| 11 VENEDORES                   | 12 CAJEROS AUTOMÁTICOS          |
| 13 SERVICIOS MULTICRÉDITO      | 14 CONTROL DE PROCESOS          |
| 15 ORDENES DE PAGO             | 16 MANTENIMIENTO DE CAJEROS     |
| 17 MULTICRÉDITO FAMILIA        | 18 MULTICRÉDITO PROFESIONISTA   |
| 19 MULTICRÉDITO NEGOCIO (PFAE) | 20 MULTICRÉDITO EMPRESA (PME)   |
| 21 EFECTIVO BITAL              |                                 |

SELECCIONE SU OPCIÓN Y PRESIONE <INTRO> PARA CONTINUAR. 2 \_\_\_\_\_

<F2> ACTUALIZA CLAVE PROMOTOR <F7> REG. PAG. <F8> AVA. PAG. <F5> SALIR

BITAL

CRFM1100

FECHA: 29/NOV/1997

CRF1100

SERBITAL - MARKETNG

HORA: 12:04:00

PRESUPUESTO DEL ARTICULO

\* EMPRESA..... 20 AUTOS

PLAZO..... 36 MESES

\* ARTICULO..... 1 POINTER

NUMERO DE UNIDADES.: 1

DATOS DEL FINANCIAMIENTO

COSTO UNITARIO DEL ARTICULO (TASA FIJA)

PRECIO DE LISTA.: \$ 88,500.00 | \* PERIODO DE ABONO.: 1 SEMANAL

DESCUENTO BITAL.: \$ 2,500.00 | ENGANCHE..... \$ 30,100.00

PRECIO BITAL..... \$ 86,000.00 | MONTO A FINANCIAR.: \$ 55,900.00

I V A..... \$ | ABONO..... \$ 624.29

CAPTURE INFORMACION Y DE <ENTRO> PARA CONOCER LOS RESULTADOS ESTIMADOS

<F4> REINICIAR <F5> SALIR <F12> CAMBIAR PERIODO/ENGANCHE



BITAL CRAM7000 FECHA: 29/NOV/1997

CRA7000 SERBITA 1 HORA: 12:06:28

-----  
DATOS PERSONALES DEL CLIENTE

CTE. CIS.: 526938 TIP.PERS.: 1 FISICA

\*APE.PATERNNO.: GARCIA MATERNO. HURTADO

NOMBRE(S): JORGE ENRIQUE

R.F.C.: GAHJ671211N1A FEC.NAC.: 11 /12 / 1967 DDMM/AAAA

\*OCUPACION: 25 PROFESIONISTA INDEPENDIENTE

\*ESTADO CIVIL: CASADO \*NO. DE DEPENDIENTES: 3 \*INGRESOS MENSUALES: \$15,000.00

\*CUENTAS BANCARIAS: CTA. MAESTRA BANCOMER 68743290970

TARJETA DE CREDITO BANAMEX 5402 8325 0100 3496

\*PROPIEDADES: AUTO VOLSWAGEN 1998 VALOR: \$55,000.00

CALLE: IXTLAHUACA NUM: 28

COLONIA: CUMBRIA C.P: 45320

\*ESTADO: 2 DE MEXICO \*POB: 1 CUAUTTLAN IZCALLI

TEL.PART.: 58730286 \*NACIONALIDAD: MEXICANA

\*ESCOLARIDAD: 3 PROFESIONISTA \*HABITAT: 2 PAGANDO

: \*CLIENTE BITAL?: SI

ANTIGUEDAD DOM. ACTUAL : 8 12 (AA MM) A&O INICIO: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD DOM. ANTERIOR : 04 (AA MM) NO. CUENTA: 0177522310

<F> CONFIRMAR <F5> SALIR <F8> AVAL <F3> CONSULTA FOLIOS

<F4> CANCELAR <F7> CUEST.MEDICO <F10> COACREDITADO <F6> FOLIOS SERBITAL

-----

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En el caso que estamos revisando, los resultados de la solicitud de crédito se ven de la siguiente forma:

<b>VARIABLE</b>	<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>
Ingresos mensuales:	15
Edad:	15
Años en el domicilio:	25
Estado civil:	5
Cuentas Bancarias:	
Cheques	5
Tarjeta de crédito vigente	10
Propiedades:	22
	-----
<b>TOTAL DE PUNTOS:</b>	<b>97</b>
<b>RESULTADO DE LA SOLICITUD:</b>	<b>CRÉDITO ACEPTADO</b>

#### **La administración del crédito**

El proceso de crédito no termina en el momento del otorgamiento sino hasta que el crédito haya sido liquidado totalmente para ello, en Bital se han establecido diversas metodologías para determinar cuando un acreditado puede caer en fallas de manera voluntaria o involuntaria, que le puedan afectar a su historial crediticio: aquellos clientes que continuamente tienen un pago irregular o atrasado, que financieramente resultaron inmaduros para recibir un crédito, que son irresponsables en su empleo o en sus obligaciones familiares, que son incapaces de resolver sus propios problemas, que tienen una actitud de fraude al tomar un crédito con toda la intención de no pagarlo, por fallecimiento de los titulares, o incapacidad de pago.

En la actualidad, todos los créditos cuentan con un esquema de seguros de consumo como los personales, de auto o hipotecarios. Además, se tiene el apoyo de las compañías de seguros en diversos casos principalmente el del fallecimiento del titular, es decir, cuando una persona acreditada fallece el adeudo ya no se traslada a la familia y el banco no pierde su ingreso

esperado por la recuperación del capital. lo anterior se debe a diversas razones: un deseo público de seguridad, los beneficios propios que el seguro proporciona, el incremento de los créditos de consumo y masivos, las regulaciones del estado al respecto, el incremento de oferentes de servicios financieros, y la favorable publicidad que se ofrece.

Desafortunadamente, en la administración del crédito existe en la posibilidad de que el crédito se convierta en un fraude o sea incobrable, para ello en Bital se mantienen diversas políticas de recuperación. En primer lugar se invirtieron varios millones de dólares para comprar un sistema computarizado que se encarga de la cobranza administrativa de manera automatizada: es una computadora a la que se le carga la información de clientes que presentan pagos vencidos y a quienes se les hace, en diversas horas del día ya sea a su trabajo o domicilio, llamadas telefónicas con la finalidad de que se pongan al corriente. Si esto no funciona, entonces se recurre a la cobranza administrativa por parte de empleados del área de recuperación, y son ellos quienes efectúan las llamadas telefónicas al cliente de la misma manera que la computadora. Sin embargo, con él se establece un compromiso de pago en la fecha. Si esto no funciona y el cliente continua retrasado en su pago, dependiendo del tipo de crédito, los pagos vencidos y los importes, se comienza a trabajar la cobranza jurídica con despachos de abogados encargados de la misma ya sea para recuperar el crédito a través de convenios judiciales o simplemente el cobro de las garantías que se tienen en cada caso.

#### **IV.5 Productos de colocación**

Productos como **Crédito 5 Bital** que es una apertura de crédito simple, **Tandas Hipotecarias Bital**, que en un principio se trata de un instrumento de ahorro, y después de completar el enganche del bien inmueble, se convierte en un contrato de crédito hipotecario a largo plazo y los productos a pagos fijos entre otros fueron en 1996 y 1997 una de las claves fundamentales de éxito. Ante perspectivas de recuperación de la economía y la estabilidad de las tasas de interés, durante 1996 y 1997, se promovieron en el mercado productos especiales con el objetivo de aumentar la cartera de crédito al consumo y a pequeñas empresas, siempre cuidando la exposición al riesgo.

La actividad crediticia en Bital se reinició en el segmento de Banca Comercial desde finales de 1996 a través de productos a pagos fijos. Sin embargo, la promoción masiva de estos créditos tuvo su mayor auge a partir del mes de junio.

Estos consisten en el financiamiento de bienes de consumo y otros productos como electrónicos, línea blanca, entretenimiento y comunicación, por medio de planes de pagos fijos a corto plazo y dirigidos a personas físicas, siendo contratos de crédito con garantía prendaria. El cliente puede solicitar en cualquier sucursal de Bital una lista de artículos que puede adquirir a crédito. Una vez autorizado, el bien en cuestión será entregado por el proveedor en una semana en el domicilio del cliente. La tecnología de información en la cual está basada la operación de Bital logra hacer que este tipo de operaciones sea rentable para el banco y además salgan al mercado con precios competitivos.

Otro de los muy interesantes conceptos para la colocación han sido los **Módulos Express** que están hechos con la finalidad de ofrecer créditos para el financiamiento de bienes de consumo duradero y están localizados en tiendas de autoservicio. El crédito se otorga por medio del sistema **Credibanco** que permite comprar a crédito prácticamente cualquier producto del establecimiento en el que se encuentra el módulo.

Adicionalmente, a los clientes que reciben su nómina como depósito en su cuenta, se les ofrece un crédito personal de hasta una vez y media su sueldo mensual. Además reciben trato preferencial para la solicitud de productos a pagos fijos que consisten en la eliminación del enganche y la reducción de precios mediante una tasa de interés menor, ya que el riesgo crediticio de estos clientes también es menor por la garantía del depósito semanal, quincenal o mensual que les efectúa su empresa por concepto de pago de su nómina.

Este tipo de créditos enfocados a las adquisiciones específicas permiten que personas que no tenían experiencia crediticia puedan beneficiarse de este servicio. El posible riesgo que existe en este tipo de cartera se ve compensado por los amplios márgenes financieros con los que opera.

En la parte empresarial, durante 1997 se volvió a promover el **Crédito 5 Bital** que se había lanzado en 1993 con un desempeño más que satisfactorio. En ese año, la línea de crédito se

otorgó con el apoyo de Nafin, que participaba con el 50% del riesgo. Para este respaldo, Bital sacrificó un punto sobre el margen pero redujo considerablemente la exposición al riesgo.

#### **IV.6 Productos de captación**

Desde el arranque de la operación de la nueva imagen de Banco Internacional en 1993, la estrategia principal para penetrar en el mercado fue ofrecer productos de captación (consumo) masivo y con un costo (pago de interés) muy bajo. Para ello al inicio fue ofrecer un producto que había nacido cinco años antes, en 1988, la *cuenta maestra* que es un contrato de depósito bancario de dinero a la vista con chequera, considerada como un producto elitista por el monto de apertura y las comisiones que se cobraban por concepto de apertura de cuenta, cheque expedido y anualidad. Esto se convirtió durante varios años en un paradigma del sistema y fue esto justamente lo que Bital aprovechó al ofrecerle a su clientela un producto que eliminaba estas comisiones y con requisitos mínimos (se quitó el conocimiento de firma). Se comenzó a utilizar una estrategia mercadológica que criticaba todas las condiciones que los grandes bancos tenían: sus grandes sucursales, el no aceptar a toda la clientela (ser elitista), el cobro de todas las comisiones y la poca disponibilidad.

Poco tiempo después del lanzamiento de la cuenta maestra, se envió al mercado la *Interpráctica* que es un contrato de depósito bancario de dinero a la vista (cuenta de ahorro a la vista) con el más bajo monto de apertura, sin comisiones por apertura y manejo. Además, se le proporciona al usuario una *tarjeta de débito* con la cual puede pagar con cargo a la cuenta sobre el saldo existente en la misma.

Otro producto que tuvo mucho éxito y al que se aplicó la mercadotecnia en publicidad masiva fue la *Tanda Bital*. Esta es un contrato de depósito bancario de dinero a plazo que busca el ahorro de la clientela durante un tiempo determinado, cuyo objetivo es quitar del mercado el concepto de las tandas caseras o familiares, dándole confianza a la gente para que deje su dinero en un banco. Este producto es 100% captación tradicional de muy bajo costo ya que se paga un interés sólo al final del periodo que el cliente estableció y después de haber cumplido con los depósitos en fechas acordadas.

Los productos a plazo fijo (contrato de depósito bancario de dinero a plazo mejor conocido como pagaré liquidable al vencimiento), son los más utilizados por los inversionistas tradicionales y se emplean bajo el esquema de pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento Interplazo. Pueden ser desde \$1,000 pesos a plazo fijo de 7, 14, 28, 91, 182, y 361 días también un producto de captación tradicional.

Uno de los productos de inversión con muy buen éxito es la Intercuenta (contrato de inversión bancario de dinero disponible a la vista) que le permite al cliente invertir y retirar el mismo día teniendo liquidez inmediata. La tasa de interés nominal se capitaliza diariamente ofreciendo una tasa de rendimiento efectiva, mayor que otros instrumentos en algunos casos.

La estrategia de penetración de mercado se sustenta en productos de captación tradicional de bajo costo y productos masivos de colocación con amplios márgenes de operación así como una mercadotecnia agresiva contra la competencia.

#### **IV.7 Servicios financieros colaterales**

En otro tipo de servicios financieros, Bital inició la venta masiva de seguros utilizando la fuerza de su red de sucursales bajo el concepto de Banca Seguros colocando seguros de vida y auto entre sus clientes, promoviendo entre otros el seguro **Bienvenido Bital** que se ofrece a todos los cuentahabientes al aperturar una cuenta en el banco. Dichos seguros fueron emitidos por Seguros Bital y otras aseguradoras que han desarrollado productos específicos para su venta en las sucursales bancarias. En lo general Bital ha buscado la venta cruzada de productos, particularmente en crédito y seguros, explotando la base de clientes e incrementando la fuente de ingresos.

Por otro lado, Bital, a partir de la segunda mitad del año de 1997, comenzó con la política de recuperación de costos por los servicios que ofrece. A partir del mes de junio, se inició con el cobro de comisiones por transacciones realizadas en cajeros automáticos de otros bancos y, a partir de diciembre, por transacciones realizadas en sus propios cajeros automáticos y operaciones en línea bital únicamente a clientes con saldos mínimos. Esta medida se tomó con

la finalidad de que todas las relaciones con los clientes fueran rentables ya fuera por el volumen que se opera o por el cobro de comisiones.

Con este cambio en la política se rompió nuevamente con el paradigma de regresar a cobrar comisiones por los servicios otorgados, que desde el cambio de banco en 1993 y durante cinco años fue una de las grandes banderas con las que Bital sucumbió el sistema bancario al haber dejado de cobrar comisiones por apertura de las cuentas, por los cheques expedidos y por anualidad de la cuenta. Sin embargo podemos observar que los conceptos que se comenzaron a cobrar no fueron los que se cancelaron en 1993 sino aquellos que dentro del volumen de operación generan costos muy altos.

Al principio de la aplicación de esta política de cambio, la percepción de la clientela fue un poco desalentadora, ya que se sentían decepcionados porque Bital los había engañado porque durante mucho tiempo no se habían cobrado comisiones y ahora que ya tenía clientela lo aplicaba. Las aperturas de cuentas bajaron considerablemente durante dos meses, pero la calidad de la cuenta, es decir, el saldo promedio con la que se abrían y se operaban comenzó a mejorar. La clientela aceptó y entendió que la compensación entre servicio y disponibilidad se compensaba aun pagando el costo de los servicios.

### **III. 8 Modelo de Rentabilidad**

Actualmente, en Bital el modelo que se ha establecido para esta penetración está fundamentado en la red de accesos electrónicos y físicos que se le puede ofrecer a los clientes para captar su atención y con ello poder captar clientela nueva y existente en los mercados.

A continuación presentamos el modelo de sucursales que se tiene establecido:

- Estructura de sucursales en cantidad de personal de 7: 1 gerente, 2 ejecutivos de cuenta y 4 ejecutivos de servicio (cajeros )
- Horario de servicio de lunes a sábado de 8:00 a 19:00 hrs
- Infraestructura tecnológica homologa a nivel nacional, con sucursales operando en línea y tiempo real

- Ofrecimiento de productos altamente competitivos e innovadores
- Mismos servicios a nivel nacional
- Infraestructura física con sucursales de 120 a 150 mts cuadrados, localizadas en zonas altamente densas de población, con acceso a servicios de estacionamiento, líneas telefónicas privadas, permisos de uso de suelo bancario, distribución física amplia y sin demasiadas columnas, con posibilidades de negociación con sus dueños de 6 meses de gracia por lo menos para el pago de rentas, ajuste anual del costo en base al índice nacional de precios al consumidor (INPC)
- Rompimiento de parámetros de publicidad bancaria (publicidad agresiva)

Por todo lo anterior, el modelo de rentabilidad de la estrategia de la banca comercial lo podríamos definir de la siguiente manera:

**UNA MAYOR CAPTACIÓN DE CLIENTES CONSIDERADOS DE BAJO COSTO (Instrumentos que no pagan tasa de interés o las que se pagan son muy bajas) Y UNA COLOCACIÓN MASIVA DE CRÉDITO (Colocando créditos al cliente pequeño pero que se le cobra una alta tasa de interés) PROPORCIONARÁ UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE MERCADO AL PODER COBRAR POR LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS GENERANDO FUERTES UTILIDADES.**

Es decir, captando clientes de forma masiva con productos atractivos en cuanto a servicios y disponibilidad de los mismos, permite a la tesorería del banco invertir los recursos en instrumentos del mercado (CETES) que le genera una mayor tasa de rendimiento, y ese margen, utilizarlo en la colocación de recursos, a través del crédito al menudeo cobrando una alta tasa de interés debido al riesgo que se tiene de la recuperación en el tiempo del crédito.

En primer lugar tenemos el tipo de captación que las sucursales obtengan con la apertura de cuentas nuevas, y mejoramiento cada día de la calidad de cuenta de las mismas. En segundo término una adecuada mezcla de productos de captación en base a los márgenes de rentabilidad que la captación de ventanilla, y la no tradicional, proporciona al ingreso neto de



la sucursal. Como tercer punto el cobro de diversos servicios diversos como: giros, cheques de caja, ordenes de pago, etc.... Estos tres, apoyados de los elementos de innovacion, tecnologia y accesos al cliente atraido por publicidad novedosa y agresiva, se genera de manera paulatina y constante el incremento de clientela transformada en cartera de clientes y con ello una mayor participaci3n de mercado. La mezcla de estos conceptos nos genera una mayor rentabilidad de las sucursales y con esto el incremento en las utilidades.

La forma de concebir el crecimiento con la rentabilidad lo podríamos definir de la siguiente forma:

*A los 12 meses de antigüedad de operaci3n con una captaci3n de \$13'000,000.00 (trece millones de pesos) y de un ingreso por colocaci3n de \$3'000,000.00 se puede llevar a las sucursales a su punto de equilibrio, en donde los ingresos que se generan por la rentabilidad unitaria de los productos es igual al gasto que se genera en las sucursales (gasto mensual promedio en sucursales \$44,530.16 <sup>45</sup>)*

Esto quiere decir que las sucursales una vez abiertas, y que desde el inicio de las obras de adecuaci3n, manejan p3rdida de car3cter preoperativo por los gastos de apertura, preparaci3n de instalaciones inmobiliarias, adquisici3n de equipo de c3mputo, papelería, capacitaci3n del personal que se desempeñará, etc...

El instrumento que se utilizará para la comprobaci3n del modelo requiere de informaci3n de las sucursales que en base al mismo y los requerimientos que se dejaron establecidos para las sucursales de Bitá, nos ayudará a determinar si con el tiempo y comportamiento actual de las cifras de captaci3n y colocaci3n los bancos deben utilizar como estrategia a la banca de menudeo. El tiempo que se estima necesario para poder tener elementos de decisi3n y poder comparar el comportamiento de las sucursales es de tres ańos, tiempo suficiente para pensar que una sucursal nueva atrapa el mercado de su zona y logra con ello los niveles de eficiencia y rentabilidad deseados.

---

<sup>45</sup> TRAYECTORIA de nuevas sucursales Informaci3n proporcionada por el 3rea de finanzas de bitá de su documento de EAS Febrero 1998

A continuación se presenta el modelo de participación - rentabilidad - tiempo que nos permitirá tener los elementos necesarios para comparar a nivel banco si la penetración y mercado que genera la banca comercial logra finalmente verse reflejada en los resultados de rentabilidad buscados por los inversionistas:

CONCEPTOS	No.	Importe	Factor de rentabilidad	Margen
PRODUCTOS	Ctas	Captación o	de productos	Financiero
Fecha		Colocación	% mensual base 19%)	Mensual
<b>INGRESOS</b>				
Cta. cheques	450	\$2,489,200	1.5833	\$39.412.33
Ctas. Maestras	238	\$3,527,178	1.0833	\$38.821.11
Ctas. Ahorro	145	\$ 257,341	1.000	\$2.573.41
Ctas. Plazo	367	\$ 6,237,500	.8333	\$51,979.16
Ctas. Dólares	45	\$ 3,245,899	1.25	\$40.573.73
Credito Consumo	119	\$ 1,850,432	5.083	\$94.063.62
Crédito Hipotecario	0			
Crédito Auto	10	\$ 1320,700	1.750	\$23.112.25
Comisiones				\$25.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>\$315.535.61</b>
<b>EGRESOS</b>				
Personal(sueldos)	8	\$34,000		\$34.000.00
Rentas		\$15,000		\$15.000.00
Gasto directo		\$78,000		\$78.000.00
Gasto indirecto		\$110,000		\$110.000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>\$237.000.00</b>
<b>DIFERENCIA</b>				<b>\$78.535.61</b>
<b>INGRESO VS EGRESOS</b>				

Como se muestra, mientras mayor sea el nivel de captación en productos que no ocasionan el pago de intereses hacia los clientes, mayor es el nivel de rentabilidad que le ofrece a la institución, por su manejo en inversiones que no llevan consigo riesgo (CETES). Los márgenes financieros de ese manejo de recursos es mayor. Por otro lado tenemos los créditos al consumo, que su costo se integra, como base, lo que los instrumentos gubernamentales pagan (capital sin riesgo). Los puntos porcentuales adicionales a esa base, se consideran el beneficio o utilidad, por operarlo con un riesgo (colocación de crédito). La diferencia entre el margen obtenido entre la captación y colocación de recursos nos da en suma el margen financiero que tienen las sucursales.

#### **IV.9 Resultados Financieros**

El banco terminó el año de 1997 con una situación financiera sólida derivada del incremento en la captación tradicional, especialmente en depósitos vista. El cambio de criterios contables implicó la creación de mayores reservas y una reducción en el margen financiero que, junto con los gastos asociados al incremento en la infraestructura de sistemas y canales de distribución, redujeron las utilidades del año. Sin embargo, el incremento en la actividad crediticia en los segmentos de consumo y de pequeñas empresas, así como la política de recuperación de costos por servicios a través de comisiones, muestran a finales de año una importante recuperación en los ingresos del Banco. Asimismo, la cartera de crédito muestra importantes signos de recuperación tanto en créditos comerciales como en créditos hipotecarios.

Los estados financieros consolidados del Banco incluyen los fideicomisos UDIS; Afore Bital, S.A. de C.V. constituida en 1997 de acuerdo con las reformas de la Ley del Seguro Social; *B.I. Financial Holding, Ltd.* que a su vez consolida a *B.I. Bank and Trust, Ltd.* (entidades constituidas bajo las leyes de Grand Cayman); y a cinco inmobiliarias bancarias.

Los activos de BITAL ascienden a 73,830.0 millones de pesos. El total de activos no es comparable con años anteriores ya que las operaciones de reporto se registran ahora en las cuentas de orden, la cartera redescontada se registra en los activos, las reservas preventivas para riesgos crediticios se prestan como cargo al activo y se actualizan ciertas partidas con la inflación.

BITAL / BANCO INTERNACIONAL	Millones de pesos constantes Dic.1997
Activos	73,830.9
Capital Contable	6,154.5
Utilidad Neta	253.0
Cartera Total	54,427.5

#### Cartera de Crédito

El saldo de la cartera de crédito ascendió a 54,427.5 millones de pesos al 31 de diciembre de 1997, mostrando un incremento del 3.6% en términos reales respecto al año anterior. Sin considerar los préstamos al FOBAPROA relacionados con la venta de cartera, el incremento en la cartera total fue de 2.2% real. Esto es el reflejo de la lenta recuperación del país.

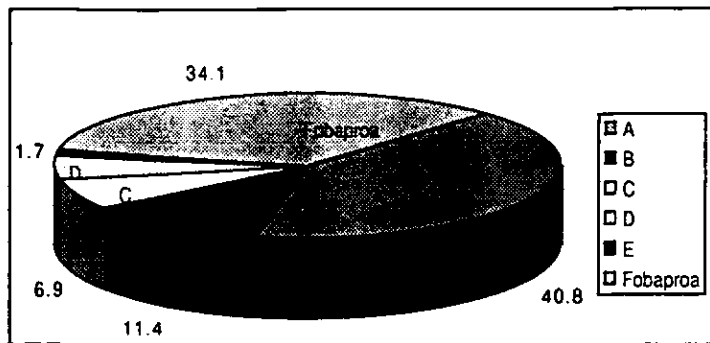
El saldo de la cartera total no se vió afectado por los cambios en los principios contables. Sin embargo, la cartera vencida que se presenta en el Balance representa la totalidad de los créditos vencidos, siguiendo los estándares internacionales. Anteriormente, se presentaba únicamente el saldo de las amortizaciones e intereses vencidos. De esa manera, el saldo que se presentó al 31 de diciembre de 1996 de 2,135.2 millones de pesos de amortizaciones e intereses vencidos pasó a 7,546.8 millones al 31 de diciembre de 1997, considerando saldos totales de créditos vencidos. El incremento relacionado a la cartera hipotecaria representó el 15% de la diferencia ya que, en general, estos créditos fueron los más afectados por el cambio en las reglas contables.

La CNBV ofreció a los bancos una serie de medidas transitorias para aminorar el impacto de los cambios en los principios contables sobre la calidad de los activos. Dentro de éstas, BITAL traspasó durante 1997 parte de su cartera al Fideicomiso de Bienes Adjudicados, lo cual reflejó un saldo al 31 de diciembre de 1997 de 960.0 millones de pesos.

Adicionalmente, y contra otra de las medidas transitorias, BITAL traspasó 1.117 millones de pesos de cartera hipotecaria al Esquema de Pagos Mínimos Equivalentes a Rentas, en el primer trimestre de 1997. Dichos créditos se registraron dentro de la cartera vigente como **Créditos con Viabilidad de Recuperación de Pago bajo el Esquema de Rentas**. Estos créditos se podrían mantener dentro del esquema mencionado hasta que efectivamente se reestructuraran formalmente bajo el esquema de rentas antes del 31 de diciembre de 1998.

Durante el último trimestre del año 1997, la cartera vencida hipotecaria se redujo en aproximadamente 500 millones. Esta disminución obedece en gran parte al programa de recuperación de créditos que entró en vigor a partir del mes de agosto y consiste en ofrecer a todos los deudores hipotecarios, un descuento del 25% en las amortizaciones mensuales adicional al descuento correspondiente al ADE. La administración de BITAL decidió traspasar en el último trimestre a cartera vencida la cantidad de 514.2 millones provenientes del esquema de rentas y traspaso el resto en el primer trimestre de 1998. El programa de descuentos ha tenido mayor éxito que la reestructuración de créditos por medio del esquema de rentas.

## INTEGRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO SEGÚN SU RIESGO



## BANCA COMERCIAL CRÉDITOS

El saldo correspondiente a los créditos al consumo refleja un incremento real del 20.1% en el año como resultado de la promoción que el Banco hizo en los últimos meses en esta área de negocio. Tan sólo en el mes de diciembre se colocaron más de 30,000 créditos para el financiamiento de bienes de consumo. La mayor parte de estas operaciones se concentran en los créditos otorgados como anticipo de nominas en las que se presta hasta una vez y media el valor del sueldo mensual a los clientes cuya nómina es depositada en BITAL.

El saldo de la cartera calificada como A, B y los préstamos al FOBAPROA, de menor riesgo relativo, asciende a un 83.7% mientras que la proporción de créditos D y E representa en conjunto el 7.8%.

El saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios pasó de 2,397.1 millones de pesos en diciembre de 1996, a 4,050.4 millones en diciembre de 1997, es decir un incremento neto de 1,653.3 millones. Este incluye: (a) Una disminución de 132.6 millones de pesos por la entrega de reservas al FOBAPROA correspondiente al completo de ventas de cartera realizada

el año pasado; (b) Un incremento de 1,011.6 millones de pesos de reservas creadas contra resultados durante el año; (c) Un incremento de 300 millones de pesos de reservas creadas contra capital en el primer trimestre del año, como consecuencia de la aplicación de los nuevos principios contables; y, (d) Un incremento de 945.5 millones de pesos de reservas creadas como cargos diferidos que serán amortizadas en los próximos ocho años, autorizados por la CNBV como medida de transición ante los nuevos principios contables. Además, incluye la aplicación de castigos de los programas FINAPE Y FOPYME y la revalorización de reservas para créditos denominados en Dólares y en Udis.

Las provisiones preventivas representan una cobertura del 53.7% de la cartera vencida y del 7.4% de la cartera total. La cobertura de reservas es superior a los mínimos requeridos por la CNBV del 45 y 4%, respectivamente, determinados dentro de los nuevos principios contables y sobrepasan el monto requerido de acuerdo con la calificación de cartera.

### **Captación**

La captación tradicional de BITAL presenta un incremento real del 16.7% con respecto al cierre de 1996. En particular, el monto de depósitos vista reflejó un crecimiento del 26.5% real en el año. Por otra parte, el saldo de depósitos a plazo se incrementó en un 7.6% mientras que los préstamos interbancarios y de otros organismos oficiales se redujo un 9.2%. Esto ha permitido mejorar de manera importante la mezcla de fondeo de Bital, permitiéndole ser el banco con menor costo de fondeo durante 1996 y 1997.

El agresivo programa de apertura de sucursales, la red de cajeros automáticos, y en general, el valor agregado de los servicios de Bital han sido los principales motivos de este crecimiento. La participación de mercado de captación vista en moneda nacional se incremento de 12.9 a 14.9, manteniendo el tercer lugar dentro del sistema financiero mexicano. El incremento de la captación obedece al crecimiento en el número de cuentas de captación tradicional, que paso de 2.8 a 5.3 millones de cuentas.

Durante 1997, Bital emitió obligaciones subordinadas no susceptibles de conversión forzosa a capital social por un monto de mil millones de pesos a plazo de siete años. Estas obligaciones se emitieron con el propósito de fortalecer el fondeo a largo plazo de la institución.

### **Estado de Resultados**

Los nuevos principios contables afectaron de manera importante los resultados de BITAL. Por un lado, el registro de ingresos por intereses correspondientes a la cartera de crédito vencida ya no se refleja como un ingreso, como se hacía en años anteriores. Se incorporó el resultado por posición monetaria (Repomo) que aplica a la revaluación de activos y pasivos monetarios y el reconocimiento de impuestos diferidos. Por el otro, el requerimiento de cobertura de reservas sobre la cartera vencida bajo los nuevos principios se estableció en 45% para lo cual Bital creó reservas adicionales con cargo a resultados.

La presentación de los ingresos y egresos del banco que se presenta a continuación utiliza una agrupación de conceptos diferente a la utilizada en años anteriores. La reagrupación de los conceptos va de acuerdo con los nuevos principios contables.

El margen financiero se mantuvo estable, considerando la tendencia hacia la baja de las tasas de interés que se observó en el año. Las utilidades registradas por intermediación de valores representaron en los primeros tres trimestres del año una parte importante de los ingresos del Banco. Sin embargo, la crisis bursátil que se dio a niveles internacionales en los meses de octubre y noviembre tuvo repercusiones sobre las ganancias acumuladas por intermediación de valores en el último trimestre de 1997; éstas no fueran tan altas como se había visto anteriormente.

Los gastos de operación y administración presentaron una tendencia a la alza en el año, disminuyendo un 1.2% en términos reales en el último trimestre. Los gastos del Banco se vieron afectados por el incremento de la red de sucursales, la base de clientes, los volúmenes de operación y los gastos relacionados con la promoción y operación de Afore Bital.



ESTRUCTURA DE LA UTILIDAD	MILLONES DE PESOS DICIEMBRE 97
Margen financiero	3,333.7
Menos provisiones de cartera	1,222.0
Margen financiero ajustado por riesgos	2,111.7
Comisiones y tarifas	1,550.2
Resultado por intermediación	1,487.4
Ingresos totales de la operación	5,149.3
Gastos de admón. y promoción	6,011.3
Utilidad (pérdida) de la operación	(861.9)
Otros productos	97.5
Utilidad (pérdida) antes de ISR PTU	(764.4)
ISR y PTU causados	(18.0)
ISR y PTU diferidos	633.3
Utilidad (pérdida) antes subsidiarias	(149.1)
Participación en resultados subsidiarias	3.6
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas	(145.4)
Partidas extraordinarias	375.3
Interés minoritario	23.1
Utilidad neta	253

### Capitalización

El capital contable del banco al 31 de diciembre de 1997 ascendió a 5,980 millones de pesos. Durante el año, Grupo Financiero Bital incrementó el capital social del Banco como parte de

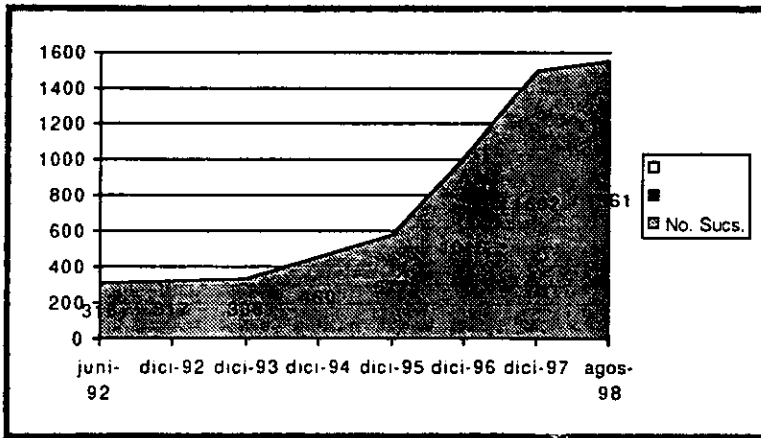
los compromisos adquiridos por la venta de cartera al FOBAPROA. Las reglas de capitalización de las instituciones de crédito cambiaron a partir de 1997 para incluir los riesgos de crédito y de mercado. Bajo este criterio, Bital tiene un índice de capitalización de 12.6% incluyendo riesgos de mercado superior al mínimo establecido por las autoridades, que es del 8%.

## CAPITULO V PROPUESTA Y CONCLUSIÓN

### V.1 Discusión de resultados

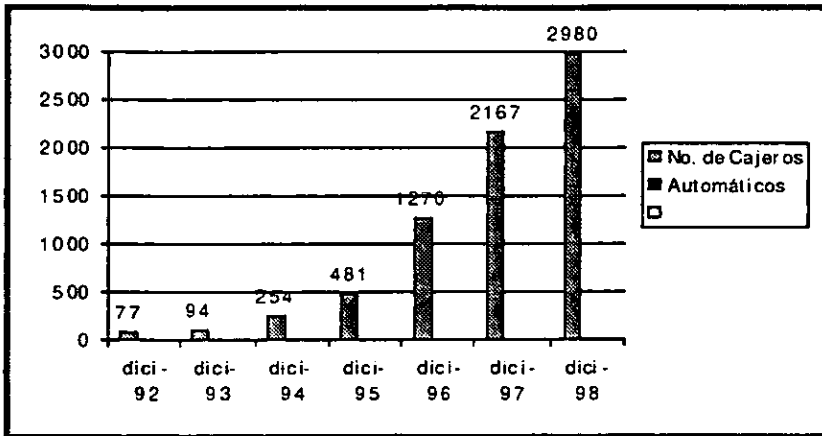
Los cambios implementados en Bital / Banco Internacional han ocasionado cambios muy representativos en toda la organización. A continuación mostramos los datos comparativos que el proceso ha realizado:

El número de sucursales fue el primero de los efectos que la estrategia de Bital ocasionó, pasando de una base de sucursales mínima en 1992 a una cifra que se había quintuplicado en agosto de 1998. Las sucursales llegaron a zonas y lugares o nichos de mercado donde, en otros tiempos, no se habían ni siquiera considerado.

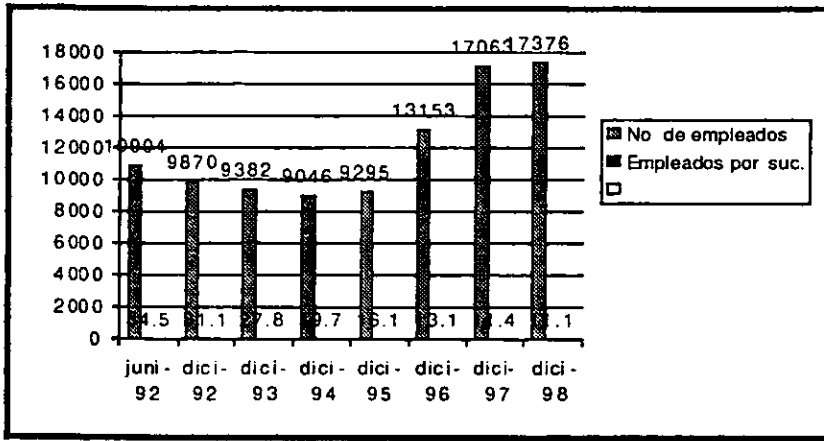


El crecimiento de los cajeros automáticos fue geométrico. Al no contar con una infraestructura de cajeros automáticos suficiente, el incremento fue con el afán de no pagar el costo que los bancos que son utilizados en su red le cobran a los que no la tienen. Es decir, un cliente que tiene tarjeta de otro banco, y que usa uno de Bital, tiene el derecho de cobrarle al banco de ese cliente por el uso que, este último, hizo de su cajero. Con esta estrategia se

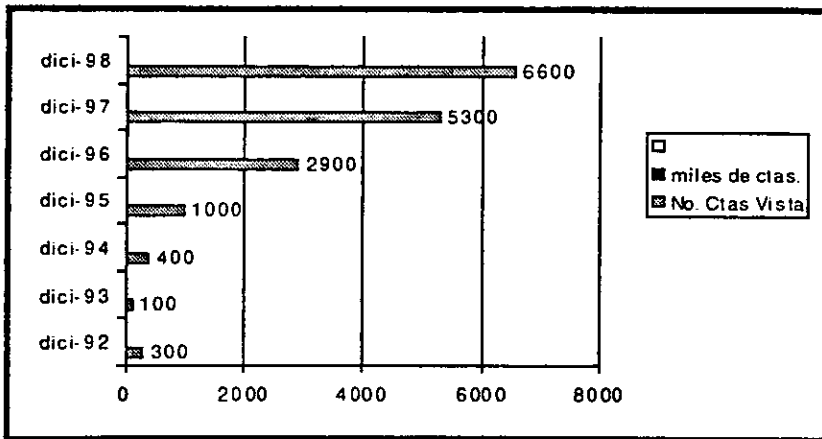
busca que le paguen a Bital el costo del servicio que es de \$8.00 por retiro y \$4.00 por consulta.



Se redujo el número de empleados que tenía el banco en un principio en la reordenación, cambiando completamente la conformación interna de la infraestructura. De contar con un 70% de personal en áreas administrativas y tan solo un 30% en las de promoción, con el modelo empleado esta razón se invirtió completamente y el aumento que se presentó a partir de 1995 fue ocasionado por la contratación de personal para cubrir las plazas en las nuevas sucursales. Bital fue una de las muy pocas empresas mexicanas que contrató gente en la época de la crisis de 94-95. Otro dato importante que podemos apreciar es la disminución de empleados por sucursal, gracias al apoyo de los sistemas automatizados que permitió destinar más recursos a la venta que a la operación.

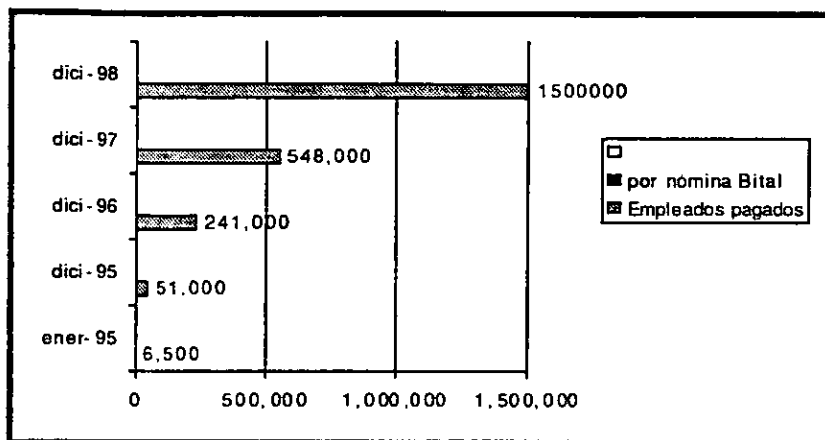


La clientela respondió favorablemente a la oferta de servicio que Bitel puso en el mercado. El ejemplo más considerable fue el incremento tan radical que se observó después de la compra del Banco. Los horarios ampliados de servicio, la red de sucursales, el no cobro de comisiones y la salida de productos innovadores son un claro reflejo del incremento en el número de cuentas a la vista.



Uno de los productos que ha tenido un éxito fuera de todo lo esperado ha sido el de nómina Bitel. Después de pláticas y negociaciones que se tuvieron con empresas se paso de 52

empresas a cuyos empleados se les pagaba por nómina en enero de 1995, a 6.671 empresas y 1.500.000 empleados. Esto además de considerarse una cuenta a la vista para el depósito de la nómina del trabajador se convierte automáticamente en un prospecto de colocación de crédito, al conocer perfectamente el ingreso con el que cuenta el trabajador mes con mes.



Otra de las áreas que creció significativamente en su operación fue Línea Bital. En diciembre de 1994 operaba 40.635 llamadas mensualmente y para septiembre de 98 esta cifra se elevó a 2'456.209. Cabe mencionar que esta será la primera área que obtuvo en agosto de 1999 la certificación ISO 9002.

Los resultados contables son una forma distinta de ver el crecimiento de una empresa. Bital creció de forma significativa en sus principales rubros contables. Es importante comentar, que no se puede hacer una comparación directa desde 1992 hasta 1999, debido a la entrada en vigor en 1997 de las reglas de contabilidad generalmente aceptadas en los Estados Unidos (*USGAAP*). Por ello se hace una comparación entre los ejercicios de 1992 hasta 1996; y aunque nuestro estudio presenta cifras hasta 1998, al momento de concluir este trabajo, se presentan también las de 1999.

#### 1992 - 1996

El crecimiento de los activos fué del 200% al pasar de 26,926 a 80,714 millones de pesos por las adquisiciones de activos fijos ( equipo de cómputo, sucursales, etc...). La deuda con terceros crece en los mismos niveles con un 196%, por los incrementos de cuentas y captación de clientes. El principal crecimiento se refleja en el capital contable, con un crecimiento del 267%, ocasionado principalmente, por la emisión de obligaciones subordinadas y aportaciones de capital. Aunque los crecimientos en las cuentas del balance son importantes, esto no se ve reflejado en la utilidad ya que en 5 años de operación solo crecen un 23%, ocasionado por las épocas de crisis en el país para 1995 y 1996.

#### 1997 - 1999

El crecimiento de activos en 3 años fué de tan solo el 45%, es decir, ya no crecimientos tan fuertes como en los 5 anteriores (porcentualmente hablando), pero principalmente afectados por las reglas de contabilidad americanas en la parte de cartera de crédito. En estas cifras aún no se se refleja la fusión con banco del Atlántico. Los pasivos crecen significativamente, ya que la penetración en el mercado fué muy fuerte al incrementar en cerca de \$ 40,000 millones de pesos. El capital no crece sino disminuye un 4%, esto por la falta de capitalización que aun requiere el banco. Considero que el aspecto más importante es el incremento de la utilidad generada, ya que en dos ejercicios contables, crece un 54%. Aumenta \$163 millones de pesos. Lo anterior ocasionado por un aumento muy importante en el cobro de las comisiones a los clientes.

Cifras en miles de \$	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL CONTABLE	UTILIDAD NETA
1992	26 926 707 00	25 518 360 00	1 408 347 00	291 619 00
1993	36 348 148 00	34 762 796 00	1 585 352 00	425 509 00
1994	42 339 782 00	40 485 755 00	1 854 027 00	207 552 00
1995	60 312 954 00	56 739 854 00	3 573 100 00	48 705 00
1996	80 714 802 00	75 548 265 00	5 166 537 00	357 815 00
COMPARATIVO 92-96	200 %	196 %	267 %	23 %
1997	86 664 571 00	79 364 820 00	7 299 751 00	300 050 00
1998	115 338 535 00	108 374 756 00	6 963 779 00	83 061 00
1999	125 598 073 00	118 608 046 00	6 990 027 00	463 430 00
COMPARATIVO 97-99	45 %	49 %	-4 %	54 %

## 4.2 Conclusiones

Como pudimos observar a través del presente trabajo, el caso de Bital es significativo en el desarrollo moderno del sistema financiero mexicano. Considero que se aplicaron decisiones estratégicas en el momento adecuado. La constante revisión de las necesidades de los consumidores lograron encontrar aquellos factores que al usuario le eran atractivos para acercarse a una nueva institución, que le ofrecía un nuevo valor al mercado. La disyuntiva a la que hoy en día se enfrenta Bital es la conveniencia de mantener un alto volumen de cuentas y clientes que manejan saldos promedios de baja calidad. El costo de la operación que esto le representa puede ser muy peligroso.

La estrategia de penetración masiva efectuada durante los primeros tres años fueron el fruto de que la competencia no aceptara o pensara que el modelo de captación masiva a través de una mercadotecnia agresiva, con una nueva filosofía de servicio y rompiendo con todos los estándares o paradigmas existentes fuera a funcionar. El participar en un mercado sin competencia fue lo más sencillo, los empleados capacitados con un nuevo perfil aprendieron correctamente la función de captar los clientes y abrirles cuentas. El problema comienza cuando la competencia tiene que aceptar que fue un error muy grande de apreciación el pensar que el modelo utilizado por Bital no le funcionaría, y esto le lleva a copiar, los servicios, los horarios, las sucursales pequeñas y distribuidas en todos lados, el perfil de los trabajadores, la mercadotecnia agresiva, etc...



Con un mercado más competido las dificultades comienzan; los errores cometidos en el desarrollo por Bital ya fueron aprendidos por la competencia y corregidos. Los clientes comienzan a tener otras alternativas de servicio y aprendieron muy bien la lección de comparar entre diversos prestadores de servicios financieros. La atracción de los clientes es más difícil, ahora es necesario salir a buscarlos.

En la parte de las utilidades, que es el objetivo final de todo inversionista, comienzan a resultar interesantes. Una vez capitalizada la institución, conforme a las reglas establecidas por la autoridad, los resultados se podrán consolidar en forma directa.

Como lo establecí en el propósito del caso y como respuesta a la preguntas planteadas, considero lo siguiente:

1. La forma en la que la estrategia de banca comercial o de menudeo ayuda a una institución financiera a incrementar su participación en el mercado es muy simple. Al tener una cartera o base de clientes muy amplia permite que los costos en la captación tradicional o barata (cuentas de cheques, ahorro, plazo fijo) operen con márgenes financieros muy adecuados ya que lo que se les paga a los clientes por dejar ese dinero guardado en el banco es muy inferior a lo que los bancos lo pueden colocar en otro tipo de instrumentos (CETES, BONDES, UDIS, ETC.). En lo que a se refiere el cobrarle a los clientes tasas de interés con márgenes de utilidad muy altos, permite pulverizar el riesgo que tienen los bancos en la colocación masiva del dinero y así lograr que no se concentre el dinero, e insisto, el riesgo que esto representa.
2. La forma en que se puede incrementar la cartera de clientes en un banco comercial es muy simple: Crecimiento en los canales de distribución de servicios (red de sucursales), tecnología aplicada a la centralización de operaciones para eliminar los procesos manuales, accesibilidad en los horarios de atención al público, una gama de productos innovadores y que se les pueda ofrecer al nicho o mercado de menudeo, controles operativos en base de medidores de la gestión y procesos de mejoras continuas, personal motivado y remunerado en base al logro de sus objetivos.

### V.3 Comentarios Críticos:

Considero que en Bital existen hoy en día cinco aspectos que se deben de cuidar:

- La estructura funcional de segmentación que la clientela mexicana aún no ha terminado de entender. El cliente sólo quiere que sea una sola persona como ejecutivo quien le atienda en todos sus servicios y necesidades. Todo esto con la especialización debida.
- El poder lograr que sigan llegando los clientes o allegárselos mediante la atención y buen servicio en las sucursales. Esto debido a que hoy en día no existen diferencias radicales entre un banco y otro, solamente la atención y calidad en el servicio harán que el cliente permanezca en la institución.
- La atención que se otorga a los clientes en la ventanilla. Hoy en día, ésta es muy lenta ha resultado principalmente de los horarios tan amplios que se tienen y el esquema de escalonamiento de poco personal en las sucursales.
- La posibilidad de mejorar los procesos internos para la colocación segura y sencilla de créditos en la cartera de clientes existentes.
- Por último, la amplia masa de clientes poco rentables para la institución y la duda de capacidad para que éstos se mantengan y mejoren sus saldos promedio o que estén dispuestos a pagar por mantener el servicio que hasta hoy en día se les ha ofrecido.

Es un hecho que los bancos que copiaron la estrategia de penetración del mercado a través del esquema de banca comercial, utilizado por Bital, lograron crecer significativamente en la captación de clientela y principalmente, en un sistema bancario que nuevamente comenzaba a retomar su cause de proporcionar servicios financieros. Los márgenes financieros que se obtienen entre la captación y colocación resulta muy atractivo, ya que el cliente pequeño de poco volumen y alta transacción, normalmente no se fija o preocupa por la tasa de interés que el banco le paga, y esto, los lleva a obtener un bajo costo de captación o mejor dicho una captación tradicional baja. Ahora bien, por el lado de la colocación, los resultados son muy similares. Los volúmenes de operación de los créditos al consumo son también muy altos y comparados contra lo que cuesta el dinero, el margen les permite operar muy comodamente y con ello lograr los resultados deseados.

## GLOSARIO

CAPTACION	Proceso mediante el cual los bancos se allegan de recursos económicos
COLOCACION	Proceso mediante el cual los bancos ponen a disposición del público en general los recursos económicos que obtuvieron en la captación agregándole una utilidad
CREDITO	Proviene del latín <i>Credere</i> que significa confianza
CREDIBANCO	Estrategia de colocación de crédito de Bital en empresas
NACIONALIZACION	Pérdida de la concesión que tenían los particulares sobre el servicio de banca y crédito
NOVA RED	Nueva Red Nombre comercial de las sucursales del Banco Central Portugues
NUCLEOS Bital	Círculos de calidad en Banco Internacional
PARAMETRICO	Proceso estadístico en el que se establecen variables para predecir la autorización de créditos en volumen
REPRIVATIZACION	Proceso en el que se otorga una concesión de parte de gobierno federal a los integrantes de la iniciativa privada
SERBITAL	Sistema de operación de crédito en Banco Internacional

## SIGLARIO

ADE	Apoyo a Deudores (Programa de gobierno federal para cubrir la crisis financiera de 1994)
BANCOMEX	Banco de Comercio Exterior
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras Públicas
BANRURAL	Banco Rural
BCH	Banco Central Hispanoamericano
BCP	Banco Comercial Portugues
BONDES	Bonos de Desarrollo
BITAL	Banco Internacional
CETES	Certificados de la Tesorería
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
FOBAPROA	Fondo Bancario de Protección al Ahorro
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
IPAB	Instituto de Protección al Ahorro Bancario
ISO	<i>International Standards Organization</i>
OSC	<i>Operating Services Credit</i> (área de soporte y servicio de crédito en Bital)
PIB	Producto Interno Bruto
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
USGAAP	<i>United States General Accepted Accounted Principals</i> (Principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos, por la entrada del tratado de libre comercio)

## **GUIA DE CUADROS**

Cuadro no. 1	Bancos fusionados y adquirientes
Cuadro no. 2	Sucursales , personal y cuentas por banco
Cuadro no. 3	Evolución de los bancos en México
Cuadro no. 4	Captación y cartera de crédito por banco en 1997
Cuadro no. 5	Modelo de desarrollo Bital
Cuadro no. 6	Participación de bancos extranjeros en México
Cuadro no. 7	Solicitud de crédito en Bital

## BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

- ACOSTA, Miguel, *La banca múltiple*. México: Porrúa, 1981, 285 p.
- AGUILAR M. Alfonso. La Nacionalización de la Banca. México. Nuestro tiempo 1982.
- ANÁLISIS, Bursátil Bital. Datos complementarios de información financiera. Marzo de 1997. Ed. bimensual México D.F. . 56 pags.
- CERVANTES AHUMADA, Raúl . Apuntes de Derecho Mercantil , UNAM . México D.F. 1972
- CHANNON, Derek F., Marketing y dirección estratégica en la banca.  
México: Díaz de Santos, 1990, 347 p.
- HISTORIA de la banca Mexicana*. México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. 1985  
59 p.
- DIEZ DE CASTRO. Ingeniería Financiera. México: McGraw Hill , 1994.( 2da )
- EITEMAN, David K. y STONEHILL, Arthur I. *Las finanzas de las  
empresas multinacionales*. Bogota: Addison-Wesley  
Iberoamericana, 1992 (5a. ed.), 453 p.
- ENTORNO Económico. Dirección de Análisis y Estudios Económicos Bital. México Marzo  
1998, bimensual
- GONZALEZ, Luis. "Los negocios, el lenguaje común" . México:  
Expansión, julio 1996, 62 p.
- HAGGOT BECKHART, Benjamin . Sistemas Bancarios. Madrid 1958: Columbia University
- HISTORIA y Antecedentes Grupo Financiero Bital, México Mayo 1995 , 18 pags.
- INTERVIEW, Dr. Deming to the Pacific Basin Basin Center Center foundation . New York  
September 8 .1981
- NORMATIVIDAD ISO 9000 NXM-CC-001-1992. México . CENCADE. 1992
- REINDERBACH, Eric R., Ray M Grubbs, *Desarrollo de nuevos productos bancarios (Guía  
para directivos)*. Mexico: Díaz de Santos, 1988, 223 p.

RIOS, Eduardo Enrique. Historia de la banca Mexicana, México 1980

RODRIGUEZ, Adrian .México en la aldea global, El financiero, México 15 de Abril de 1998. Suplemento página 2.

RODRIGUEZ , Alfredo. Técnicas y Organización Bancaria, Buenos Aires 1993. Macchi pags. 641

SAYERS. R.S., *La banca en Europa occidental*. Barcelona: Labor, 1973.  
375 p.

SAYERS. R.S., *La banca moderna*. México: Fondo de Cultura Económica.1968 (5a. ed.), 323 p.

STEINER, George. Planeación Estratégica, México 1995 366 pags.

TELLO, Carlos, *La nacionalización de la banca en México*. México: Siglo XXI, 1989 (4a. ed.), 234 p.

TRAYECTORIA, de sucursales nuevas Información proporcionada por el área de de finanzas de bital de su documento de EAS. Febrero de 1998

THOMPSON, Thomas W., *The changing world of banking*. Washington: Cheworth Publishing Company, 1982, 491 p.

UYEMURA , Dennis. Risk Management in Banking. United States of America, 1993