



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**"Análisis estratégico a BBVA como caso  
de éxito en México, fundado como  
Bancomer en la Ciudad de México"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA

**Ángel Julián Ávila Aguilar**

ASESORA

**DRA. ERIKA LETICIA GONZÁLEZ RABADÁN**



Ciudad Universitaria.  
Cd. Mx.

Septiembre 2022



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a la Dra. Érica Leticia González Rabadán, quien con su conocimiento y experiencia me orientó y alentó en cada una de las etapas de esta tesis, a fin de alcanzar la meta para titularme como Lic. En Economía.

También quiero agradecer a mi amada “Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM”, por brindarme todos los recursos humanos y materiales para llevar a cabo mi formación académica.

Principalmente quiero agradecer a Dios por siempre ser “mi refugio y torre fuerte” Salmos 61:3.

Agradezco con todo mi amor a mis padres, Ambrosio y Lupita, por siempre guiar y cuidar de mí, también agradezco a mis hermanos Ambrosio y Albino por todo su apoyo.

A mi esposa e hijas: Moni, Debi y Betzy, por ser mi inspiración para esforzarme cada día y alcanzar las metas que me plantea la vida.

Y a ti, que en algún momento de la vida me apoyaste, enseñaste y guiaste, muchas gracias, siempre te recordaré.

Muchas gracias a todos.

# Índice

1. Introducción.....	6
<b>1.1. Planteamiento del problema.</b> .....	6
<b>1.2. Metodología.</b> .....	8
<b>1.3. Marco teórico.</b> .....	9
<b>1.4. Objetivo General.</b> .....	10
<b>1.5. Enfoque</b> .....	12
<b>1.6. Conveniencia</b> .....	13
<b>1.7. Relevancia social</b> .....	14
2. Capítulo Contexto histórico .....	17
<b>2.1. Historia de la Banca en México</b> .....	17
<b>2.2. Historia de la Banca en México</b> .....	18
<b>2.3. Creación del Banco de México</b> .....	23
<b>2.4. La Casa de Moneda en México</b> .....	31
<b>2.4.1. Fundación y época virreinal</b> .....	31
<b>2.4.2. México independiente</b> .....	35
<b>2.4.3. El desarrollo del sistema bancario en el Siglo XX</b> .....	36
<b>2.4.4. Actualidad</b> .....	38
<b>2.4.5. Inicios de los Fundamentos Legales</b> .....	39
<b>2.5. La Banca de Desarrollo.</b> .....	41
<b>2.6. Estructura del Sistema Financiero Mexicano.</b> .....	44
<b>2.6.1. Instituciones que conforman el Sistema Financiero Mexicano</b> ... 45	
<b>2.7. Bancomer, S.N.C. - BBVA México, orígenes y situación actual.</b> .....	50
<b>2.7.1. Orígenes</b> .....	50
3. Descripción de las empresas en México.....	52
<b>3.1. Concepto de empresa:</b> .....	52
<b>3.2. Tipos de empresas de acuerdo a su régimen jurídico:</b> .....	52
<b>3.2.1. Los 7 tipos de sociedades mercantiles en México</b> .....	53
<b>3.3. Clasificación de empresas en México de acuerdo a su tamaño.</b> .....	57
4. Administración de la calidad.....	60
<b>4.1. Concepto:</b> .....	60

4.2.	<b>Calidad:</b> .....	61
4.3.	<b>Control de Calidad</b> .....	63
4.4.	<b>Mejora continua</b> .....	63
5.	<b>Liderazgo</b> .....	65
5.1.	<b>Concepto:</b> .....	65
5.2.	<b>Importancia del liderazgo</b> .....	65
5.3.	<b>Características del liderazgo</b> .....	66
5.4.	<b>Los tres pilares fundamentales del liderazgo</b> .....	67
5.5.	<b>Tipos de liderazgo</b> .....	68
5.6.	<b>Ejemplo de liderazgo</b> .....	68
6.	<b>Certificaciones:</b> .....	69
6.1.	<b>Concepto:</b> .....	69
6.2.	<b>Características principales de una certificación</b> .....	69
6.3.	<b>Ejemplos de Certificación</b> .....	71
7.	<b>Normas ISO.</b> .....	72
7.1.	<b>Concepto</b> .....	72
7.2.	<b>Principios de Gestión de Calidad</b> .....	72
7.3.	<b>Ventajas</b> .....	73
7.4.	<b>Clasificación</b> .....	73
7.5.	<b>Norma Oficial Mexicana NOM.</b> .....	74
7.5.1.	<b>Concepto</b> .....	74
7.5.2.	<b>¿Qué es la NOM?</b> .....	74
7.5.3.	<b>Catálogo Mexicano de Normas</b> .....	75
8.	<b>El desarrollo de la banca comercial del grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)</b> .....	76
8.1.	<b>Misión</b> .....	76
8.2.	<b>En BBVA trabajamos cada día para:</b> .....	76
8.3.	<b>Descripción del área de sistema de pagos en el mercado financiero</b> .....	79
8.3.1.	<b>Misión</b> .....	79
8.3.2.	<b>Visión</b> .....	80
8.3.3.	<b>Objetivos</b> .....	81

8.3.4.	Organigrama de Dirección de Back Office Mercados Globales ..	82
8.3.5.	Descripción de puestos .....	83
8.4.	Auditorías en BBVA México, área de Mercados Globales.....	88
8.4.1.	Importancia y objetivo de las Auditorías.....	88
8.4.2.	Auditorías de Banco de México.....	89
8.4.3.	Diagrama Proceso de Auditoría. ....	95
8.4.4.	Diagrama Revisión de Procesos .....	96
8.4.5.	Sistema de Liquidación de operación de Valores. ....	96
8.4.6.	Relación y apoyo entre Áreas Internas, respecto a la Auditoría de Banxico. ....	98
8.4.7.	Auditoría de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.....	102
8.4.8.	Resultado de las Auditorías.....	104
9.	Conclusiones:.....	105
10.	Referencias .....	110
11.	Tabla de Ilustraciones .....	114

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento del problema.**

En la actualidad el Sistema Financiero desempeña un papel fundamental en el día a día de la economía mexicana, ya que no se puede concebir a México y a ningún país sin una estructura bancaria sólida.

El Sistema Financiero permite que se lleven a cabo de forma eficiente y oportuna por mencionar algunas de ellas: transacciones comerciales de bienes y servicios, los pagos de nómina, la dispersión de recursos, el financiamiento que sirve como “aceite” en ésta gran maquinaria que es la economía nacional, etc.

Ni remotamente se podría pensar en que la actividad de la Banca pudiera reducirse o incluso desaparecer, muy por el contrario, ésta actividad seguirá desarrollándose, involucrándose y tomando fuerza en las área y actividades económicas en que actualmente se encuentra inmersa y seguirá expandiéndose a nuevos campos de la actividad comercial, financiera y tecnológica, en donde el desarrollo y la innovación humana florezca.

Antiguamente la manera en que se entendía y se recibía el servicio de la banca era el acudir a una sucursal y ser atendido por el empleado o funcionario adecuado al tipo de transacción que se pretendía llevar a cabo, invariablemente ésta actividad suponía la atención personalizada en cualquiera de los niveles en que la institución hubiera decidido la segmentación y atención a la clientela.

En la actualidad un muy alto porcentaje de los productos y servicios que la banca ofrece a la clientela se llevan a cabo de forma no presencial, reduciendo casi al mínimo la necesidad de acudir a una sucursal, esta situación quedó más patentemente clara en los tiempos de pandemia de COVID19, en donde por cuestiones sanitarias un amplio porcentaje de servicios en la economía mundial se vieron reducidos o suspendidos del trato o contacto personal.

El desarrollo tecnológico ha permitido que tanto la contratación y operación de los productos financieros que ofrece la banca, se lleven a cabo a través dispositivos tales como computadoras, tablets o celulares conectados a internet. Lo anterior permitió que los servicios de la banca se potencializaran, ya que se eliminaron “las barreras” geográficas y de horarios que implicaban el acudir a una sucursal bancaria para llevar a cabo alguna transacción, ahora por el contrario se puede realizar prácticamente en cualquier lugar y horario (siempre y cuando se cuente con los dispositivos adecuados y la conexión a internet necesaria), las transacciones bancarias deseadas.

Con lo anteriormente expuesto, se observa que la banca tiene una amplia injerencia en la economía y que es un agente económico que basa su crecimiento y desarrollo en la tecnología y que por obvias razones tiene que realizar fuertes inversiones en equipo y software que le permitan continuar con la tendencia de crecimiento, incrementando el nivel de servicio y penetración en el Mercado.

Con los antecedentes planteados se pudiera dar la impresión que el éxito de la banca se basa exclusivamente en el tema tecnológico, pero la intención de éste trabajo es mostrar que atrás de todo el éxito que la banca ha tenido se encuentra el Capital Humano, el cual ha permitido llevar a cabo todo el desarrollo de éste sector.

Con la experiencia de 35 años de laborar en una institución financiera, encuentro que la inteligencia, compromiso, pasión y entrega de cada uno de los integrantes del Sistema Financiero Mexicano, ha permitido alcanzar el nivel de servicio, crecimiento, desarrollo, rentabilidad y seguridad, aceptables que permiten que la economía del país sea sólida y sea parte de los cimientos para la estabilidad y en su caso crecimiento del país.

## **1.2. Metodología.**

Este trabajo en particular, se centra en un proyecto de carácter social, es decir, que su prioridad no se basa en las ganancias que se puedan obtener por realizar dicha actividad. Sin embargo este trabajo conlleva una estructura de un proyecto en donde se muestra los beneficios de la inversión en el Capital Humano, ya que esta inversión genera como resultado un positivo clima organizacional, lo cual da como resultado Instituciones más fuertes, más sólidas y que se adaptan mejor al cambio y sortean mejor las adversidades, lo que se traduce en una plantilla laboral más comprometida, mejor atención al cliente, desarrollo de nuevos productos, fluye mejor la información y la empatía entre áreas, los modelos de administración son adaptados y aceptados en un tiempo menor por ejemplo el modelo "Agile".

Todo lo anterior tiene como resultado obvio, ganancia de mercado, reducción de riesgos operativos, agilidad en los procesos, incremento en los ingresos por área y a nivel general, reducción de costos, mayor cumplimiento de temas Normativos, en resumidas cuentas, sea crea una Cultura Corporativa que hace la diferencia y que vuelve más rentable a la Institución.

Adicionalmente en el tema de Compliance, la Institución afrontará de mejor forma y con menor número de observaciones las auditorías, que, para el caso de una Institución Financiera, son realizadas por Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Bancos Centrales Extranjeros (para el caso en donde la Institución no sea de origen nacional), Auditores Externos, Auditores Internos.

En el caso de las Instituciones Financieras, están sumamente reguladas y supervisadas, literalmente todo el año están en auditorías.

Lo anterior desde mi punto de vista es bueno, ya que los procesos operativos se mejoran o se corrigen, las posibles causas de conflicto de intereses se eliminan, los procesos de "onboarding" desde el punto de vista legal son completos, se reducen los temas de lavado de dinero y esto se ve reflejado en un Sistema Financiero más sólido.

### **1.3. Marco teórico.**

El marco teórico sobre el cual se desarrollará el presente trabajo, se basa en la experiencia laboral que adquirí a lo largo de casi 35 años de laborar en el ahora BBVA México, S.A.

Los lineamientos planteados en la tesis, responden al aprendizaje obtenido derivado de las funciones y responsabilidades inherentes a los diferentes puestos que ocupé a lo largo de mi vida laboral en BBVA México, S.A.

Aunado al aprendizaje “formal”, también se plasma la información adquirida de forma vivencial, lo cual va creando una “Cultura Corporativa” propia de cada una de las Instituciones o empresas independientemente de su giro o su tamaño.

El marco teórico involucra también las situaciones experimentadas en la institución, ya que atravesó diferentes tipos de administración: gubernamental, privada nacional (grupo Vamsa, Monterrey) y privada extranjera (BBVA, España).

En cada uno de los diferentes tipos de administración se experimentaron y se implantaron diferentes tipos de administración, todos ellos de acuerdo a los principios y valores del grupo hegemónico a cargo, en los diferentes rubros talos como: manejo del personal, desarrollo de los sistemas, Cultura Organizacional, atención al cliente, estructura corporativa, etc.

También el desarrollo del trabajo y el planteamiento, se ve impactado por el tipo de liderazgo que se ejerció en las diferentes áreas, ya que no es el mismo el que se practica en las áreas operativas, administrativas y de dirección.

A pesar de que todos estos 35 años mi experiencia fue en la misma institución, yo podría asegurar que trabajé “en diferentes empresas”, ya que no son las mismas condiciones, niveles de presión, responsabilidad, etc., no es lo mismo realizar labores en una sucursal bancaria como operador, ser un auxiliar contable en el área de tarjeta de crédito, consultor en el área de recursos humanos, gerente en operación tesorería, subdirector en Mercado de Valores, director de Tesorería y

Sistemas de Pago, Executive Director de Mesa de Crédito y Executive Director de Operación Mercados Globales del Banco y la Casa de Bolsa de BBVA México. S.A.

Todo lo anterior establece el marco teórico de esta tesis.

#### **1.4. Objetivo General**

Analizar las estrategias de BBVA México como caso de éxito, desde el punto de vista de la importancia que tiene para la Institución su Capital Humano, que le ha permitido lograr la creación de una Cultura Organizacional con lo cual ha alcanzado altos estándares de compromiso por parte de sus empleados y funcionarios, logrando un alto grado de eficiencia operacional y sobretodo la innovación en la creación de productos financieros. Todo lo anterior se ve materializado en el lugar de liderazgo que ocupa la Institución, así como el nivel de resultados económicos obtenido año con año.

Como un pilar en la estrategia en la creación sólida de la Cultura Organizacional sin duda la capacitación de todo su personal, algunos ejemplos de capacitación son los siguientes:

Plataforma interna de capacitación a través de su portal e-learning, en donde se ofrece un amplio número de cursos especializados en: finanzas, matemáticas financieras, temas de riesgos, normatividad, mindfulness, etc.

Planes de formación continua y especializada de acuerdo al perfil operacional requerido.

Acuerdo entre BBVA México y la Universidad Tec-Milenio, para ofrecer Licenciaturas y Maestrías al personal interesado.

Diplomados y Cursos especializados de Dirección, Manejo de equipos, para BBVA México, dirigido a su equipo de media y alta dirección, impartidos en el Tec de Monterrey e Ipade.

Cursos Anuales para temas Normativos establecidos por las Autoridades Financieras.

La Institución lleva a cabo grandes medidas de respeto entre el personal, en el sentido de la Inclusión y Diversidad Social.

También es un punto fundamental para BBVA buscar la equidad de Género, con lo cual se alcanza la “justicia” entre hombres y mujeres, buscando al personal más idóneo para ocupar los puestos en todos los niveles jerárquicos independientemente de su género y/o preferencias sexuales.

Adicionalmente se busca el mayor número de beneficios para su personal más allá de las prestaciones de Ley, por ejemplo:

- 60 días de aguinaldo
- Bono Anual
- Servicio de comedor en las Sedes Corporativas
- Servicio de Transporte al personal
- Estacionamiento
- Servicio Médico en las Sedes Corporativas
- Actividades deportivas y Culturales
- Acceso a Deportivos
- Instalaciones de alta calidad y funcionalidad
- Opción de trabajo híbrido, (presencial en las Sedes y Home Office).

La intención de mencionar lo anterior, es dar un ejemplo de las acciones que BBVA México lleva a cabo con el objetivo de tener un Capital Humano altamente capacitado y comprometido con la Institución, para llevar a cabo los planes de crecimiento y desarrollo del Grupo Financiero tanto a nivel nacional como internacional.

## 1.5. Enfoque

Para este trabajo se realiza un enfoque cualitativo, esto es, se describe la importancia de la banca especializada con énfasis en el sistema financiero y su cartera de productos que hacen una necesidad a la clientela de éste segmento en el día a día, ya que los servicios que les son ofrecidos son básicos para su operativa eficiente y funcional, algunos de los servicios y productos que proporciona la Institución son los siguientes:

- Cuentas de cheques y de débito
- Servicios de nómina
- Servicios de dispersión a proveedores
- Intercambio de divisas
- Cuentas Vostro
- Tarjetas de Crédito
- Créditos de auto
- Créditos Hipotecarios
- Cartas de Crédito
- Productos de Inversión
- Productos de cobertura
- Disponibilidad de Servicios a través de Internet
- Acceso a través de Computadores y dispositivos móviles tablets y celular.

Todos los productos anteriormente mencionados, tienen una fuerte carga tecnológica, pero todo ello sería inútil sin la participación del Capital Humano, ya que, desde la concepción y desarrollo del producto o servicio, existe la participación del personal de desarrollo y operativo, que llevan a cabo con un alto nivel de operatividad el funcionamiento en favor de los clientes.

Recordemos que el principal “producto” que ofrece o vende una Institución Financiera es la Seguridad, seguridad y respaldo tanto de los recursos que capta la

Institución del público inversionista, así como la Seguridad y disponibilidad de los Servicios Ofrecidos.

En el presente trabajo se manejará la importancia de considerar que el principal producto que puede vender un Banco es la Seguridad y el Servicio, ya que, si hablamos tanto de las tasas de captación y colocación que ofrecen los productos financieros, éstos realmente se comportan como “commodities”, lo cual significa que los productos y servicios son relativamente iguales y son los mismos ofrecidos en cada institución financiera con “ligeras” variaciones en el precio.

Lo que realmente hace la diferencia y permite que las Instituciones ganen mercado, es el nivel de especialización del personal que le permite brindar un alto nivel de asesoría al cliente, adecuando los productos y servicios a sus necesidades particulares, aunado a la fortaleza de la Institución tanto financiera como tecnológica.

## **1.6. Conveniencia**

Este trabajo se muestra la experiencia ejecutiva y formación de liderazgo que se ha adquirió a lo largo de 35 años de servicio, en donde iniciamos desde el nivel jerárquico más bajo (mensajero de medio tiempo), alcanzando un nivel jerárquico de Dirección (Executive Director). Durante todo este periodo laboral, desde al primer día en Bancomer, SNC. (1985) hasta el último día en BBVA México, S.A., (2020), la formación profesional que recibí en la Institución la puedo considerar como una verdadera “Universidad” de formación en el tema laboral con todos los niveles de especialización que para mi caso se presentaron.

Aunado a la formación laboral que recibí inicialmente en la institución financiera, tuve la ventaja de tener una formación académica en la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Economía, en la educación académica obtuve los conocimientos y entendimiento de Macroeconomía y Microeconomía, lo

cual me dio los argumentos y herramientas necesarias para obtener una ventaja competitiva y sobresalir en las tareas encomendadas en la Institución.

Como se detalló anteriormente inicié en los niveles jerárquicos más bajos y gracias a esa “oportunidad”, pude recorrer y conocer toda la “ruta jerárquica” desde los niveles operativos, administrativos, gerenciales y directivos, y ahora tener la capacidad para analizar, describir y evaluar la importancia de que exista y se actualice la formación ejecutiva y empresarial en México.

Por lo cual esta investigación, aportara la experiencia y será la base que los futuros empresarios, ejecutivos e investigadores y conozcan de una fuente directiva las vivencias y formación profesional que se tuvo a lo largo de 35 años de servicio y aporte como directivo, que se le dio a la institución por haberme formado como economista dentro la Universidad Nacional Autónoma de México.

### **1.7. Relevancia social**

Es innegable que la Banca tiene una importancia crucial en la vida de cualquier país y sin duda es pieza clave en el crecimiento y desarrollo económico en todas las sociedades.

La actividad de la Banca, poco a poco va tomando relevancia en la vida no solo de las empresas sino también en la vida de cada ciudadano, podemos mencionar como ejemplo los siguientes puntos:

- Crecimiento del comercio electrónico (el cual se ha incrementado con la pandemia del COVID19)
- Servicios de nómina
- Cuentas de Cheques y Débito
- Ahorro
- Inversión

- Operaciones de Cobertura
- Sistemas de Retiro
- Transferencias nacionales e internacionales
- Remesas
- Apoyo a Pymes y emprendedores
- Financiamientos
- Créditos hipotecarios, de auto, etc.
- Tarjetas de crédito
- Servicios de educación financiera

Por lo cual, esta investigación aportará la mayor parte de mi experiencia con los aprendizajes adquiridos en el camino a lo largo de toda la “pirámide jerárquica”.

La idea es dejar una muestra que no solo el capital y la tecnología son los que hacen la diferencia en cada empresa y sector económico, la verdadera diferencia la lleva a cabo el Capital Humano y la forma de invertir en las personas es a través de la capacitación y cuando me refiero a la capacitación me refiero a una capacitación de calidad y sobretodo continua y de forma inteligente, dando la capacitación acorde a cada nivel de responsabilidad, aunado a planes de capacitación en donde se planifiquen carreras de desarrollo.

La capacitación viene de la mano con mejores condiciones de vida, en éste caso en BBVA México, tanto la capacitación como las mejores condiciones de trabajo, son algunos de los pilares principales para alcanzar el nivel de liderazgo en el Sistema Financiero Mexicano, ese ha sido el secreto para alcanzar el primer lugar del que actualmente goza.

Las condiciones anteriormente mencionadas obviamente no son exclusivas de BBVA México, son condiciones que cualquier empresa, en cualquier nivel que se encuentre y en medida de sus posibilidades puede llevar a cabo, lo principal es que el empresario tenga en mente siempre los temas de capacitación y mejora en las condiciones de trabajo para su personal. Si éstas acciones las hace suyas y se integran en el “ADN” de la empresa, los resultados positivos se verán poco a poco

en la vida de las empresas, la Cultura Corporativa mejorará y se convertirá en el motor de la empresa, mejorando el nivel de servicio a los clientes, mejorando los procesos operativos y alentando la innovación, mejorando procesos y desarrollando nuevos servicios y productos.

### **Objetivos particulares**

- a) Conocer el nacimiento de la Banca
- b) Conocer la historia de la banca en México
- c) Conocer la importancia de la capacitación en la empresa
- d) Describir las características de la banca especializada
- e) Analizar las estrategias de capacitación y prestaciones laborales que ha utilizado BBVA para ser líder en el sistema financiero mexicano.

## **2. Capítulo Contexto histórico**

### **2.1. Historia de la Banca en México**

El principio de la actividad bancaria fue básicamente sin bancos. Los medios de pago predominantes fueron el trueque, monedas metálicas nacionales y extranjeras, así como pagarés y vales con varios endosos.

El crédito fue proporcionado por la Iglesia y por los comerciantes, quienes también se dedicaban a la especulación y al agio.

La primera institución de crédito prendario, no banco, que se estableció en la entonces Nueva España fue en 1774 el Monte de Piedad, subsistente hasta la actualidad, fundado por Pedro Romero de Terreros.

El primer antecedente bancario que se reporta es la creación en 1784, durante el mandato de Carlos III, del novohispano Banco de Avío y Minas. La institución se creó para financiar a los mineros de recursos medios y escasos. Aunque existió hasta el siglo XIX sólo operó limitadamente durante dos años debido a las necesidades de recursos de la Corona española.

En el México independiente el origen oficial de la banca lo marca la fundación en 1830 del Banco de Avío Industrial por parte de Lucas Alamán, autorizado por decreto del presidente Anastasio Bustamante "para fomento de la industria nacional", con capital inicial de un millón de pesos que no llegó a completarse durante los doce años de vida de la institución, hasta 1842 cuando fue cerrado por Antonio López de Santa Anna con el argumento de que la institución "ya no podía seguir cumpliendo con el objeto que se le había asignado". La persistente carencia de recursos obligó al banco a otorgar un crédito escaso y caro. De 1830 a 1840 aprobó sólo 37 préstamos por un millón 295 mil 520 pesos, de los cuales se entregaron en efectivo o en especie un millón 18 mil 966 pesos a 27 empresas.

En 1837 se creó el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, como resultado de la promulgación de una ley que prohibía la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata.

El banco tendría la función de reemplazar y amortizar la moneda de cobre; considerada como débil por su excesiva circulación y falsificación, y que además había sido mal recibida por la población; cuidando de no perjudicar a sus poseedores que eran el grueso de la población, ya que los pobres recibían jornales de entre 25 y 30 centavos. A dos meses de la creación del banco, el gobierno rebajó el valor nominal de la moneda de cobre, contradiciendo la ley y perjudicando a los tenedores de esas monedas.

El banco canalizó recursos al propio gobierno para financiar las guerras de Texas y contra Francia. (Asociación de Bancos de México)

## **2.2. Historia de la Banca en México**

Durante la segunda mitad del siglo XIX se presentaron más de treinta proyectos y solicitudes de concesión para bancos, sobre todo de parte de comerciantes, militares, políticos y extranjeros acaudalados, que no prosperaron debido a la inestabilidad política e inseguridad jurídica y económica de aquella época.

El primer banco privado comercial del país fue el Banco de Londres y México, que inició operaciones el 1 de agosto de 1864 como sucursal del banco inglés The London Bank of Mexico and South America Ltd durante el Imperio de Maximiliano de Habsburgo, con un capital inicial de dos y medio millones de pesos, equivalentes a medio millón de libras esterlinas.

A esa institución se le reconoce el mérito de haber introducido a México los billetes de banco, además de realizar operaciones de compra y cambio de monedas, giros, cobranzas, descuentos mercantiles, depósitos a plazo fijo y a la vista, créditos a la industria y al comercio, préstamos sobre prenda y sobre consignación y, en un

principio préstamos hipotecarios de los cuales se retiró debido a que la ley no garantizaba al acreedor. En esa época Chihuahua fue un estado excepcional al ser el único cuyo Congreso autorizó, entre 1875 y 1883, cuatro bancos: Santa Eulalia, Mexicano, Minero Chihuahuense y Banco de Chihuahua, todos con la facultad de emitir billetes. En 1881 el Congreso de la Unión aprobó la creación del Banco Nacional Mexicano, que emitió billetes de uno a mil pesos.

El Banco Mercantil Mexicano abrió sus puertas el 27 de marzo de 1882. A pesar de no contar con concesión oficial gozó de la confianza y estimación de la clientela por la solvencia moral y económica de sus socios fundadores, en su mayoría empresarios comerciantes ampliamente conocidos.

En el Consejo de Administración se encontraban nombres como: Porfirio Díaz, Rafael Dondé, José María Roa Bárcena, Indalecio Sánchez Gavito, Antonio Escandón y Nicolás de Teresa. El Banco Nacional Mexicano y el Mercantil Mexicano fueron competidores acérrimos hasta que con motivo de la crisis de 1884 y a instancias del gobierno se fusionaron a partes iguales para formar una nueva institución: el Banco Nacional de México.

En tanto, en el Distrito Federal en 1883 se estableció el Banco de Empleados, formado por trabajadores públicos con el objeto de hacer préstamos a los empleados y pensionistas del gobierno federal. En 1882 se fundó el Banco Internacional e Hipotecario, que por cerca de 20 años fue el único dedicado a los préstamos sobre bienes raíces. (Asociación de Bancos de México)

El Sistema Financiero Mexicano, inició en su forma más básica, a la mitad del siglo XIX.

Incluso de confusión durante el surgimiento de los grupos financieros, ante la falta de leyes que los regulara.

Cumpliendo en forma incipiente las actividades de captación del ahorro, administración y colocación.

Esta es la historia:

1864: Inicia la banca en México con el establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal del banco británico The Bank of London, Mexico and South America.

1881: Fundación del Banco Nacional Mexicano con capital del Banco Franco Egipcio con sede en París.

1888: Ya había bancos en Yucatán, Chihuahua y la Ciudad de México.

1894: Nace la Bolsa Nacional, con sede en la calle de Plateros No.9, actual calle de Madero.

1895: Nace la Bolsa de México. Corredores capitaneados por Francisco A. Llerena y Luis G. Necochea fundaron la sociedad con ese nombre. Se inaugura la Bolsa de México.

1896: La bolsa contaba con tres emisoras públicas y ocho privadas.

1897: Se promulga la Ley de Instituciones de Crédito con tres modelos bancarios: bancos de emisión con la facultad de emitir billetes, bancos hipotecarios y bancos refaccionarios. Hasta antes de la Revolución había 24 bancos de emisión, dos hipotecarios y cinco refaccionarios.

1913-1915: Victoriano Huerta impone préstamos a los bancos. En ese periodo los bancos otorgaron créditos a su gobierno por casi 64 millones de pesos.

1917-1920: Venustiano Carranza ordena la liquidación de los bancos y comienza a incautar sus reservas metálicas. Antes de acabar con el proceso es asesinado.

1917: En el artículo 28 de la Constitución se promulga que en México la facultad de emitir billetes es exclusiva para un Banco único de Emisión, que quedaría bajo el control del Gobierno. Cimientos para el Banco de México.

Antes y después del Banco de México

1925: Se funda el Banco de México.

1926-1932: Una nueva ley bancaria crea la figura de la institución nacional de crédito, que sería la banca de desarrollo. Banobras y Nacional Financiera, son algunas de las instituciones nacionales de crédito.

1933: Se aprueban los estatutos de la Bolsa de Valores de México S.A.

1945: De 36 sociedades financieras en 1941 se pasa a 84 en 1945, debido a la facilidad para manejar estas instituciones, captar fondos y traspasarlas entre bancos.

1950's: Empezó el modelo de Banca Universal, es decir, agrupación financiera. Es decir, un banco de depósito podía agrupar como filiales a una financiera, una hipotecaria, un departamento de ahorro y un departamento de fideicomiso.

1970: Se reconoce legalmente la figura de los grupos financieros en México.

1974: Se reconoce la existencia de 15 grupos financieros. El Banco Nacional de México, Banco de Londres, Banco Comercial Mexicano, Banco del País, Banco de Industria y Comercio y Banco Internacional. (Ocaranza, 2022)

1975: Se consolida la Bolsa Mexicana de Valores e incorpora a las bolsas de Guadalajara y Monterrey.

1977-1978: Conformación de Bancos Múltiples, que se definió como una sociedad autorizada para ejercer operaciones de depósito, ahorro, intermediación financiera e hipotecaria y operaciones de fideicomiso. Grandes instituciones se constituyen como banco múltiple: Comermex, Banamex, Internacional, Atlántico, Serfín y Bancomer.

1980: Se crean primeros cinco bancos múltiples: Multibanco Mercantil de México, Banpacífico, Banca Promex, Banco de Crédito y Servicios y Unibanco.

1982: José López Portillo expropia la banca privada para detener ganancias excesivas en la prestación de un servicio público concesionado y frenar intereses monopólicos con dinero aportado por el público. Quedaron exentas entidades

extranjerías como Citibank y las que ya eran del gobierno, además del sector laboral con el Banco Obrero.

1983-1985: Se indemnizó a los accionistas de las 49 instituciones que habían sido expropiadas. Miguel de la Madrid acordó la conformación de una banca mixta, con 30% de acciones en manos de inversionistas privados. Nacen 19 instituciones: seis de cobertura nacional, siete multiregionales y seis regionales.

1982-1988: El ahorro financiero pasó de representar 32% del PIB en 1982 a 40% en 1988.

1988-1994: Privatización de la banca comercial entre 1989 y 1990 con Carlos Salinas. Se permitía la participación de agentes privados en la prestación del servicio de banca y crédito.

1990: La Bolsa Mexicana de Valores tiene nueva sede en Paseo de la Reforma.

1992: La Secretaría de Hacienda abrió la oportunidad para que se establecieran en México nuevos bancos múltiples. Se abren, al menos, 19 nuevas instituciones privadas.

1994: Crisis financiera con la devaluación de diciembre.

1995: La Bolsa adquiere el sistema electrónico BMV-Sentra Títulos de Deuda.

1996: Se introduce el sistema BMV-SENTRA Capitales para operar posturas y concertar compra y venta de capitales.

1998: Arrancan servicios de integración financiera, como MexDer y Asigna. Inicia también Bursatec.

1999: El mercado se vuelve electrónico, se acaban las operaciones de viva voz.

2001: Citigroup es la primera empresa extranjera en listarse a la Bolsa Mexicana de Valores.

2005: Lanzamiento de SIBOLSA, una plataforma tecnológica para el inversionista final. Este año las Siefores entran al mercado accionario de la BMV.

2011: Lanzamiento del IPC Sustentable.

2014: Entrada de la BMV al Mercado Integrado Latinoamericano, MILA, en el que participan las bolsas de Perú, Colombia y Chile. (Ocaranza, 2022)

### **2.3. Creación del Banco de México**

¿Hasta dónde sería necesario retroceder el reloj de la historia para localizar en México el primer antecedente de la banca central? Es difícil precisarlo por la complejidad que obscurece la localización exacta del germen del órgano central en este país.

Por ello se intentan iluminar los múltiples hilos conductores que marcan la naturaleza de dicho asunto. Una aproximación parte de los diversos enfoques de clasificación sobre las etapas evolutivas de la citada *génesis*. Manero, por ejemplo, recurrió al criterio jurídico para elaborar la periodización de su monografía.

En palabras de ese autor, los orígenes del Banco de México se desdoblan en tres ciclos: el primero, que es el anterior a 1897, fue una etapa de formación “casi anárquica”, en que cada banco emisor se regía por un contrato específico diferente en términos y atributos de los concedidos a las demás instituciones.

El segundo lapso, que va de 1897 a 1915, es un periodo de uniformidad legal en que todos los bancos se regulan por una misma legislación. Por último, el lapso de 1915 a 1925 fue un tiempo de reformas en que se liquida al antiguo sistema de bancos de emisión, y se prepara el establecimiento del órgano central único o sea el Banco de México, a diferencia de Manero, invoca las doctrinas de emisión para formular las fases del origen:

La génesis del banco se produce en dos períodos: el primero abarca el lapso 1884-1917 en el que fue ampliamente debatido si convenía al país adoptar un régimen de monopolio en la emisión de billetes o permitir la libre concurrencia de emisores; el segundo se encuentra referido a los años 1917-1925 y comprende las controversias suscitadas en torno a cuáles debían ser los elementos distintivos del banco único previsto en la Constitución de 1917, particularmente respecto a si correspondía referir el monopolio de moneda fiduciaria a un banco de Estado o a una empresa pública con participación privada.

La metodología para el estudio de los orígenes puede arrancar del llamado “enfoque funcional”, que es la búsqueda de los antecedentes con base en las distintas funciones de la banca central. Cavazos Lerma, *verbi gratia*, apunta con acierto que, aunque los gérmenes del banco único son anteriores, el brote inicial en cuanto a la regulación de los cambios externos no cristaliza sino hasta 1905, con la creación de la denominada “Comisión de Cambios y Moneda”.

Según la función de sostén o prestamista de último recurso, el indicio original se remonta a la crisis bancaria del año de 1882, cuando dos instituciones acuden en auxilio de una tercera que se hallaba en críticas condiciones por el asedio de los depositantes. En términos de la gestión de banquero de bancos, quizás el ejercicio seminal se localice en 1899, con la fundación del banco central.

El Central, establecido por los bancos emisores de provincia cumplió, en su momento, algunas funciones “centrales” con sus bancos asociados. Análisis semejante puede ser efectuado respecto a la función de banquero del gobierno. En 1880 una institución de reciente nacimiento obtuvo la exclusividad para el ejercicio de dicho atributo.

Si se lleva la situación al extremo podría vincularse la estirpe del Banco de México con la acuñación de moneda —que también es función típica de la banca central, pero ello implicaría ciertamente un exagerado retroceso cronológico. En ocasiones, los impugnadores de la historia aluden a la manía por los orígenes exhibida por los profesionales de esta disciplina.

Esa enfermedad llamada “origenitis”, que es la obsesión por remontarse a Adán y Eva para la explicación de cualquier fenómeno. La acuñación de piezas metálicas se inicia en 1535, cuando por Real Ordenanza se decide edificar en la ciudad de México una casa de moneda.

La primera remesa de especies de plata surge dos años después, y la acuñación de oro no se inicia sino hasta 1679. En efecto, resultaría grotesco afirmar que los anteriores acontecimientos son antecedente directo del Banco de México; el contagio por el pernicioso mal sería fulminante.

Los orígenes de la banca central en México se desenvuelven principalmente alrededor de la emisión. En efecto, los antecedentes germinales se remontan a la fundación de los bancos privados de emisión, proceso que arranca en 1864 con el establecimiento de la primera de dichas instituciones. El caso en materia de doctrina bancaria fue semejante.

La polémica doctrinal en el siglo xix se concentró en la discusión sobre la pluralidad o centralización de la emisión. El triunfo de esta segunda posición hubiera significado la necesidad inminente, ya fuera de fundar la institución que detentara la exclusividad de la emisión, o la transformación de alguno de los bancos existentes en tal organismo.

Los acontecimientos, sin embargo, eligieron un rumbo distinto. Como consecuencia de las controversias jurídicas y doctrinarias de 1885 se consolidó en México la pluralidad de emisores. Posteriormente, en 1897, Ives Limantour, con la ley bancaria de esa fecha, implantaría un sistema de pluralidad regulada o de “privilegio y concurrencia”.

La preeminencia de la función emisora es quizás todavía más evidente en el periodo revolucionario. La propia denominación de esa época para el banco de Estado refleja ese fenómeno; en casi todas las discusiones y proyectos se alude preferentemente al “Banco único de emisión”.

La premura por fundar el banco, planteada por Venustiano Carranza desde 1913, se esgrime básicamente en función de la necesidad de entregar a una sola empresa la expedición de billetes, y las deliberaciones del Constituyente en 1917, así como la redacción definitiva del artículo 28 de la carta magna, se centran también en dicho asunto.

El encuadre resultaría incompleto, si los antecedentes del Banco de México no se analizan a contraluz del espectro político del país. No es raro que la fase de los proyectos bancarios “frustrados” que culmina en 1864, coincida con el desorden que hubo en México durante sus primeros 40 o 50 años de vida independiente.

En esa época, como dice Luis González, “reinó la inquietud en todos los órdenes” de la vida nacional. En 44 años hubo casi 60 gobiernos, casi todos producto del cuartelazo y de los cuales, el último, o sea el imperio de Maximiliano, resultó consecuencia de una intervención extranjera. Prueba de lo anterior es que un proyecto bancario de 1857, cae por los suelos a causa del derrocamiento del presidente Ignacio Comonfort.

A pesar de que el primer banco de emisión se funda en 1864, el desarrollo bancario propiamente dicho no arranca sino hasta 1879-1880, durante el primer gobierno de Porfirio Díaz. Muchas cosas habían sucedido en el ámbito político en los 15 años anteriores. A la regencia del imperio, que duró de 1862 a 1864, le siguió la monarquía de Maximiliano, que cayó abatida en 1867 a manos de las tropas liberales encabezadas por Juárez.

El periodo de la República Restaurada, que contempló dos gobiernos: el de Juárez, de 1867 a 1872, y el de Sebastián Lerdo de Tejada, de 1872 a 1876, culmina el año siguiente cuando Porfirio Díaz alcanza el poder por medio del golpe de Estado. Díaz gobierna de 1877 a 1880, y ese año toma las riendas Manuel González, quien permanece en la primera magistratura hasta 1884. De ahí hasta 1911 el poder absoluto de la República estaría en manos del propio Porfirio.

A partir de 1884, el desarrollo bancario en México recorre una senda paralela a la de dos variables históricas: la doctrina bancaria y monetaria profesada por el

ministro de Hacienda en turno y el desenvolvimiento del ciclo económico y de sus fluctuaciones.

La narración despega con Miguel de la Peña, quien con base en el Código de Comercio de 1884 realizó un esfuerzo de uniformación bancaria, que quedó frustrado por la crisis económica que se desató ese año. Manuel Dublán, secretario de Hacienda entre 1884 y 1891, sostuvo una tesis totalmente opuesta a la de su antecesor.

Bajo su batuta se emprendió una intensa campaña de fundaciones bancarias que resultó a la postre en total contradicción con la uniformación en ese ramo mercantil. En cuanto a la materia de la circulación fiduciaria este ministro se manifestó partidario irrestricto de la pluralidad de emisores. José Ives Limantour le da un nuevo sesgo a la cuestión de doctrina.

Con la ley de 1897 se implanta una relativa uniformidad bancaria y se establece, en punto a la emisión de billetes, un sistema de pluralidad regulada. No es sino hasta la crisis de 1907-1908 cuando el connotado ministro, cambiando sus anteriores concepciones, manifiesta la superioridad de la emisión centralizada.

En la etapa revolucionaria, el régimen constitucionalista de Carranza, que gobernara al país entre 1914 y 1920, hizo de la fundación del banco central uno de los objetivos más caros de la Revolución. En verdad, a la luz de las difíciles circunstancias se puede afirmar que obtuvo un moderado avance en ese sentido. En el ámbito doctrinal, con la Constitución de 1917 se consolida definitivamente el concepto de la centralización de la emisión.

Poco tiempo después se elaboran los primeros proyectos de ley orgánica para la citada institución. Sin embargo, los avances en el otro renglón medular, que era el financiero, fueron casi nulos: ningún adelanto se logró en la recolección de los fondos para integrar el capital del banco único. Además, dicho movimiento destruyó la base monetaria y psicológica sobre la cual descansaba la circulación de los billetes.

En efecto, el desenlace del papel moneda en la Revolución fue el responsable de las desventuras que sufrieran los billetes del Banco de México durante la primera etapa vital de esa institución. Estas últimas cuestiones se relatan con pormenor en “La postración bancaria” y en “Retorno al metalismo”.

De 1920 a 1925, los antecedentes del Banco de México adquieren un perfil distinto de aquel referido al periodo revolucionario. El desarrollo de la política tiene una repercusión distinta que la precedente sobre los proyectos para el banco único. La distancia fundamental se señaló en términos probabilísticos. La certeza de fundar el banco único se incrementó sensiblemente.

El ciclo de 1920 a 1925, que contempló el inicio del periodo de reconstrucción, cubre el presidenciado de tres mandatarios. La secuencia arranca con Adolfo de la Huerta, quien es presidente interino de junio de 1920 hasta el 30 de noviembre de ese año. De la fecha anterior a noviembre de 1924 gobierna Álvaro Obregón, quien entrega el poder a Plutarco Elías Calles.

El quinquenio inicial de los veinte ampara dos épocas en cuanto a la trayectoria para establecer el banco único. La primera, que se extiende aproximadamente hasta diciembre de 1924, es el recuento de una serie de esfuerzos un tanto frustrados para inaugurar la mencionada institución.

Una de las herencias del carrancismo a los “gobiernos de la reconstrucción” fue el objetivo de crear el banco central, estafeta que recupera inmediatamente Adolfo de la Huerta, al ser designado presidente provisional. En ese momento se inician los trabajos en el ámbito doctrinario.

La batalla se dirige a la dilucidación del carácter institucional del futuro órgano: si el de un banco de Estado o el de una institución con participación privada. Aunque este debate se desarrolla con prioridad entre el Ejecutivo y el Legislativo, los banqueros privados y los capitalistas extranjeros no fueron ajenos a dicho proceso.

Por un lado, De la Huerta intentó capitalizar el arreglo de la deuda externa para establecer el banco único con fondos del Comité Internacional de Banqueros,

mientras que el banquero Agustín Legorreta buscaba fundar dicha institución con recursos proporcionados por los financieros franceses.

Con todo, quizás nada fue más funesto para el proyecto que la llamada revuelta “delahuertista” de diciembre de 1923. De la Huerta integró junto con Obregón y Calles el triunvirato del levantamiento de Agua Prieta que derrocó a Carranza. Al concluir el movimiento, el primero en asumir la Presidencia fue el propio De la Huerta.

Posteriormente, Álvaro Obregón lo elige para integrar su gabinete como secretario de Hacienda; pero las fricciones entre ambos líderes no tardan en manifestarse abiertamente. Paulatinamente se van agriando las relaciones hasta que sobreviene el rompimiento en septiembre de 1923, con la renuncia irrevocable de De la Huerta a su puesto de ministro.

Durante los meses subsiguientes se desató una acalorada polémica entre el secretario saliente y el entrante, la controversia De la Huerta-Pani, en la que este último acusaba a su antecesor de ineficiencia hacendaria, corrupción e incluso malversación de fondos.

La sublevación militar estalla, por fin, el 5 de diciembre de ese año, y las tropas de Álvaro Obregón no logran sofocar a los pronunciados sino hasta febrero de 1924, después de casi 80 días de intensos enfrentamientos. El acontecimiento tuvo directas repercusiones sobre el plan de fundar el banco único. La vía de perturbación se estableció en el más susceptible de sus aspectos, o sea el ámbito financiero.

Pani asegura que De la Huerta hubiera podido acumular los fondos requeridos para el capital de dicha institución, pero la gestión hacendaria “de despilfarro y desorden que el citado ministro encabezó, impidió la consecución de dicha meta”. Además, la revuelta militar costó al erario entre 60 y 70 millones de pesos, suma que bien podría haberse orientado a la capitalización del banco.

La fundación del Banco de México es, a final de cuentas, resultado del espíritu reconstructor que emanó de la Revolución al concluir el movimiento. Súbitamente:

Poetas, filósofos, abogados, se embarcaban en aventuras creadoras y sentían el optimismo de quien domina su técnica y modifica día con día la realidad. Son los años en que el poeta de ese entusiasmo, Carlos Pellicer, escribe: “En medio de la dicha de mi vida / deténgome a decir que el mundo es bueno”.

La consigna reconstructora, sin embargo, no puede cristalizar plenamente durante el periodo obregonista y el ímpetu se transfiere simbólicamente al campo de la educación. Las inciertas condiciones de la época impedían mayor acción. El país vive ante la premura de recuperar el crédito externo y la obsesión de conseguir el reconocimiento del gobierno de los Estados Unidos. El temor de una intervención armada es uno de los signos inequívocos de aquel tiempo.

La situación no se invierte sino hasta la Presidencia de Calles, en 1925. Un cúmulo venturoso de circunstancias coadyuvan a que los constructores pongan por fin manos a la obra. El presidente Calles se rodea de un grupo en el que prevalecería la capacidad técnica.

Entre los colaboradores más sobresalientes estuvieron el ingeniero agrónomo Gonzalo Robles y el abogado Manuel Gómez Morín. En el nivel superior del organigrama callista destacaron dos secretarios de Estado, Alberto J. Pani, que encabezó la reforma hacendaria del callismo, y Luis N. Morones, ministro de Industria, Comercio y Trabajo, uno de los fundadores indiscutibles del actual sistema político mexicano.

En el escalón cimero se afianzó Plutarco Elías Calles, “el gran constructor del México moderno”, que sostendría durante su mandato una política de desarrollo nacionalista, “xenófoba inclusive”, asentada en la tesis de independizar económicamente al país como una condición para su independencia política.

La nueva política económica incluyó, además de los programas de reorganización hacendaria y bancaria, muchos otros objetivos de orden económico y social. Entre

ellos estaba la expansión del sistema nacional de comunicaciones (FFCC y carreteras), la apertura de nuevas tierras de cultivo, la ampliación de la irrigación y el fomento a la educación, la explotación racional de los recursos naturales del país (minería, electricidad y petróleo) y la conciliación del conflicto de clases a través de la intervención del árbitro supremo que sería el Estado. Esta delicada y titánica labor fue iniciada y sostenida por Morones y sus colaboradores. (Díaz, 2015)

## **2.4. La Casa de Moneda en México**

La Casa de Moneda de México (OM por su marca de ceca) es un órgano descentralizado del Gobierno Federal mexicano, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Es responsable de acuñar las monedas de curso legal en el país, conforme a las características y denominaciones que establezcan los decretos del Congreso de la Unión y a las órdenes de acuñación del Banco de México. Fue fundada en 1535 y es la más antigua de América.

### **2.4.1. Fundación y época virreinal**

La Real Casa de Moneda de México (o la Ceca de México) fue establecida por Real cédula de 11 de mayo de 1535, ejecutada por el virrey Antonio de Mendoza. Inicialmente estuvo en las llamadas «Casas viejas» de Moctezuma, propiedad de Hernán Cortés, pero en 1536 se decidió la construcción de un edificio adosado al Palacio Virreinal (hoy Museo Nacional de las Culturas), en la calle que por esta razón se llamó «de Moneda». Fue la primera ceca de América.

La Casa de Moneda funcionó durante más de dos siglos por «asiento» o concesión a personas que adquirirían los oficios de tesorero, ensayador, tallador, escribano,

juez de balanza, alcalde y alguacil. La ceca se limitaba a acuñar la moneda y entregarla a sus dueños después de deducir los correspondientes derechos de operación o braceaje y derechos de señoreaje.

Desde su fundación, la Casa de Moneda de México produjo piezas (como el Real de a 8) que, en reconocimiento a una buena calidad y muy fino, traspasaron sus fronteras al ser usadas como medio de cambio en los siglos XVII, XVIII y XIX en diversas partes del mundo, como los reinos de Europa Occidental; Japón y China; y en Estados Unidos, donde se le conoció como Spanish dollar.<sup>2</sup> El metal utilizado fue primordialmente la plata, producida por las minas mexicanas, aunque desde 1679 se acuñaron cantidades limitadas de oro. El cobre se utilizó en los años iniciales de la ceca, y después de 1814 en el contexto de la crisis provocada por la revolución de independencia.

Las primeras monedas acuñadas fueron las de plata, conocidas como de (Carlos y Juana), por el nombre de los monarcas, (Carlos I de España] y su madre, Juana I de Castilla). En el anverso de la moneda lleva un escudo con castillos y leones además de los nombres de los reyes y el reverso las Columnas de Hércules. Estas monedas se acuñaron en dos series: la primera de ellas (1536 a 1542) lleva columnas sencillas y la segunda (1542 a 1572) lleva ondas marinas debajo de ellas.<sup>3</sup>

En 1572 Felipe II de España introdujo la moneda que llevaba impresa una cruz y las armas del reino, que se mantuvo hasta la aparición en 1732 del tipo columnario que presentaba dos globos terráqueos sobre olas marinas, con una corona real encima, flanqueadas por las Columnas de Hércules, de donde tomaron su nombre. Fueron sucedidas en 1773 por las monedas «de busto», por tener el de los reyes de España en el anverso. El patrón de numeración era del sistema octal, por lo cual el peso de

plata fue conocido como real de a 8; otras denominaciones tuvieron 4, 2, 1 y ½ real. Las monedas de oro fueron de onzas, medias onzas y escudo de oro.

El mineral traído de las minas era primeramente examinado por el ensayador para certificar su ley. La fundición se hacía en un horno de crisol, vertiendo luego el metal en moldes. La barra resultante era aplanada sobre un tas o yunque de platero y luego recortada para obtener cospeles de forma aproximadamente circular.

La acuñación inicialmente fue artesanal, a golpe de martillo, utilizando cuños y troqueles. El resultado eran monedas irregulares, del tipo llamada macuquina. La moneda era pesada, revisada nuevamente por el ensayador, en presencia del tesorero y escribano, y entregada a sus dueños.

Máquinas laminadoras de plata preservadas en Potosí, en la actual Casa de la Moneda de Bolivia, similares a las que existían en la Casa de Moneda de México, y que fueron utilizadas para aplanar las barras.

En 1732 la Corona retomó la administración directa de la Casa de Moneda. En adelante, la institución compraría la plata a los introductores, y las monedas acuñadas pertenecerían a la Real Hacienda.

Los directores o superintendentes fueron José Fernández de Veytia Linage (1 de enero de 1733 – 15 de julio de 1739), coronel Gabriel Fernández Molinillo (16 de julio de 1739 - 27 de julio de 1751), Pedro Núñez de Villavicencio (28 de julio de 1751 - 24 de febrero de 1778); el licenciado Fernando José Mangino (25 de febrero de 1778 - 20 de mayo de 1787); Francisco Fernández de Córdova, marqués de San Jorge (21 de mayo de 1787 - 4 de junio de 1815); y Rafael de Lardizábal (5 de junio de 1815 hasta 1829).

A raíz del establecimiento de la administración por la Real Hacienda se introdujo nueva maquinaria, notablemente grandes molinos de laminación (similares a los preservados en Potosí, en la actual Casa de la Moneda de Bolivia), para aplanar las barras, y prensas de volante o balancín, que permitieron la acuñación de piezas

circulares uniformes, con cordón perimetral en el canto. Para este fin se realizaron diversas ampliaciones y modificaciones en el edificio, todo bajo la dirección de Nicolás Peinado Valenzuela.

En 1778 la Corona incorporó asimismo a la Casa de Moneda el Real Apartado de Oro y Plata, que hasta entonces había tenido por "asiento" o concesión la familia Fagoaga.

En 1778 fue nombrado Jerónimo Antonio Gil como tallador mayor, con la comisión adicional de establecer una escuela de grabado en la Casa de Moneda. El buen éxito obtenido llevó a Gil a proponer la creación en 1781 de la Academia de San Carlos, inicialmente en la misma ceca, hasta que en 1791 se trasladó a un local propio en el antiguo Hospital del Amor de Dios.

El sabio alemán Alexander von Humboldt visitó la ceca en 1803 y la describió en su Ensayo político..., como «la más grande y rica en todo el mundo», y comentó que, aunque no ofrecía cosa notable en cuanto a la perfección de las máquinas o de los procesos industriales, era muy digna de atención «por el orden, actividad y economía que reinaba en todas las operaciones de braceaje». En esos años, acuñaba más de treinta millones de pesos anuales, y laboraban en ella alrededor de 400 obreros, además de artistas grabadores y empleados administrativos.

La guerra de independencia provocó una grave crisis en la Casa de Moneda, debido a que muchas minas fueron abandonadas, y en otros casos los caminos eran demasiado peligrosos para transportar plata hacia la capital virreinal. Esto llevó a las autoridades a establecer casas de moneda provinciales en Sombrerete, Zacatecas, Durango, Chihuahua, Real de Catorce (San Luis Potosí), Valladolid (Morelia) y Guadalajara, Guanajuato, Nueva Vizcaya (Sinaloa y Coahuila), Oaxaca que acuñaron de manera episódica monedas de emergencia u obsidionales, de

desigual ley y calidad. Durante 1813 y 1820, la única casa ceca autorizada para acuñar oro fue Guadalajara. El monopolio capitalino de la acuñación concluyó de esta manera, y nunca se restableció.

Los insurgentes realizaron también en distintos periodos sus propias acuñaciones de moneda, en plata o en cobre, de calidad irregular; o bien resellaron la moneda emitida por la ceca oficial.

#### **2.4.2. México independiente**

A raíz de la independencia de México, la ceca pasó a llamarse por breve tiempo Imperial Casa de Moneda de México, y posteriormente Casa Nacional de Moneda. Las cecas provinciales pasaron a ser subsidiarias de la de la ciudad de México. Al recuperarse la producción minera, se crearon nuevas casas foráneas en Álamos, Culiacán, Chihuahua, Durango, Guadalupe y Calvo, Guanajuato, Guadalajara, Hermosillo, Tlalpan, Oaxaca, Real de Catorce, San Luis Potosí y Zacatecas. Por lo común funcionaban por concesión o arrendamiento a particulares, aunque los tipos y denominaciones fueron uniformes.

En 1847 el gobierno arrendó la Casa de Moneda a una compañía inglesa, la MacKintosh Mint Company, que también arrendó en distintos momentos las cecas de Guanajuato, Zacatecas, y Guadalupe y Calvo (al sur de Chihuahua). Esta empresa adquirió maquinaria inglesa propulsada por vapor. La producción se trasladó a la Casa del Apartado (actual Museo Numismático Nacional), uniéndose por tanto los procesos productivos en un solo establecimiento, llamado Casa de Moneda y Apartado de México.

Entre 1847 y 1893 el gobierno abandonó la administración directa de la Casa de Moneda, entregándola por sucesivos arrendamientos a particulares.<sup>4</sup>

Por un decreto del presidente Benito Juárez, la Casa de Moneda adoptó el 15 de marzo de 1861 la división del peso mexicano de acuerdo al sistema métrico decimal.<sup>5</sup>

A raíz del establecimiento del Segundo Imperio Mexicano (1863-1867), la Casa de Moneda acuñó monedas con el perfil del emperador y la leyenda «Maximiliano emperador» en el anverso, e «Imperio Mexicano», en el reverso. Al restablecimiento de la república se acuñó el escudo nacional en el anverso, mientras en el reverso llevaba el lema "República Mexicana".

Existía en México una corriente de opinión que reclamaba el retorno de las casas de moneda a la administración estatal directa. En diciembre de 1871 Benito Juárez proclamó un decreto por el cual quedaba prohibido el arrendamiento de las cecas y la renovación de los contratos de arrendamiento existentes, pero no pudo cumplirse por la muerte del presidente y los graves problemas fiscales existentes.<sup>6</sup>

El 30 de junio de 1895 un decreto del presidente Porfirio Díaz, promovido por el secretario de Hacienda José Yves Limantour dio por concluidos todos los contratos de arrendamiento de las cecas mexicanas. El 15 de julio del mismo año el Congreso aprobó un decreto por el cual solamente continuarían abiertas las casas de moneda de México, Culiacán, Guanajuato y Zacatecas, quedando la capitalina como dirección general.

### **2.4.3. El desarrollo del sistema bancario en el Siglo XX**

En 1905 el lema de las monedas pasó a ser «Estados Unidos Mexicanos» que se conserva hasta el presente. También comenzó la práctica de colocar la efigie de

personajes históricos, en este caso Miguel Hidalgo y Costilla, diseñada por Charles Pillet. En 1910 a raíz del Centenario de la Independencia Mexicana se emitió la primera moneda conmemorativa, el llamado «peso de caballito» diseñada asimismo por Pillet.

La Revolución Mexicana de 1910-1917 alteró el orden monetario. Las fuerzas en pugna emitieron sus propias monedas, generalmente de tosca factura, así como diversos billetes y vales.

Cara de Moneda de 20 pesos Oro

20 pesos Oro

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 previno que hubiera un banco de emisión único, administrado por el Gobierno Federal, entre cuyas funciones estaría el establecimiento de casas de Moneda. Se prohibió a los Estados de la república emitir su propio circulante. En consecuencia, en 1925 se creó el Banco de México, entre cuyas atribuciones estaba la de regular la circulación monetaria y la emisión de papel moneda, en forma única y exclusiva.<sup>8</sup>

La introducción del dinero fiduciario en todos los países llevó en 1936 a la desvinculación de la moneda mexicana de su equivalencia directa con plata u oro. A partir de entonces se acuñaron piezas de bronce, latón y cuproníquel, manteniéndose la emisión de monedas de metales preciosos con fines conmemorativos.

En 1970 la Casa de Moneda se trasladó a una nueva sede en la calzada de Legaría, en la Ciudad de México, donde funcionó hasta 1999. Actualmente las monedas se acuñan en una moderna planta.

#### **2.4.4. Actualidad**

La Casa de Moneda de México cuenta con avanzada tecnología para la fabricación de cospeles, monedas de cuño corriente y medallas conmemorativas en metales finos e industriales. Así como piezas personalizadas que se diseñan y fabrican de acuerdo a las especificaciones del cliente, estando al alcance del público en general.

En los últimos años ha exportado monedas, a países como: Alemania, Argentina, Austria, Bahamas, Brasil, Canadá, Cuba, Ecuador, Egipto, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, Inglaterra, Malasia, Marruecos, Nicaragua, Noruega, Perú, Portugal, Puerto Rico, Suecia, Suiza, Tailandia, Uruguay y Venezuela.

Actualmente, los billetes son impresos en la Fábrica de Billetes del Banco de México

Las estampillas, pasaportes, formularios oficiales, especies valoradas son impresas en los Talleres de Impresión de Estampillas y Valores, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La administración de la Casa de Moneda recae en una Junta de Gobierno, presidida por el secretario de Hacienda y Crédito Público, y en su director general.<sup>9</sup> El actual director es Sergio Ernesto Casanueva Reguart . (Wikipedia La enciclopedia libre, 2022)

#### **2.4.5. Inicios de los Fundamentos Legales**

Legislación Bancaria. La actividad bancaria funcionó en México con sus propios usos y costumbres hasta el 20 de abril de 1884 cuando se decretó un nuevo Código de Comercio que incluyó por primera vez preceptos aplicables a los bancos. Aunque sólo estuvo vigente por cinco años existe el reconocimiento de que ese marco legal fijó las bases para el sistema bancario mexicano.

De entrada, se decretó el requerimiento de autorización expresa del gobierno para el establecimiento de cualquier clase de bancos y que éstos debían constituirse como sociedades anónimas con un mínimo de cinco socios, ostentando cada uno propiedades de por lo menos el cinco por ciento del capital social.

Se prohibió a los bancos establecer su domicilio o colocar su capital fuera del territorio nacional, así como que personas o bancos extranjeros tuvieran en México sucursales o agencias que emitieran billetes.<sup>39</sup> El Código de 1884 dificultó la creación de nuevos bancos y la existencia de algunos ya establecidos que debían recabar autorización del Congreso de la Unión.

El más perjudicado fue el Banco de Londres y México por ser sucursal de un banco inglés. La situación pudo arreglarse con la adquisición por parte de sus representantes, Tomás Braniff, Juan Llamedo e Ignacio de la Torre y Mier, del Banco de Empleados, que por lo limitado de sus operaciones se encontraba en un estado de debilidad.

En esos años la ley y el dominio del Banco Nacional de México, que también ejercía funciones de banca central, desalentaron la creación de nuevos bancos. En 1889 se promulgó un nuevo Código de Comercio que desechó los privilegios del Banco Nacional de México y requería de nuevo la autorización, caso por caso, para los bancos de parte de la Secretaría de Hacienda y del Congreso de la Unión.

Ello generó un caos hasta que en 1897 se emitió la Ley General de Instituciones de Crédito. La nueva ley fijó bases generales y uniformes para el establecimiento de

bancos, los sujetó a la vigilancia permanente de la Secretaría de Hacienda y controló el crédito a los propios directivos y consejeros de las instituciones.

Ese marco consideró únicamente tres tipos de instituciones de crédito: bancos de emisión, bancos refaccionarios y bancos hipotecarios. Hasta la fecha se considera que esa ley ha sido una de las más importantes en la materia, reuniendo todas las disposiciones relativas a las instituciones de crédito.

Sin embargo, esa ley, en la que se invirtió bastante tiempo y amplios estudios de especialistas que consultaron experiencias europeas y estadounidenses, no dio el resultado esperado porque mantuvo muchos privilegios, agregó otros y en la práctica no fue respetada ampliamente.

Pese a ello, durante el gobierno de Porfirio Díaz la banca y el crédito tuvieron un enorme desarrollo a causa de la progresiva comercialización de la vida económica. En esa época se generalizó el empleo del billete, el cheque y de otros valores mobiliarios; se favoreció la concentración de capitales dispersos y no productivos; se internacionalizó el crédito oficial y privado, así como la importación y exportación de capitales.

Se redujo, asimismo, el precio del dinero por la disminución y regulación de las tasas de interés. Se dio una simbiosis entre los capitales de la banca, la industria y el comercio que facilitó sus relaciones y desarrollo. La banca porfirista se constituyó en impulsora de la economía nacional y tuvo una marcada influencia en los sectores económicos, productivos y distributivos.

Sin embargo, los vacíos legales y la crisis de liquidez por la situación mundial de 1907 motivaron la promulgación, en 1908, de reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897, que entre otros objetivos redujeron la multiplicidad de instituciones emisoras, aumentaron el capital social mínimo a un millón de pesos, limitaron y regularon más estrictamente el préstamo a consejeros y directores bancarios, y pidieron más claridad en los balances. La Revolución Mexicana iniciada en 1910 impidió ver los alcances de esas modificaciones. (Asociación de Bancos de México)

## **2.5. La Banca de Desarrollo.**

Las instituciones de banca de desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito. Tienen como objeto fundamental facilitar el acceso al ahorro y financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación.

Con la Reforma Financiera se realizaron diversas modificaciones a la Ley de Instituciones de Crédito y a las Leyes Orgánicas de la Banca de Desarrollo, destacando las siguientes: fomento de la inclusión financiera y perspectiva de género; remuneraciones y recursos humanos; flexibilización de la operación y eliminación de restricciones innecesarias; transparencia en aprovechamientos; control y vigilancia y fortaleza del capital.

Con lo anterior, se busca, entre otros, ampliar el crédito con énfasis en áreas prioritarias, promover que las remuneraciones tengan como finalidad reconocer el esfuerzo laboral y la contribución al logro de los objetivos, realizarse operaciones considerando la viabilidad del crédito contra las garantías, la realización de la auditoría financiera acorde con las mejores prácticas en la materia.

Actualmente existen seis instituciones que constituyen el sistema de banca de desarrollo mexicano, con un amplio espectro en cuanto a los sectores de atención: pequeña y mediana empresa, obra pública, apoyo al comercio exterior, vivienda y promoción del ahorro y crédito al sector militar. Estas instituciones son:

Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)

Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)

Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. (SHF)

Metrofinanciera Sofom ER

Banco del Bienestar, S.N.C. antes (BANSEFI)

Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO).  
(Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2016)

La Banca en México es de origen relativamente reciente, si se analiza en el contexto de la actividad bancaria mundial. De hecho, en la época de la Colonia, los comerciantes y algunas organizaciones eclesiásticas, desempeñaron cierta actividad crediticia, al prestar dinero a plazo y con cierto interés, sin embargo, durante ésta época no hubo en la Nueva España actividad bancaria. Leopoldo Solís sintetiza lo anterior, cuando señala que Un aspecto poco conocido de la vida económica novohispana es el crédito. Es común encontrar que la Iglesia prestaba al 5% anual con garantía hipotecaria y que la mayoría de los terratenientes le debían dinero.

Sin embargo, la Iglesia no prestaba a ciertas actividades como el comercio y la minería. El primero se financiaba a sí mismo y las necesidades de crédito de la minería eran satisfechas por los comerciantes, prestamistas llamados "aviadores" y en algunas ocasiones por capitalistas nacionales."

En 1824, tres años después de haber iniciado México su vida independiente, la Casa Barclay de Londres estableció una agencia en México, aunque ello no significó por sí el establecimiento de un banco y menos el desarrollo de la actividad bancaria, la cual realmente se inició hasta 1864, en que se estableció en México el Banco de Londres, México y Sudamérica.

Debe destacarse que, en ese período de cerca de 40 años, el Gobierno de la República fundó, mediante Ley del 16 de octubre de 1830, el Banco de Avío para Fomento de la Industria Nacional, el cual finalmente tuvo que ser liquidado, ante la imposibilidad de que el Gobierno pagara todo el capital comprometido, por la necesidad que tuvo de destinar todas las rentas de la Nación para la conservación de su libertad e independencia, frente a la Invasión de los Estados Unidos.

Con la Revolución de 1910, cambió la forma de enfrentar los graves problemas que el país tenía en materia económica y social. Desde el punto de vista financiero, el primer paso fue reordenar la política monetaria, sanear el sistema financiero e impulsar su desarrollo, a fin de captar y prestar los capitales que el país requería.

En ese contexto surgió la banca de desarrollo, representada primeramente por las "instituciones nacionales de crédito" y posteriormente por "los fideicomisos públicos de fomento". De esa forma, el Gobierno Federal retomó su responsabilidad de instrumentar los mecanismos para poner a disposición de los diferentes sectores de la actividad económica y del sector social, los recursos que necesitan para impulsar su desarrollo.

La actividad económica nacional creció a una tasa promedio del 6% anual, en el período de cerca de 50 años que van de la segunda mitad de los años treinta, a los primeros años de la década de los años ochenta. En este proceso, la banca de desarrollo jugó un papel importante en el financiamiento del mismo. Cabe destacar que muchas entidades surgieron y muchas otras fueron fusionadas y/o liquidadas, al haber cumplido con su objetivo, o ante la circunstancia de duplicar funciones con otras entidades de fomento.

En los siguientes capítulos se expone el marco conceptual y jurídico de la banca de desarrollo, su organización y estructura financiera, los programas puestos en marcha, tendientes a estimular el desarrollo nacional su desarrollo institucional en los últimos años." (CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2007)

## **2.6. Estructura del Sistema Financiero Mexicano.**

El sistema financiero es el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos en el que se organiza la actividad financiera, para movilizar el ahorro a sus usos más eficientes.

El sistema financiero hace que los recursos que permiten desarrollar la actividad económica real -producir y consumir- lleguen desde aquellos individuos a los que les sobra el dinero en un momento determinado hasta aquellos que lo necesitan y facilite compartir los riesgos.

Quienes tienen dinero y no lo necesitan en el corto plazo para comprar algo o pagar sus deudas lo aportan al sistema financiero a cambio de un premio. Ese premio es la tasa de interés. Quienes necesitan en el corto plazo más dinero del que tienen, ya sea para invertir en un proyecto productivo (crear riqueza adicional) o para cubrir una obligación de pago, están dispuestos a pagar, en un determinado periodo y mediante un plan de pagos previamente pactado, un costo adicional por obtener de inmediato el dinero. Ese costo es la tasa de interés.

En resumen la principal tarea del sistema financiero es emparar las necesidades y deseos de unos, los ahorradores, con las necesidades de otros, los deudores, en dicha labor los bancos y las tasas de interés juegan un papel central. (Banxico Educa, s.f.)

## **2.6.1. Instituciones que conforman el Sistema Financiero Mexicano**

### **2.6.1.1. *La Secretaría de Hacienda y Crédito Público***

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene como misión proponer, dirigir y controlar la política del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingresos y deuda pública, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las y los mexicanos.

Con una visión de ser una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida. (Gobierno de México, s.f.)

### **2.6.1.2. *Banco de México***

El Banco de México (Banxico) es uno de los órganos constitucionales autónomos de México con funciones de banco central.

Es el encargado de proveer los mecanismos que garanticen la estabilidad en la política monetaria del país. Para ello sus funciones incluyen, regular la emisión y circulación del Peso mexicano, moneda nacional producida por la casa de moneda; operar como respaldo de las instituciones de crédito a manera de última instancia de reserva; moderar en la libre fluctuación de los tipos de cambio del peso frente al resto de divisas del mundo; establecer las tasas de interés en el manejo de las operaciones crediticias; asesorar a las secretarías de Hacienda y Economía en el diseño de sus respectivas políticas públicas, especialmente en el aspecto financiero; representar al país ante los organismos financieros internacionales; y ser depositario, a la vez de administrador, de los fondos de estabilización petrolera y las

reservas internacionales, facultad que debe garantizar la rectoría del estado en la economía nacional.

Fue fundado por decreto como sociedad anónima el 25 de agosto de 1925 por el presidente Plutarco Elías Calles e inició operaciones el 1 de septiembre de ese año, bajo la Dirección General de Alberto Mascareñas Navarro y el primer Presidente del Consejo, Manuel Gómez Morín.<sup>5</sup> Desde abril de 1994, por mandato constitucional, el Banco de México es una institución autónoma. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 28, dispone que "el Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración, por lo que no es una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal". (Wikipedia. La enciclopedia libre, 2022)

### **2.6.1.3. Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con facultades en materia de autorización, regulación, supervisión y sanción sobre los diversos sectores y entidades que integran el sistema financiero en México, así como sobre aquellas personas físicas y morales que realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero. La Comisión se rige por la Ley de la CNBV.

#### **Misión**

Supervisar y regular a las entidades integrantes del sistema financiero mexicano, y a las personas físicas y demás personas morales cuando realicen actividades previstas en las leyes financieras, a fin de procurar la estabilidad, correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo de dicho sistema en su conjunto, en protección de los intereses del público.

## **Visión**

Ser una autoridad eficiente, moderna y respetada que contribuye a la estabilidad y desarrollo del sistema financiero mexicano en bienestar de la población. (Gobierno de México, 2019)

### **2.6.1.4. *Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.***

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas, para garantizar los intereses del público usuario, así como promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población.

## **Visión**

La función supervisora de la CNSF, debe operar bajo principios de eficiencia, eficacia y calidad, acordes con los estándares internacionales en la materia, con el objeto de coadyuvar a la estabilidad y solvencia financiera de las industrias aseguradora y afianzadora, como elemento para estimular la seguridad y confianza del público usuario de estos servicios financieros. (Gobierno de México, 2020)

### **2.6.1.5. *Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.***

CONSAR es la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y su labor fundamental es la de regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que está constituido por las cuentas individuales a nombre de los trabajadores que manejan las AFORE.

La CONSAR establece las reglas para que el SAR funcione adecuadamente.

Vigila que se resguarden adecuadamente los recursos de los trabajadores.

Supervisa que los recursos de los trabajadores se inviertan de acuerdo a los parámetros y límites establecidos por la Comisión (Régimen de inversión).

Se asegura de que brinden la información requerida para los trabajadores (que te envíen tu Estado de cuenta tres veces por año, por ejemplo).

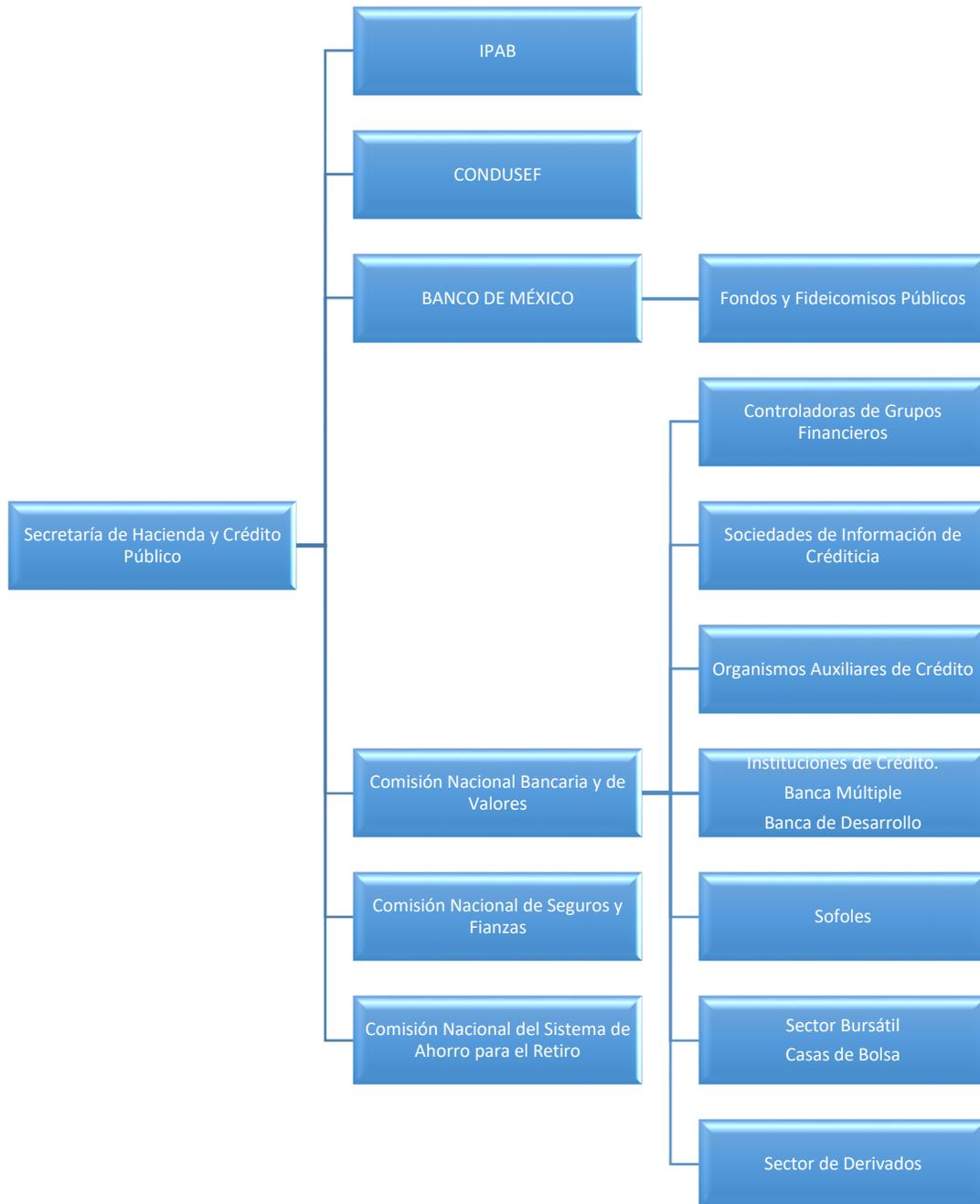
Está facultada para imponer multas a las AFORE y sanciones a los empleados de éstas en caso de algún incumplimiento.

Con todo ello, se asegura no solo que el SAR funcione sino de que los derechos de los trabajadores sean respetados por las AFORE.

Misión: Regular y supervisar eficazmente el Sistema de Ahorro para el Retiro para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario.

Visión: Ser la institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro. (Gobierno Federal Consar, 2022)

**2.6.1.6. Gráfica de la Estructura del Sistema Financiero Mexicano**



1 Gráfica Sistema Financiero Mexicano

Gráfica Sistema Financiero Mexicano

## **2.7. Bancomer, S.N.C. - BBVA México, orígenes y situación actual.**

### **2.7.1. Orígenes**

- El 14 de febrero de 2017 se llevó a cabo la fusión de Hipotecaria Nacional, BETESE y Desitel con el Banco
- Junio de 2016. Venta de las subsidiarias de BBVA USA
- Febrero de 2013. El 22 de febrero de 2013, el Grupo Financiero BBVA Bancomer realizó la compra del 20.61% de la tenencia accionaria de Seguros Bancomer a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Dicha operación se realizó a efecto de que el GFBB consolide su participación accionaria en Seguros Bancomer para alcanzar una tenencia de 99.99%
- Enero de 2013. El 9 de enero de 2013 se concretó la venta de la subsidiaria Afore Bancomer a Afore XXI Banorte, trasladando en esta fecha la administración y control de la sociedad
- Noviembre de 2012. El 27 noviembre de 2012, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. acordó con Afore XXI Banorte, S.A. de C.V. el plan de venta de acciones de Afore Bancomer, S.A. de C.V. El cierre de la operación quedó sujeto a la obtención de la autorización tanto de la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR) como de la Comisión Federal de Competencia (COFECO), mismas que fueron otorgadas en noviembre y diciembre de 2012 respectivamente
- Julio de 2009. Se lleva a cabo la fusión de BBVA Bancomer, S.A., como fusionante y BBVA Bancomer Servicios, S.A. como fusionada., con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así con la aprobación del Banco de México
- Enero de 2005. GFBB adquiere a Hipotecaria Nacional, importante sofo hipotecaria, que al unirla con la red hipotecaria de BBVA Bancomer se creó la Banca Hipotecaria, misma que quedó conformada por 120 sucursales especializadas

- Febrero-junio de 2004. BBVA lanza una oferta pública de recompra por aproximadamente la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%
- Junio 2002. GFBB se convierte en sociedad controladora filial de BBVA como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo
- Agosto 2000. GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México
- Julio de 2000. BBVA capitaliza a Bancomer con \$1,400'000,000 de dólares y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB), de la fusión de Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer
- 1997. Se crea Pensiones Bancomer
- 1996. Se crea Afore Bancomer, así como la empresa especializada en banca de seguros, llamada Seguros Bancomer
- 1995. Se crea el negocio de transferencias de dinero bajo el nombre de *Bancomer Transfer Services* (BTS)
- 1991-1992. Privatización bancaria. Se forma el Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control del banco.
- 1982. El gobierno mexicano nacionalizó la banca mexicana, incluyendo a Bancomer
- 1932. Se funda Bancomer en la Ciudad de México, bajo el nombre de **Banco de Comercio**.

### **3. Descripción de las empresas en México.**

Es importante abordar el tema de la descripción de lo que es la “empresa”, ya que consideramos que de esta forma se entendería el lugar y la importancia que juegan las instituciones financieras, en lo referente a su tamaño, a la forma en que se constituyen, así como a la interrelación en la economía.

#### **3.1. Concepto de empresa:**

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

A menudo la creación o formación de empresas responde a la necesidad de cubrir un servicio o una necesidad en un entorno determinado y mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado. Para ello, el emprendedor o el grupo de emprendedores reúne los recursos económicos y logísticos necesarios para poder afrontar dicho reto empresarial y cumplir los objetivos que se marquen y haciendo uso de los llamados factores productivos: trabajo, tierra y capital. (economipedia, 2015)

#### **3.2. Tipos de empresas de acuerdo a su régimen jurídico:**

Existen siete tipos de empresas con las cuales se debe de constituir una persona moral, para poder establecerse y operar de una manera no riesgosa para en caso de iniciar contratos, contracciones laborales, etc., no corra riesgo el dueño o socios que la conformen.

### **3.2.1. Los 7 tipos de sociedades mercantiles en México**

Actualmente, **existen siete tipos de sociedades mercantiles en México**. Esto según la última reforma de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), realizada mediante el Decreto DOF 14/06/2018.

#### **Los tipos de sociedades mercantiles vigentes son:**

##### 1. Sociedad en nombre colectivo.

La figura de la Sociedad en Nombre Colectivo (S. en N.C.) está enmarcada en el capítulo II, iniciando con el artículo 25 que define su concepto como uno de los tipos de sociedades mercantiles en México.

Algunas características de las sociedades en nombre colectivo que se debe tener en cuenta son:

- Existen bajo una razón social formada con el nombre de uno o de varios de los socios.
- Cada socio responde a las obligaciones sociales de modo subsidiario, ilimitado y solidario.
- Ninguno de los socios puede ceder sus derechos sin la autorización del resto.
- Todos los socios participan en la administración cuando no haya un administrador designado.

##### 2. Sociedad en comandita simple

La Sociedad en Comandita Simple (S. en C.S.) está enmarcada en el capítulo III, iniciando con el artículo 51 que la define como uno de los tipos de sociedades mercantiles.

Algunas características de las sociedades en comandita simple que se debe tener en cuenta son:

- Existen bajo una razón social formada con el nombre de uno o de varios comanditados y además debe estar acompañada por las palabras “Sociedad en Comandita” o por la abreviatura “S. en C.”.
- Están conformadas por uno o varios comanditarios que responden a las obligaciones sociales de modo subsidiario, ilimitado y solidario. También de uno o de varios comanditarios que solo están obligados al pago de sus aportaciones.

### 3. Sociedad de responsabilidad limitada

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.) está enmarcada en el capítulo IV, iniciando con el artículo 58 que la define como uno de los tipos de sociedades mercantiles.

Algunas características de las sociedades de responsabilidad limitada que se debe tener en cuenta son:

- Existen bajo una denominación o bajo una razón social formada con el nombre de uno o de varios socios.
- Dicha denominación o razón social está seguida por las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o por la abreviatura “S. de R. L.”.
- Si dichas palabras o abreviatura no figuran, entonces el tipo de sociedad mercantil no se considerará “de responsabilidad limitada” sino del tipo “en nombre colectivo”.

### 4. Sociedad anónima

La Sociedad Anónima (S.A.) está enmarcada en el capítulo V, iniciando con el artículo 87 que la define como uno de los tipos de sociedades mercantiles en México.

Algunas características de las sociedades anónimas que se debe tener en cuenta son:

- Existen bajo una denominación diseñada libremente, aunque siempre deben figurar las palabras “Sociedad Anónima” o la abreviatura “S.A.”.
- Están conformadas por, al menos, dos socios y estos solo tienen la obligación del pago de sus acciones.
- Cuentan con uno o varios comisarios designados en la escritura constitutiva o en la póliza de la sociedad anónima.
- La Asamblea General de la S.A. aprueba o desaprueba cada una de las acciones a realizar por los fundadores.

## 5. Sociedad en comandita por acciones

La Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.) está enmarcada en el capítulo VI, iniciando con el artículo 207 que la define como uno de los tipos de sociedades mercantiles.

Algunas características de las sociedades en comandita por acciones que se debe tener en cuenta son:

- Existen bajo una denominación o bajo una razón social formada con el nombre de uno o de varios comanditados.

- La denominación o la razón social están seguidas por las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones” o por la abreviatura “S. en C. por A”.
- Están formadas por uno o varios socios comanditados cumplen las obligaciones sociales de modo subsidiario, ilimitado y solidario. Así como también de uno de varios comanditarios que solo deben pagar por sus acciones.
- Las S. en C. por A. se rigen por las mismas reglas de la sociedad anónima, salvo lo contemplado adicionalmente en los artículos desde el 207, 209, 210 y 211.

## 6. Sociedad cooperativa

La figura de la Sociedad Cooperativa (S.C.) está contemplada en el artículo 213 del capítulo VII, en el cual se reconoce a esta como uno de los tipos de sociedades mercantiles pero que, a su vez, estipula que este tipo de sociedades tiene su propia “legislación especial”. Dicha legislación especial es la Ley de las Sociedades Cooperativas.

Algunas características de las sociedades cooperativas que se debe tener en cuenta son:

- Tienen por objetivo satisfacer las necesidades individuales y colectivas de sus socios. Esto mediante actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
- Se pueden dedicar libremente a cualquier tipo de actividad económica lícita.
- Las personas extranjeras no pueden figurar en cargos de dirección o de administración.

## 7. Sociedad por acciones simplificada

La figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) fue incluida en la Ley General de Sociedades Mercantiles mediante el Decreto con fecha 14/03/2016, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF). A través de dicho decreto, la sociedad por acciones simplificada es considerada como uno de los tipos de sociedades mercantiles en México.

Así, desde el 2018, la S.A.S. está enmarcada en el capítulo XIV, dentro del cual se plasman sus características. Algunas de estas son:

- Existen bajo una denominación formada libremente, aunque de manera obligatoria debe incluir las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o la abreviatura “S.A.S.”.
- Están constituidas por uno o más socios, los cuales solo están obligados a pagar por sus acciones.
- Los ingresos totales anuales no pueden superar los 5 millones de pesos mexicanos. Si este monto es superado, entonces la S.A.S. debe ser transformada en otro de los tipos de sociedades mercantiles.

(lemontech Blog, 2019)

### **3.3. Clasificación de empresas en México de acuerdo a su tamaño.**

#### 1. Microempresas

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), ha desarrollado el “Programa Nacional de Microempresas”.

Este programa apoya a los empresarios con:

- capacitación grupal y consultoría in situ,
- b) homologación de imagen y
- c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

El universo de unidades económicas en México:

- a) el 95.2% son microempresas,
- b) generan el 45.6% del empleo, y
- c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía.

## 2. Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

## 3. Medianas empresas

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

#### 4. Grandes Empresas

Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos.

Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país.

Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.

(2006-2012.economia.gob.mx, s.f.)

## La clasificación de las empresas en México de acuerdo a su tamaño.

Tamaño Empresa	Número de Trabajadores	Monto de Ventas (mdp)	% Empresas en el país	% participación del PIB
Microempresa	Menos de 10	Hasta 4	95	15
Pequeña empresa	Entre 11 y 30	Entre 4 y 100	3	14
Mediana empresa	Entre 31 y 100	Entre 100 y más de 250	1	22
Gran empresa	53	52	1	49
Total			100	100

2 Clasificación de empresas por tamaño

## 4. Administración de la calidad

### 4.1. Concepto:

Según Donna C.S. Summers:

«La administración de la calidad ha ido más allá del énfasis tradicional, y ha adquirido un enfoque en la calidad de la administración, operación e integración de las áreas de servicio al cliente, marketing, producción, entrega, información y finanzas en toda la cadena de valor de la calidad de una organización, con un impacto favorable en la eficiencia organizacional en su conjunto. La calidad de la administración también se enfoca en dar a los empleados la oportunidad de sentir entusiasmo por sus actividades, propiciar el empoderamiento y poner énfasis en el desarrollo de la calidad del trabajo individual de todo el personal.»

(web y empresas, 2022)

## 4.2. Calidad:

El significado del concepto calidad es algo complejo y requiere de un largo y gran recorrido para ser comprendido tanto en la vida económica como en la vida social.

Para poder comprenderlo en profundidad podemos tomar como punto de inicio algunas de las definiciones aportadas por diferentes autores:

- Ernesto Ché Guevara (1963) definió la calidad como el respeto al pueblo.
- Parasuraman, B. Zeithaml y L. Berry (1985, 1988) entendieron la calidad como aquella discrepancia existente entre lo esperado y lo percibido.
- Berry (1988) mantuvo la opinión de que la calidad es un tema de servicio, es decir, la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Según Berry, debe ser un modo de pensamiento. Este influye en cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.
- Kaoru Ishikawa (1988) supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.
- E.W. Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe

ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

- Harrington (1990) definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.
- V. Feigenbaum (1991) entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.
- Roger. G. Scholder (1992) fue firme en la opinión de que la calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada individuo tiene la facultad de definir la calidad con sus complementos.
- M. Juran (1993) supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, según Juran, la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

(nueva-iso-9001-2015, 2016)

### **4.3. Control de Calidad**

El control de calidad es una forma de verificar el estándar de un producto o servicio durante su proceso de elaboración y sirve para reducir la probabilidad de insertar productos con fallas en el mercado.

Su nombre lo indica: controlar la calidad. Entendiendo este último concepto como las condiciones que debe cumplir un producto para que sea consumido o utilizado por el usuario o cliente.

El control de calidad es fundamental en cualquier proceso industrial ya que permite hacer un seguimiento a las acciones productivas y así eliminar errores, fallas o defectos.

De la misma forma, el control de calidad permite evaluar la eficiencia de los sistemas y con ello ver qué procedimientos pueden mejorarse y cuáles deben corregirse, ya que las causas de dichas desviaciones y errores en la fabricación de productos provienen de otro proceso que debe ser detectado y corregido.

(Nirian, <https://economipedia.com/definiciones/control-de-calidad.html>, 2020)

### **4.4. Mejora continua**

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

La mejora continua constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad.

La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo.

En un primer momento, el enfoque de calidad se dirigía casi exclusivamente a la calidad del producto. Poco a poco, se fue dirigiendo hacia los clientes y posteriormente también a los grupos de interés para la organización: accionistas, profesionales de la plantilla, proveedores y sociedad en general.

En los últimos tiempos está tomando mucha fuerza el concepto de aseguramiento de la calidad, que puede definirse como una etapa que permite garantizar el nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado por la organización, lo cual otorga un mayor protagonismo e importancia a la mejora continua.

La calidad total y la mejora continua se basa en el ciclo PHVA o ciclo de Deming, que fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basándose en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart.

PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: Plan, Do, Check, Act.

Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los Sistemas de Gestión de la Calidad con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos ofrecidos.

También sirve para mejorar permanentemente la calidad, facilitando una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad y productividad de la organización.

(isotools.org, 2015)

## 5. Liderazgo

### 5.1. Concepto:

El liderazgo la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito.

#### a. Origen del liderazgo

La aparición de los primeros líderes se remonta a antes de Cristo. Platón ya planteó en su obra cuáles son las cualidades de un líder. De este modo, han sido muchos los autores desde el comienzo de los tiempos que han utilizado el concepto de liderazgo en sus enseñanzas.

Los grandes gobernadores de la historia se han visto respaldados por buenas dotes de liderazgo. En el caso de Hitler, consiguió llegar al poder por el gran número de ciudadanos que había conseguido embaucar y convencer de sus planteamientos.

### 5.2. Importancia del liderazgo

En este sentido, la importancia del liderazgo reside en que las empresas no sólo crean productos industriales mediante procesos mecanizados. Además, deben estudiar los perfiles psicográficos de las personas y alcanzar acuerdos en los equipos comerciales, entre áreas funcionales de la organización; operaciones, finanzas, recursos humanos, comunicaciones, etc.

Considerando que en todas las áreas trabajan personas con diferentes perfiles personales y profesionales, resulta complejo que todos vayan en una misma dirección por motivación intrínseca.

Por ejemplo, para un profesional del área de finanzas, de profesión Contador. Posee una amplia experiencia en auditoría, le puede resultar difícil

relacionarse con un profesional del área comercial y sección de marketing, de profesión Publicista y con una visión más creativa e innovadora del negocio.

El primero quizás tenderá a velar por el correcto uso de los recursos de la empresa. El segundo, por alcanzar resultados que posicionen a la marca en la mente del consumidor. Ambos tienen un último objetivo en común; posicionar a la empresa y hacerla más competitiva, pero desde perspectivas muy diferentes.

En este proceso es fundamental que participen personas con habilidades de liderazgo. Deben lograr establecer un propósito común, claro, compartido y desafiante, capaz de movilizar a todas las áreas de la compañía.

### **5.3. Características del liderazgo**

Un buen líder debe poseer las siguientes características y habilidades para lograr el apoyo de la gente:

- **Comunicación:** Una correcta comunicación es fundamental para transmitir las ideas de un líder. Comunicarse de forma clara, directa y concisa permitirá alcanzar a un mayor número de personas.
- **Dar ejemplo:** Para que un líder sea seguido primero debe comprometerse con la causa y aportar como si de cualquier otra persona se tratase.
- **Empatía:** Conocer y comprender la situación de otras personas es muy importante a la hora de influir en un grupo de personas. Esta característica hace cercano al líder.

- **Confianza:** En la confianza se basa cualquier tipo de relación. Si no hay confianza con el líder, dicho liderazgo se disolverá con el paso del tiempo.
- **Seguridad:** La seguridad y certeza en la toma de decisiones es algo muy percibido por la sociedad. Cuanto mayor sea el grado de seguridad mostrado, mayor alcance tendrá el líder.
- **Motivación:** Cuando escuchamos palabras motivadoras y optimistas que nos permiten afrontar la vida desde otro punto de vista, se incrementa la repercusión e influencia del líder sobre las personas.
- **Responsabilidad:** Una persona que no es considerada como responsable difícilmente será concebida como un líder.

#### **5.4. Los tres pilares fundamentales del liderazgo.**

Entre los pilares sobre los cuales se sostiene el liderazgo, independientemente del tipo que analicemos, son los siguientes:

- a) **Capacidades personales:** Aquellas que controlan las emociones y el equilibrio de las personas en momentos exigentes.
- b) **Capacidades técnicas:** Conocimientos afines con el área de desempeño de la empresa; por ejemplo, contabilidad, finanzas, marketing, ingeniería, etc. Aspectos indispensables para liderar procesos empresariales.
- c) **Capacidades sociales:** Son las que facilitan la relación con otras personas y entre las que destacan; la empatía, confianza y sentido de responsabilidad.

## **5.5. Tipos de liderazgo**

A continuación, enumeramos los diferentes tipos de liderazgo y el enlace a su artículo de definición:

- a) Paternalista.
- b) Carismático.
- c) Democrático.
- d) Natural.
- e) Empresarial.
- f) Negativo.
- g) Liberal.

## **5.6. Ejemplo de liderazgo**

Dentro de la sociedad en la que vivimos podemos encontrar multitud de líderes. En el caso de los deportistas, destacamos a Cristiano Ronaldo o LeBron James. En cuanto a gobernantes o reyes, la Reina de Inglaterra también es reconocida como una gran líder.

Por otro lado, en el mundo de los negocios podemos encontrar a líderes tan reconocidos como Jeff Bezos, Warren Buffet o el ya fallecido Steve Jobs.

En síntesis, el liderazgo es una acción que necesita de un contexto, un propósito, un equipo de personas. En consecuencia, también requiere de un líder con habilidades para movilizar y alcanzar los objetivos propuestos.

El liderazgo es también una habilidad, que si bien, puede ser innata, por rasgos de la personalidad heredados, o contextos de crianza, también puede adquirirse, a través de una autodisciplina que promueva someterse a ejercer acciones de liderazgo.

Por ejemplo, trabajar la timidez con un especialista, participar de iniciativas de voluntariado, liderar iniciativas de voluntariado, estudiar sobre un tema técnico complejo y simplificarlo para los compañeros de trabajo, crear

protocolos que mejoren el clima laboral, y en general, innovar en iniciativas que nadie haya realizado antes.

(Nirian, <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>, 2019)

## **6. Certificaciones:**

### **6.1. Concepto:**

Una certificación es una forma de señalización frente a terceros de una serie de características, méritos o condicionantes por parte de un hecho o un bien.

Por medio de un acto de certificación, se da validez legal, mercantil o jurídica a un hecho económico o un bien en particular. Al mismo tiempo sirve como elemento señalizador o publicitario de las virtudes o los defectos de un producto.

Si bien en muchos casos este tipo de señalizaciones se realiza de modo obligatorio y obedeciendo a requisitos legales, existe gran cantidad de ejemplos en los que una persona o empresa accede a certificaciones de modo voluntario.

Existen organizaciones con capacidad de realizar certificaciones de todo tipo, tanto de naturaleza privada como pública. En ambos casos el estudio previo a la certificación y las ventajas atribuidas a este certificado obtenido deberán provenir de manera independiente.

Es decir, una certificación no puede auto otorgarse ni ser fruto de relaciones de intereses particulares o empresariales.

### **6.2. Características principales de una certificación**

Cualquier tipo de certificado comparte una serie de rasgos a tener en cuenta:

- El hecho de existir una determinada certificación requiere de una evaluación previa, de la mano del cumplimiento de determinados requisitos.
- Este tipo de evaluaciones se realiza de modo similar a las auditorías, por lo que es posible que se haga atendiendo a múltiples factores o criterios.
- A menudo, el recibimiento de una certificación conlleva la capacidad de acceder a ciertos status económicos o la entrada en mercados específicos. Por ejemplo, una empresa de extracción petrolífera precisa de una determinada certificación para operar.
- Es una herramienta útil para facilitar elecciones de consumo al público. Por ejemplo, existen certificaciones sanitarias o médicas, útiles en mercados como el farmacéutico o el alimentario.

Todo lo anteriormente comentado se puede aplicar a la totalidad de mercados existentes. En otras palabras, en cada sector es necesario que existan ciertos tipos de certificaciones como eje o guía para consumidores.

Del mismo modo una certificación cumple a la hora de señalar no solamente una misión descriptiva de un producto, por ejemplo. También debe convertirse en una barrera o defensa del público que pueda acceder al mismo.

### **6.3. Ejemplos de Certificación**

Existe una gran cantidad de certificaciones existentes en el día a día económico. Desde la conocida “denominación de origen” que reciben determinados alimentos por territorios, certificaciones laborales, hasta los certificados de eficiencia energética que todas las viviendas presentan.

Otro ejemplo podría encontrarse en certificaciones que reconozcan el alcance o la consecución de determinados niveles de producción o de ventas. Lo vemos fácilmente en sectores como el cultural, donde se mide la cantidad de descargas de una canción o los ratios de taquilla de cines.

(Galán, 2020)

## **7. Normas ISO.**

### **7.1. Concepto**

ISO 9000 es un conjunto de normas de Control de calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.

ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

### **7.2. Principios de Gestión de Calidad**

1.-Enfoque al cliente

2.-Liderazgo

3.-Compromiso de las personas

4.-Enfoque basado en procesos

5.-Mejora (La mejora continua)

6.-Toma de decisiones basada en evidencias

7.-Gestión de las relaciones: (Nuestros clientes esperan que lo prometido sea entregado con calidad y de acuerdo a los requisitos establecidos con antelación, por lo que es necesario que nuestros proveedores cuenten a su vez con un sistema de gestión de calidad para poder garantizarlo).

8.- Participación personal: (Que todos estén comprometidos a participar laboralmente en la empresa o sucursal)

### **7.3. Ventajas**

Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos productivos, distribuidos y administrativos de los productos.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantener la calidad.

### **7.4. Clasificación**

Las normas ISO se clasifican en:

- ISO 9000 (vocabulario de la calidad)
- ISO 9001 (modelo para sistema de gestión)
- ISO 9003 (modelo para producción): Esta norma es anulada por la ISO 9001:2000, siendo la versión actual la ISO 9001:2015.
- ISO 9004 (directivas para mejorar el desempeño)

([https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000), 2022)

## **7.5. Norma Oficial Mexicana NOM.**

### **7.5.1. Concepto**

Las Normas Oficiales Mexicanas son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que establecen las reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistemas, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, mercado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación.

(<https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>, 2015)

### **7.5.2. ¿Qué es la NOM?**

Todos los días utilizas y consumes bienes y servicios como, electrodomésticos con los que preparas café, la estufa para cocinar, los alimentos, el agua embotellada que llevas contigo, las medicinas que debes tomar, etc.

Una de las tareas del gobierno es velar para que los bienes que se comercializan en nuestro país y que forman parte de tu vida cotidiana no representen un riesgo para tu salud, tu patrimonio y, también, para el medioambiente.

Por ello, las diferentes dependencias gubernamentales elaboran las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), las cuales establecen regulaciones técnicas que contienen la información, especificaciones, procedimientos, instrumentos de medición y metodologías que deben cumplir los bienes y servicios para comercializarse en México.

Las NOM están presentes en nuestra vida y cuidan de ella, por esta razón la Secretaría de Economía las promueve y, a través de la Procuraduría Federal del Consumidor, vigila su cumplimiento. Conoce más sobre este tema en el siguiente artículo: La importancia de las Normas Oficiales Mexicana. (<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom>, 2010)

### **7.5.3. Catálogo Mexicano de Normas**

Con base en el Art. 2 del Reglamento Interior de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la Secretaría de Economía, a través de la Dirección General de Normas, es responsable de operar el Catálogo Mexicano de Normas.

El Catálogo Mexicano de Normas es revisado y actualizado permanentemente conforme a las publicaciones relativas a las NOM y NMX que se notifican a través del Diario Oficial de la Federación, como son: Declaración de Vigencia, Proyectos de Normas, Cancelaciones, modificaciones y respuestas a comentarios.

De acuerdo con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización básicamente existen tres tipos de normas:

1. Normas Oficiales Mexicanas (NOM). -son regulaciones técnicas de carácter obligatorio. Regulan los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo para las personas, animales y vegetales, así como el medio ambiente en general, entre otros.
2. Normas Mexicanas (NMX). - son elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la SE. Establecen los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios, con el objetivo de proteger y orientar a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los casos en que los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas; cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados.
3. Normas de Referencia (NRF). - son elaboradas por las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan, cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

## **8. El desarrollo de la banca comercial del grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)**

### **8.1. Misión.**

En el Grupo BBVA ayudamos a que las personas puedan hacer realidad sus sueños

*“Nuestro propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.”*

Este propósito refleja nuestro papel facilitador para ofrecer a nuestros clientes las mejores soluciones bancarias, ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras e impactar positivamente en su vida.

Vivimos en la era de las oportunidades, lo que facilita el acceso a la educación a través de la tecnología; abre la posibilidad de acometer proyectos y de perseguir los sueños a un colectivo mucho más amplio de lo que tradicionalmente era posible.

### **8.2. En BBVA trabajamos cada día para:**

Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad.

Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.

Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.

Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio.



**€676**  
miles de millones  
de activo total

**82,9**  
millones de clientes

**>25**  
países

**6.071**  
oficinas

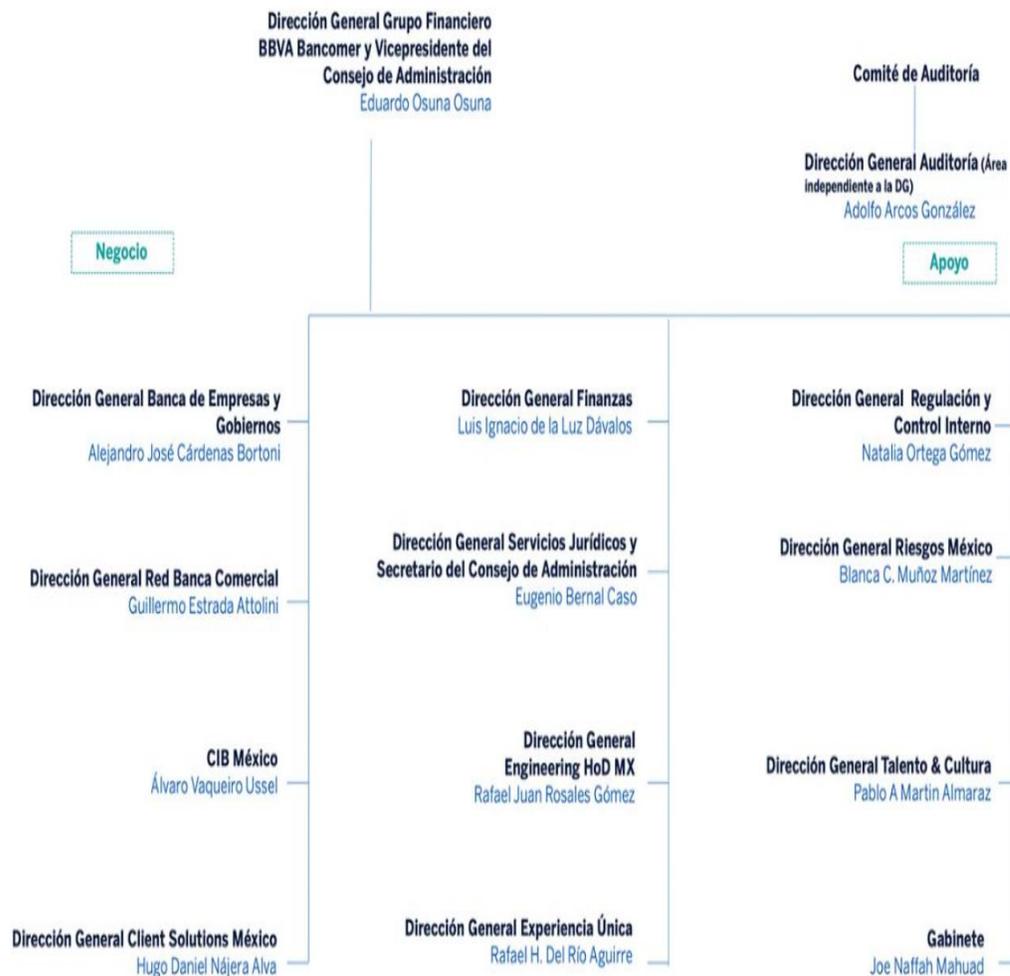
**29.379**  
cajeros

**111.402**  
empleados

3 Presencia de BBVA en el Mundo

(BBVA, 2022)

# Estructura directiva



4 Estructura directiva de BBVA México<sup>1</sup> (BBVA México, 2021)

### **8.3. Descripción del área de sistema de pagos en el mercado financiero**

#### **8.3.1. Misión**

Definición:

La misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles. ("Misión y visión". Autor: Equipo editorial, 2021)

Misión de la Dirección de Back Office:

Administrar, dirigir y organizar el área de Back Office, del Área de Mercados Globales de BBVA.

Garantizar que los sistemas de liquidación de valores por operaciones en directo y reporto de operaciones nacionales e internacionales, sean operados en tiempo y forma, agilizando con esto la liquidación en el Sistema Financiero Mexicano y por ende brindar un excelente nivel de servicio al cliente ;

Establecer las medidas necesarias para llevar a cabo la confirmación y liquidación de las operaciones de Derivados, aclarando dudas a los clientes respecto al monto y sentido de la operación, a efectos de cumplir las expectativas de cobertura e inversión del cliente.

Plantear las estrategias requeridas para garantizar la Integridad de las operaciones de Mercados globales de BBVA México, garantizando el correcto registro de las operaciones, contabilidad, reporte a Autoridades, administración y liquidación de las operaciones.

Coordinar el correcto y oportuno desembolso de las operaciones de Crédito Corporativo, cumpliendo con todo el marco Normativo Institucional, a efectos de

garantizar de forma legal la liquidación del crédito y delimitar el Riesgo Crédito al que se ve inmerso la Institución.

### 8.3.2. Visión

La **visión** describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local. ("Misión y visión". Autor: Equipo editorial, 2021)

Visión de la Dirección de Back Office:

La Visión de la Dirección de Back Office del área de Mercados Globales de BBVA México, es contribuir con las áreas de Negocio a fin de llevar a cabo todas las operaciones en tiempo y forma y con el nivel de integridad esperado, a fin de mantener a BBVA México en el lugar de liderazgo que actualmente ocupa y manteniendo el excelente nivel de Servicio al cliente que coadyuve a alcanzar los objetivos de su empresa y consideren a BBVA como su aliado en sus estrategias financieras. Así mismo contribuir a un Sistema Financiero Mexicano, sólido, fuerte y robusto, cumpliendo con toda la Normatividad establecida por Banco de México, La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de España, etc. Dando confianza y fortaleza a la economía del País.

### **8.3.3. Objetivos**

Los objetivos que tiene encomendados la Dirección de Back Office de Mercados Globales son los siguientes:

1. Liquidación en tiempo y forma de las operaciones de Valores tanto en Directo y Reporto, para el mercado nacional e internacional.
2. Optimizar los recursos financieros a efecto de mantener una liquidación continua para no afectar el desempeño del Sistema Financiero Mexicano.
3. Vigilar el cobro oportuno de los recursos por vencimiento de operaciones a fin de fondear los Sistemas de liquidación de la Institución tales como el SPEI y el SIAC.
4. Asegurar el correcto registro de las operaciones en los sistemas de Front Office, validando que la integridad de las operaciones se mantenga hasta los sistemas del Back Office, sistemas de Contabilidad, sistemas de Riesgos, así como el Informe a Autoridades.
5. Asegurar en tiempo y forma la liquidación de vencimientos a clientes del área de Mercados Globales.
6. Atender a las Auditorías de Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de España, Auditores Externos y Auditores Internos.
7. Dar cumplimiento al tema de Compliance, atendiendo observaciones y/o requerimientos del área de Control Interno.
8. Buscar el objetivo de “cero observaciones” en las diferentes Auditorias.
9. Llevar a cabo el registro de las operaciones de Derivados, validando los parámetros involucrados en las operaciones, cargando en los Sistemas la información de fuentes oficiales a fin de realizar correctamente los cálculos.
10. Confirmar y liquidar oportunamente las operaciones de Derivados
11. Atender y aclarar las dudas de los clientes de Derivados, respecto a la liquidación de operaciones
12. Asegurar que las operaciones de Crédito Corporativo cumplen con todos los requerimientos de la Normativa aplicable.
13. Vigilar que las operaciones de los clientes no exceden los límites de operación establecidos por el área de riesgos

14. Vigilar el correcto y completo registro de las operaciones de Crédito Corporativo.
15. Vigilar que el Desembolso del Crédito sea conforme a los tiempos marcados en la Normativa, a efecto de no afectar las operaciones de los clientes.
16. Asegurar que la emisión de las Cartas de Crédito se emitan cumpliendo con toda la normativa establecida en el área de Comercio Exterior.
17. Participar activamente en el desarrollo de Nuevos Productos o el desarrollo e implantación de nuevos sistemas.
18. Acatar las reglas y ceremonias del esquema Agile, a fin de avanzar firmemente en cada uno de los proyectos asignados.
19. Vigilar y alentar a la capacitación constante de cada uno de los integrantes del área.
20. Asegurar el cumplimiento de la capacitación obligatoria del personal a efectos de evitar multas por parte de la Autoridad.

#### 8.3.4. Organigrama de Dirección de Back Office Mercados Globales



### **8.3.5. Descripción de puestos**

#### *8.3.5.1. Dirección de Back Office de Mercados Globales:*

- Su función principal es el Administrar y Dirigir el área de Liquidación de Valores, Derivados, Integridad de Operaciones y la Mesa de Control de Crédito.
- Se debe establecer y revisar los controles y alertas tempranas de las operaciones en cada una de las áreas.
- Planear el esquema de liquidación de las operaciones a fin de eficientar los Recursos financieros de la Institución, evitando costos de oportunidad.
- Asegurar la liquidación continua de las operaciones buscando no solo la eficiencia en BBVA México, sino también en el Sistema Financiero Mexicano en general.
- Garantizar la Integridad de las operaciones pactadas en el área de Mercados Globales.
- Supervisar el correcto desarrollo y avance de los proyectos asignados a la Dirección cumpliendo con las características y requerimientos del Modelo Agile.
- Atender a todas las Auditorias que le son aplicables a la Dirección.
- Vigilar que se cumpla con el tema de Compliance aplicable a las operaciones del área.
- Asegurar la correcta y oportuna interacción con todas las áreas de la Institución en los diferentes proyectos y servicios en los que participa el área.
- Representar a BBVA México y participar activamente en cada uno de los Comités establecidos por Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Asociación de Bancos de México, la Asociación de Intermediarios Bursátiles, etc.

#### 8.3.5.2. *Liquidación de Valores de BBVA Banco y Casa de Bolsa*

- Vigilar que los Sistemas de liquidación están disponibles para su operación.
- Asegurar que los operadores están capacitados de acuerdo a los requerimientos establecidos en la Normativa correspondiente
- Validar que los operadores cuentan con los usuarios y passwords actualizados para operar los sistemas necesarios.
- Solicitar con oportunidad los recursos necesarios para la liquidación de Vencimientos y llevarlos a cabo con oportunidad.
- Establecer contacto con las Instituciones que no liquidan oportunamente las operaciones de vencimiento y las operaciones intradía a fin de contar con recursos necesarios y evitar incumplimientos.
- Vigilar que la posición de emisión de Papel Bancario se realice en tiempo y forma, para llevar a cabo operaciones en el Mercado de Valores.
- Asegurar que se cuenta con la Posición de Valores Necesaria a fin de evitar posiciones en corto, que afecten a los clientes y generen multas y observaciones por parte de la Autoridad.
- Establecer y vigilar controles y alertas tempranas para las actividades asignadas.
- Atender requerimientos y modificaciones solicitadas por las Autoridades.
- Atender las Auditorías que le son aplicables al área.
- Atender en tiempo y forma las observaciones o recomendaciones resultado de Auditorías.
- Asegurar que los integrantes del área obtengan y mantengan el nivel de certificación necesaria para la operación.

- Participar en la conformación de nuevos esquemas de liquidación a fin de dar un servicio de calidad a los clientes.
- Participar en el desarrollo de nuevos productos y servicios adoptando el modelo Agile.
- Ser empático con las necesidades de las áreas a fin de lograr el servicio al cliente innovando y siendo pieza importante para las operaciones del cliente, siempre observando el marco normativo aplicable.

#### *8.3.5.3. Integridad de Operaciones de Mercados Globales*

- Asegurar que el 100% de las operaciones pactadas sean registradas en los sistemas institucionales.
- Vigilar la Integridad de las operaciones en cada una de las interfaces que alimentan los sistemas del Front Office, Back Office, Contabilidad, Riesgos e Informe a Autoridades.
- Reportar diariamente las variaciones detectadas en cada una de las interfaces por producto y por sistema.
- Dar seguimiento a cada una de las diferencias hasta su solución.
- En caso de no resolución escalar las diferencias de acuerdo a los manuales de operación de acuerdo el tiempo y el nivel de jerarquía establecida.
- Asegurar que la Integridad en la operación evitará costos y multas innecesarias para la Institución.
- Eliminar en medida de lo posible las manualidades del área buscando la automatización a fin de reducir tiempo y riesgo a la Institución.
- Asegurar que la operación de cada nuevo producto cumpla con las interfaces y controles necesarios para asegurar la integridad de las operaciones.

- Participar en los proyectos y servicios asignados al área que se desarrollan bajo el modelo Agile.
- Asegurar que se cuenta con la evidencias necesarias y suficientes de la Integridad de Operaciones, para brindar evidencias en cada una de las Auditorías que le apliquen.
- Atender las observaciones o recomendaciones en tiempo y forma emitidas por las Auditorías.
- Atender los temas de Compliance establecidas por el área de Control Interno.
- Asegurar que el personal cuenta con el nivel de capacitación establecido por la Institución.

#### *8.3.5.4. Derivados Mercados Globales.*

- Atender la liquidación y confirmación de las operaciones de Derivados.
- Realizar las confirmaciones de la liquidación de las operaciones de Derivados con los clientes.
- Atender y explicar las dudas o diferencias que planteen los clientes.
- Cargar en los sistemas los parámetros desde las fuentes oficiales que sirven para determinar el resultado de las operaciones de Derivados.
- Realizar la liquidación de operaciones de Derivados en los sistemas y con clientes Nacionales y extranjeros.
- Validar que los estados de cuenta generados por las operaciones de Derivados tienen la integridad necesaria para generar la emisión global de los mismos.
- Revisar mensualmente el tema de cálculos de impuestos de acuerdo a la miscelánea fiscal aplicable en lo referente a las operaciones de Derivados.

- Participar en cada una de las reuniones de nuevos productos de Derivados, (ya que éste producto es nuevo y muy dinámico) a fin de establecer los métodos y parámetros de registro y liquidación.
- Establecer controles de operación y alertas tempranas, darle seguimiento y validar su eficacia.
- Mantener evidencias de operación para entregar en futuras revisiones y aclaraciones.
- Atender Auditorías que le apliquen, mostrando y entregando evidencias solicitadas.
- Atender requerimientos de Compliance determinadas por el área de Control Interno.
- Participar en el desarrollo de productos y servicios bajo el modelo Agile.

#### *8.3.5.5. Mesa de Control de Crédito Corporativo*

- Validar que las operaciones de Crédito solicitadas cumplan con el 100% de los requerimientos establecidos en la Normativa
- Validar que las operaciones del Cliente ya sea de forma individual o de grupo, no excedan los límites establecidos por el área de Riesgos de Crédito.
- Asegurar el correcto y completo registro de las operaciones en los sistemas Institucionales.
- Cumplir con los tiempos de revisión establecidos en los Manuales de la Institución.
- Mantener actualizada la base de datos de requerimientos pendientes para la autorización del crédito y dar seguimiento para su cumplimiento dando seguimiento y escalamiento jerárquico hasta su cumplimiento.

- En caso de identificar mejoras a la Normativa actual, llevar a cabo y documentar la solicitud para la actualización de la Norma ante los Comités Normativos correspondientes.
- Realizar en tiempo y forma el desembolso por el medio y en la moneda pactada en el contrato.
- Mantener las evidencias necesarias y suficientes de los expedientes de crédito autorizados.
- Atender las Auditorías correspondientes con las evidencias necesarias y solicitadas.
- Llevar a cabo los requerimientos de Compliance establecidos por el área de Control Interno.
- Participar en los productos o servicios desarrollados bajo el esquema Agile.

#### **8.4. Auditorías en BBVA México, área de Mercados Globales.**

##### **8.4.1. Importancia y objetivo de las Auditorías.**

Vale la pena profundizar en el tema de las Auditorías a las que constantemente está sometida el área de Mercados Globales. Ya que es una actividad sumamente importante que vigila y valida que las actividades y productos que ofrece BBVA se apeguen a la Normativa establecida por las Autoridades.

En éste apartado no explicaré el detalle de cada auditoría, pero si en lo general se mencionará lo importante de los puntos que se revisaban en las áreas más críticas del área de Mercados Globales.

Es importante recordar que el fin de las Auditorías no es el vigilar y revisar que se cumplan las Normativas, el fin que realmente se busca es dar la Solidez al Sistema Financiero Mexicano, buscando que cada una de sus

partes sea fuerte, no olvidemos la siguiente frase “Una cadena es fuerte como tan fuerte sea su eslabón más débil”, y esta fortaleza busca dar confianza y seguridad al Gobierno de México y a su Economía y sobre todo a la protección de los Inversionistas y ahorradores.

#### **8.4.2. Auditorías de Banco de México.**

En cada una de las Auditorías que lleva a cabo Banco de México a BBVA México en su área de Mercados Globales, se ubica primordialmente en revisar y vigilar el cumplimiento de acuerdo a cada una de las Circulares emitidas por Banxico para cada uno de los Servicios y productos que ofrecen los Bancos en el Sistema Financiero Mexicano.

Cuando Banco de México informa a BBVA México que llevará a cabo un proceso de Auditoría, lo hace enviando un documento formal al Director de la Institución con copia al director de Auditoría, Contraloría, Finanzas, Control Interno, Mercados Globales, etc.

En dicho documento se indica el periodo en que se llevará a cabo la Auditoría, los productos o servicios que se auditará, las evidencias y accesos al sistema que se requieren para llevar a cabo las validaciones, las áreas a las que se les aplicará la auditoría, los accesos a las áreas operativas que tienen acceso controlado o restringido, etc.

En el documento adicionalmente se indican los requerimientos de los auditores, tales como: un área restringida, “x” numero de lugares que cuenten con línea telefónica, acceso a internet, acceso a la Institución, acceso a estacionamientos, etc.

Una vez que se ha recibido el documento, éste se distribuye a cada una de las áreas que serán auditadas, una vez que cada área recibe copia del

documento, normalmente se reúne para comentar con los responsables los puntos del proceso, del producto o servicio a revisar, así como de las evidencias solicitadas.

Cabe comentar que por lo menos para el caso de BBVA México, el área coordinadora y la que asume el papel de ser el “frente” ante Banco de México es el Área de Control Interno, dicha área asigna a sus especialistas en cada una de los departamentos que serán auditados, éstos especialistas son los que centralizarán las evidencias requeridas por los auditores de Banco de México.

Normalmente en el periodo de que es avisado BBVA México que será auditado y en el tiempo en que llegan los auditores, el área de Control Interno toma la batuta respecto a recibir la relación de los representantes de cada área que explicarán los procesos a los auditores de Banco de México, éstas personas designadas serán las que recibirán las convocatorias de reunión, serán también las responsables de entregar las evidencias solicitadas por Banco de México al área de Control Interno.

Adicionalmente el área de Control Interno realiza un “Check List” de los procesos que Banco de México auditará, buscando en su caso encontrar ligeras desviaciones y llevar a cabo los ajustes correspondientes en caso de ser posibles.

Una vez que el equipo de auditores de Banco de México, llega en la fecha establecida a la Institución, normalmente se lleva a cabo una reunión entre los auditores y las áreas de BBVA México que serán auditadas. En dicha reunión se lleva a cabo la Presentación por parte de los auditores de Banco de México, indicando el nombre del auditor que será asignado a cada una de las áreas del Área de Mercados Globales México.

Por su parte el Área de Mercados Globales de BBVA México, hace la presentación a los Auditores de Banco de México, de las personas

responsables de cada área que atenderán y aclararán en coordinación con el Área de Control Interno a los requerimientos y dudas de Banxico.

Una vez que inicia el periodo de auditoria en “campo”, los auditores de Banco de México en conjunto con el área de Control Interno, establecen días y horarios de revisión para cada área.

Habitualmente en dicha revisión de “campo” se inicia en las áreas de Front Office, validando el “inicio de la operación”, revisando que el operador cuente con la “certificación” necesaria, los usuarios y permisos necesarios para poder operar en las diferentes plataformas de negociación, vigilando el registro de la operación en el Sistema de administración y control Institucional.

Posteriormente valida que la operación “viaje” a los sistemas de validación del Middle Office, en donde validará que la operación sea confirmada con la contraparte con la que se pactó la operación tanto en los temas económicos como de liquidación.

Una vez confirmada la operación se “libera” la operación al área de Back Office para su liquidación. En ésta área los auditores vigilan que la liquidación de la operación se lleve en tiempo y forma, por los canales de liquidación correctos, validando que la operación no deje en “corto” las posiciones de los clientes y que existan los recursos monetarios necesarios.

Cabe mencionar que en cada una de éstas etapas los auditores van solicitando evidencias de los pasos o etapas que va recorriendo la operación. Adicionalmente los auditores van contrastando toda lo operación contra lo establecido en las diferentes Circulares emitidas por Banco de México, también van cuestionando o solicitando información a los responsables del área respecto al tratamiento o etapa de la operación en el ámbito que le corresponde.

En el evento de que en la entrevista de campo los auditores queden con alguna duda o requieran mayor “profundidad” de la respuesta que recibieron, solicitarán al área de Control Interno que les haga llegar mayor información o evidencias que satisfagan al 100% sus requerimientos.

Existen ocasiones que los auditores mantienen dudas del proceso y pueden solicitar nuevamente ya de forma particular asistir a validar nuevamente alguna parte específica del proceso, para lo cual se planeará y se determinará conjuntamente con el área de Control Interno nuevamente una fecha y hora para asistir al área y revisar el proceso que se desea aclarar.

En términos generales ésta es la mecánica que se lleva a cabo en cada uno de los productos y servicios que son ofrecidos por BBVA México.

Una vez que se cumple con el periodo de revisión planeado para cada uno de los Productos y Servicios y con las entrevistas con cada uno de los responsables de las áreas, los auditores toman un tiempo para el análisis de las evidencias y explicaciones recibidas que describen la forma en que las operaciones y servicios son llevados en BBVA México. El resultado de ese análisis da como resultado un documento previo del resultado de la Auditoría.

Dicho “documento previo” del resultado de la Auditoría es de gran importancia, ya que este documento es generado por los auditores, en donde se explica desde el punto de vista de los auditores de Banco de México, como es que se llevan a cabo las operaciones al interior del banco.

En este documento se plasman las observaciones, recomendaciones y en su caso faltas que los auditores han encontrado, contrastando la realidad contra la Normativa que aplica al sector financiero y en particular a BBVA México.

Una vez generado dicho documento “previo”, se envía al área de Control Interno, para que a su vez lo distribuya a las diferentes áreas auditadas, a fin de que tengan conocimiento de las observaciones y/o recomendaciones encontradas en cada área, y que puedan aclarar o profundizar en la

explicación a los auditores y que probablemente sea la razón de la observación por falta de explicación o entendimiento de la operación. Y en caso de que la observación y/o recomendación sea válida, preparar en tiempo y acciones necesarias para corregir dicha observación y/o recomendación.

Se genera una reunión para explicar el documento “previo” entre auditores de Banco de México y los representantes de las áreas auditadas de BBVA México, del Área de Mercados Globales. En esta reunión se revisa una a una las observaciones y/o recomendaciones, en donde se explica y se respalda cada uno de los puntos a analizar.

El resultado de ésta reunión es que se eliminarán o se ratificarán las observaciones y/o recomendaciones, en el caso de que se ratifiquen se incluirán también las acciones y los tiempos necesarios para atender dichos puntos por cada una de las áreas involucradas.

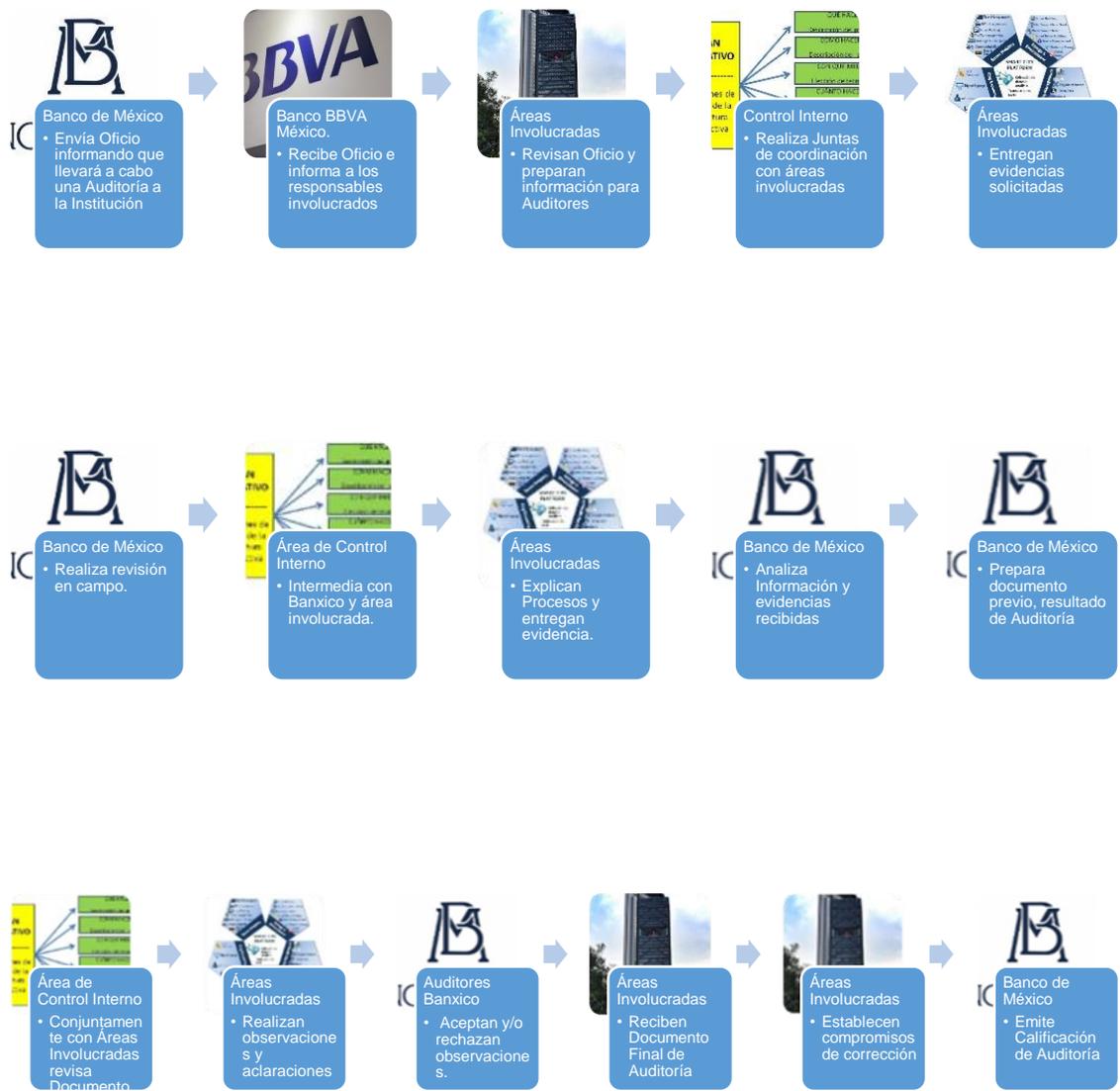
Después de ésta reunión, los auditores de Banco de México, tomarán el tiempo establecido para generar el documento final y formal que dará el resultado de la Auditoría practicada en éste caso a BBVA México, dirección de Mercados Globales México.

Se llevará a cabo una reunión final para dar el resultado de la Auditoría, en esta reunión se convoca a los Directores responsables de las áreas auditadas, en dicha reunión ya no se dan detalles de forma particular, los resultados son de forma general y básicamente se informa “la calificación” que obtuvo la auditoría en una “escala de 0 a 10”, en donde se informa cual fue la calificación obtenida de la auditoría anterior, para con éste parámetro saber si los procesos de BBVA México mejora o empeora.

Con base en ésta calificación se podrá tener una idea si las áreas van por el camino correcto o si es necesario hacer correcciones profundas. También servirá para que el área de Control Interno, pueda establecer las medidas o tareas necesarias a fin de cumplir con las acciones necesarias para corregir

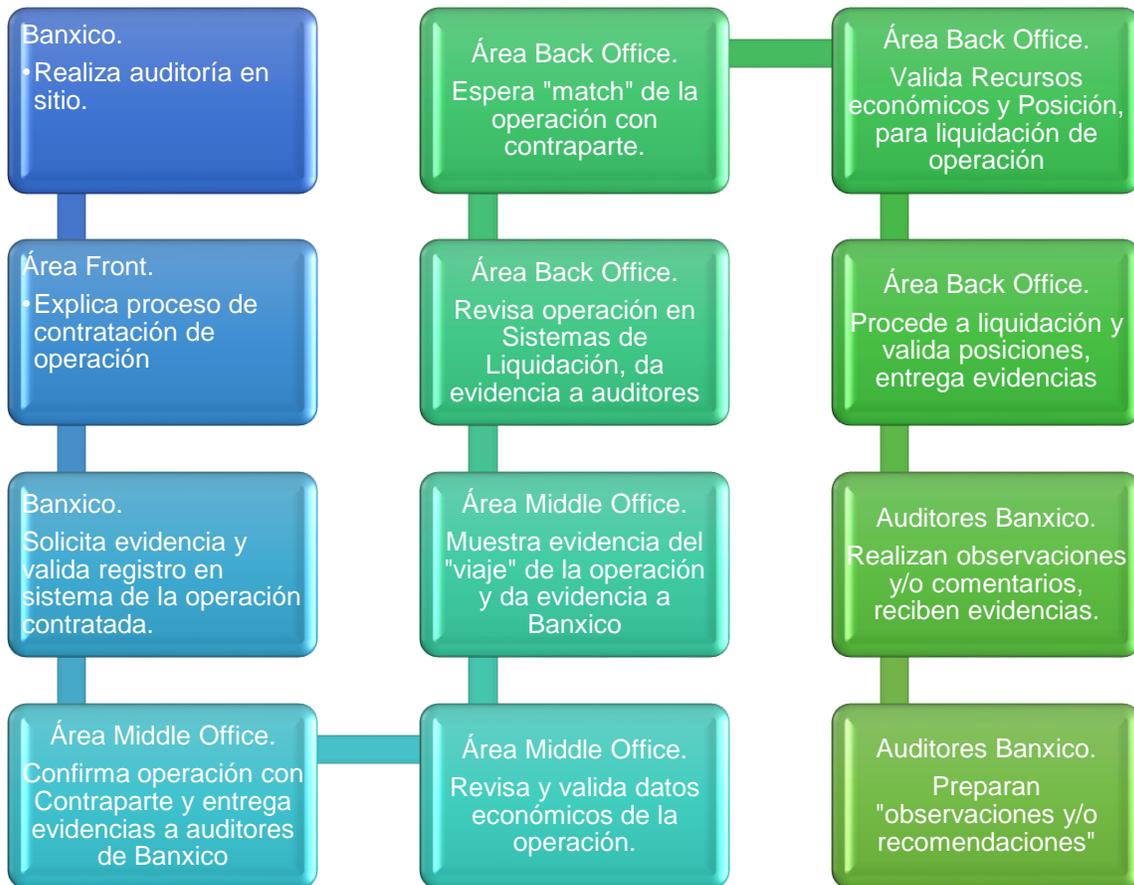
las observaciones y/o recomendaciones realizadas por la Auditoría de Banco de México.

### 8.4.3. Diagrama Proceso de Auditoría.



6 Diagrama Proceso de Auditoría de Banco de México

#### 8.4.4. Diagrama Revisión de Procesos



7 Diagrama de Proceso de Compra/venta de Títulos

#### 8.4.5. Sistema de Liquidación de operación de Valores.

Sistema de depósito, administración y liquidación de valores (DALÍ)

Es un sistema de liquidación de operaciones con valores. DALÍ utiliza un algoritmo de compensación que frecuentemente compensa y liquida grupos de operaciones y liga la entrega de valores con el pago correspondiente, es decir, sigue la práctica de "entrega contra pago" (DVP por sus siglas en inglés). El algoritmo se ejecuta cada dos minutos, o menos si el sistema recibe operaciones en una cantidad o por un valor superior a un número o monto previamente determinados. Así, el DALÍ evita que se acumulen operaciones sin liquidar y reduce riesgos como un sistema en tiempo real, y reduce la liquidez que necesitan sus participantes para liquidar sus operaciones, como un sistema de compensación.

Dueño y operador S.D. INDEVAL, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.

#### Descripción

El DALÍ es un sistema de registro electrónico en cuentas para acciones y títulos de deuda gubernamentales y privados. El sistema liquida la parte de efectivo de las operaciones mediante un servicio de administración de cuentas de efectivo que el Banco de México proporciona a Indeval. El dinero que se usa para liquidar operaciones se encuentra en el Banco de México y los participantes del DALÍ pueden transferir fondos de sus cuentas de efectivo a sus cuentas en los sistemas de pago SPEI® y SIAC. Al cierre de operaciones, el DALÍ transfiere los saldos de las cuentas de efectivo de los depositantes a sus cuentas en el SPEI® o a la cuenta bancaria que hayan indicado.

El DALÍ se comunica con sus participantes por medio de un protocolo basado en el estándar ISO15022. Esto facilita a sus participantes la automatización de sus procesos con valores.

Crédito El DALÍ no ofrece crédito.

Participantes Bancos, casas de bolsa y otras instituciones financieras, nacionales y extranjeras.

Tarifas/Comisiones Indeval cobra cada mes a sus depositantes los servicios que les presta. Entre estos servicios se encuentran la custodia de valores, liquidación de operaciones DVP, transferencia de valores y servicios de cómputo.

#### Horario de operación

7:46 - Inicio de operación

16:15 - Fin de la operación

16:20 - Transferencia de los saldos de las cuentas de efectivo del DALÍ a cuentas en el SPEI®

\* El DALÍ sustituyó al Sistema Interactivo para el Depósito de Valores (SIDV) en noviembre de 2008. (Banco de México, s.f.)

Ejemplo:

#### **8.4.6. Relación y apoyo entre Áreas Internas, respecto a la Auditoría de Banxico.**

Como se describe en los puntos anteriores, iniciado el proceso de Auditoría por parte de Banco de México, el área de Control Interno coordina a todas las áreas involucradas.

En estricta teoría en el ámbito del área de Mercados Globales, las áreas involucradas son las siguientes:

##### *8.4.6.1. On-boarding.*

Es el área de “primer contacto”, ya que para que un cliente sea persona física o privada, acceda a los productos y servicios que ofrece la Institución, debe entregar, documentar e identificar plenamente la actividad económica y el origen de los recursos.

Se debe de cumplir con una serie de requisitos tales como el KYC (Know Your Customer), “Conoce Tu Cliente”, este documento que debe de recabar y validar el ejecutivo asignado al cliente, es básico para el inicio de operaciones y aceptación del cliente.

En éste documento se detalla el volumen de operaciones, monto de las mismas, origen de los recursos, valida el giro del negocio, su ubicación, el número de socios, productos negociados, número de socios, origen de los mismos, si cotiza en la Bolsa de Valores o pertenece a algún grupo que si cotice, quienes son los propietarios reales, si son Personas Políticamente Expuestas, quien es el accionista mayoritario.

La importancia de este documento radica precisamente en el conocimiento del cliente y se debe de actualizar por lo menos cada año, esto busca que la información sea lo más cercano a la realidad y con esto buscar los Servicios y Productos que ofrece la Institución que sean más oportunos y útiles a los clientes.

Adicionalmente se busca dar cumplimiento al tema de “Lavado de Dinero”, cumpliendo con toda la lógica de establecer los parámetros a vigilar, ya que al dar de alta todos los parámetros del KYC en los Sistemas Institucionales.

Con lo establecido en el párrafo anterior, cuando el cliente comience a operar con BBVA México, toda su operativa se validará de acuerdo a los parámetros que el mismo cliente indicó.

En el caso de presentarse algún “desvío” en la operativa del cliente, los Sistemas detectarán tal desvío y emitirán las alertas necesarias a las áreas de Control involucradas a efecto de hacerlas del conocimiento de la Autoridad.

El área de On-boarding, tiene la obligación de conservar y custodiar toda la serie de documentos solicitados y entregados por el cliente (Identificaciones, Poderes, Contratos, Actas Constitutivas, Comprobantes de domicilio, etc.).

El tiempo mínimo que se debe de conservar todo el archivo es de 10 años, para efectos de auditoría y del soporte mismo de la operación.

Básicamente la función del área de On-boarding es asegurarse de la recepción de toda la documentación necesaria para el inicio de operaciones.

La Custodia y Administración del archivo se delega a Instituciones Especializadas en el tema del archivo, ya que la cantidad de espacio,

tecnología y expertise para manejar grandes cantidades de documentación requieren de profesionales en el tema.

Estos profesionales, garantizan el correcto resguardo de la documentación, así como la administración y disponibilidad de los documentos.

#### *8.4.6.2. Área de Control Interno.*

El área de Control Interno, tiene como responsabilidad el sondeo o vigilancia diaria de las operaciones que lleva a cabo las diferentes áreas que conforman el área de Mercados globales de BBVA México.

Su trabajo es conocer el detalle de las operaciones y servicios que se ofrecen en la Dirección.

El área establece controles de “alertas tempranas”, que permiten corregir procesos y evitar costos, multas y observaciones por parte de la Autoridad y mala imagen del servicio ante el cliente.

El área de Control Interno tiene la función de conocer y confrontar la Normativa establecida por las Autoridades versus la operativa real de las áreas de Negocio y operativas.

Es obligación del Área de Control Interno, tener una relación inter-área, en donde el resultado que se espera es que, de inicio a fin de todas la operaciones y servicios, tanto el alta del cliente como la realización de operaciones, se realice de forma tal que cumpla con la Normativa establecida.

Dentro de su función, es ser el coordinador entre las diferentes Auditorías tanto externas como internas.

Otra de las funciones es realizar validaciones en los Sistemas de Administración y liquidación a efectos de validar la correcta aplicación de las operaciones negociadas.

Es función de Control interno dar seguimiento hasta su corrección de las operaciones que detecte con incidencias en la operación.

Debe establecer y dar seguimiento a los esquemas de escalamiento en el tema de alertamiento, para involucrar e informar a los niveles superiores ante un evento de incidencia y de corrección de las operaciones.

#### *8.4.6.3. Área de Auditoría Interna.*

Es el área encargada oficialmente de llevar a cabo las auditorías de todos los procesos y operaciones del área de Mercados Globales.

Normalmente ésta área lleva a cabo anualmente una Auditoría a los procesos operativos que considera importantes o riesgosos dentro de sus análisis previos.

En varios de los procesos de Auditoría, éstos obedecen a una línea global, en donde se establece desde la matriz los temas a revisar en todas las geografías a fin de mantener “alineados” todos los procesos, donde lo que en el fondo se busca es reducir al máximo los Riesgos operativos.

#### *8.4.6.4. Áreas de Operación.*

Las áreas de Operación, ya sea del Front Office, Middle Office y Back Office, tienen la obligación de conocer toda la Normativa aplicable a las operaciones o funciones que llevan a cabo.

El personal tiene la obligación de cumplir con las certificaciones correspondientes y mantenerlas vigentes.

Todas las operaciones que se realizan deben ser registradas de forma inmediata en los sistemas institucionales, a fin de validar y cumplir temas de Lavado de Dinero, de Riesgos.

Todos los integrantes deben de cumplir con todos los tiempos establecidos en la fecha de la concertación.

Los integrantes deben de notificar de inmediato al nivel inmediato superior, cualquier tema que afecte a la operación, ya sea por problemas en los sistemas, en la posición o en el nivel de recursos económicos a fin de eficientar y no interrumpir el ritmo de liquidación y concertación de operaciones.

Las áreas de operación deben asegurar que la operación diaria debe de mantener las evidencias de todas y cada una de las operaciones que llevan a cabo en su ámbito de trabajo.

Las áreas de operación deben de participar con su conocimiento y experiencia en la creación de nuevos productos y servicios, a fin de que se cumpla con la Normativa y con el nivel de servicio al cliente óptimo, a fin de evitar multas y observaciones por parte de la Autoridad.

Los operadores deben mantener una visión de atención a cada una de las Auditorías que se presenten, ya que son varias durante el año.

#### **8.4.7. Auditoría de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

Cabe mencionar que al igual que la mecánica que lleva a cabo la Auditoría de Banco de México, es en términos generales muy parecida a la que lleva la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Una de las características de la Auditoría de la CNByV, es que un punto muy fuerte que vigila ésta Auditoría es el tema de Onboarding. El tema al que se refiere el Onboarding, es la documentación que se le solicita a las personas y/o empresas a fin de ser clientes y poder contratar productos y/o servicios que ofrece la Institución.

El tema de Onboarding, es de suma importancia, ya que éste concepto permite y exige identificar plenamente al cliente, conocer su nivel de ingresos y sobre todo el origen de los mismos, a fin de conocer el nivel de transaccionalidad y montos a operar.

Revisan que la institución cuente y mantenga un expediente actualizado del cliente y que cada año se actualice. Así mismo vigila que se mantenga al menos 10 años los expedientes de los clientes.

También se revisa que el expediente respalde el tipo de operaciones y servicios que llevan a cabo los clientes y que no se excedan de los límites de operación.

Es muy importante que el expediente contenga el reporte que genera el ejecutivo asignado al cliente en donde se compruebe que se han realizado las visitas necesarias al cliente a fin de verificar que lo que el cliente ha declarado en lo referente al lugar del negocio, al giro del mismo, al volumen de operaciones a los montos negociados, etc.

Todo lo anterior es necesario por temas de lavado de dinero, ya que toda esta información es cargada en el sistema, con lo cual se permite detectar actividades, volúmenes y montos de operación que en su caso pudieran no corresponder con lo declarado por el cliente al momento de onboarding con el Banco.

Obviamente como lo comenté éste es uno de los puntos importantes de la Auditoría de la CNByV, pero adicionalmente llevan a cabo la revisión de los productos y servicios que ofrece BBVA México, y al igual que lo descrito en

la auditoría de Banco de México, se genera un documento “previo” y uno “definitivo” del Resultado de la Auditoría.

Con este resultado de la Auditoría, se identifican las observaciones y/o recomendaciones realizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y se plasman los compromisos, acciones y tiempos de atención comprometidos por BBVA México.

#### **8.4.8. Resultado de las Auditorías.**

Como se puede observar, el fin que se busca con cada una de las auditorías, es que los productos y/o servicios, que se ofrecen en el Sistema Financiero Mexicano y en particular en BBVA México, cumplan con la Normativa que les aplica, tanto de Banco de México como de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Buscando reducir el riesgo operacional, riesgo de liquidez, riesgo de crédito, lo cual se refleja en mayor seguridad en el funcionamiento y confianza en el Sistema Financiero Mexicano, buscando brindar un buen servicio a los clientes y a los inversionistas y dando certeza a la economía del país.

## 9. Conclusiones:

Después de todo lo descrito en el presente documento, trataré de llegar a una conclusión, en el caso específico de BBVA México, puedo asegurar que en la época actual es una institución financiera que cumple cabalmente lo que describe en su Propósito: *“Nuestro propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.”*

Bancomer fue fundado en 1932, en el año 2000, fue adquirido por BBVA, en el año de 2019 inició el proceso de unificación del nombre a nivel mundial y en 2020 para el caso de México se elimina la marca de “Bancomer” y se cambia por BBVA México.

En todo este proceso de transformación por el cual atravesó Bancomer hasta llegar a convertirse en BBVA México, pude observar el interés que la Institución mostró hacia su personal.

Porqué me refiero al “interés que la Institución mostró hacia su personal”, para el caso del año 2,000, en donde se hace la compra de Bancomer por parte de BBVA. Debemos considerar que esta compra generó un shock a los empleados de Bancomer, ya que en un inicio no se entendía bien como una Institución financiera tan pequeña (en México) como BBV-Probursa, pudiera comprar al “gigante” Bancomer.

Después de algunos días de incertidumbre, y por qué no aceptarlo, también de miedo, entendimos que la compra no era por parte de un “banquito” mexicano, sino que realmente se trataba de la compra por parte del Banco Español Internacional BBVA.

Probablemente el momento más difícil y claro de que “moría” Bancomer y de que “habíamos sido comprados”, fue el día en donde en el edificio insignia de la Institución, “Centro Bancomer”, ubicado en Avenida Universidad 1200, en la delegación Coyoacán, ciudad de México, en el patio principal donde se encontraba la bandera de Bancomer, fue bajada y retirada del mástil y en su lugar fue izada la

bandera de BBVA, ante el asombro, dolor e incredulidad de decenas de empleados de Bancomer.

Realmente el proceso de Compra, Integración y Fusión de las dos Instituciones, se dio de forma muy rápida probablemente en el transcurso de dos años. Los principales procesos operativos se encontraban en la sede icónica de la Institución, “Centro Bancomer”, a la cual poco a poco, pero de forma muy continua, fueron arribando nuestros ahora nuevos compañeros de BBV-Probursa, tema no menos importante al que nos enfrentaríamos “la convivencia e integración”.

Como en toda fusión se presenta “un choque de Culturas”, mismas que generarían ciertas situaciones de “incomodidad”, incertidumbre”, “envidia”, confrontaciones del “sentido de pertenencia” una cierta “pelea entre Verdes (Bancomer) y Azules (BBVA). Todas estas situaciones “normales” en una fusión, fueron percibidas por la nueva Administración, la cual inmediatamente tomó “cartas en el asunto”, y estableció una serie de cursos, dirigidos a los empleados en donde se buscaba que la mentalidad de los empleados cambiara de identificarse como dos grupos antagónicos a verse como un solo grupo un solo equipo con un mismo objetivo.

Adicional a lo que comento en el párrafo anterior, la Institución tomó y estableció una política de igualdad, estableció en todos los niveles jerárquicos personas con las mayores y mejores capacidades y habilidades, sin importar el origen de la Institución a la que pertenecían, ya fuera de Bancomer o BBV-Probursa. Prueba de ello es que al día de hoy el Lic. Eduardo Osuna Osuna, es la persona que está al frente de BBVA México, y él es de origen Bancomer.

El interés que muestra BBVA por su personal, se ve reflejado, en el nivel e incremento de las prestaciones, en establecer un nivel de sueldo mínimo bancario, preocupado por la capacitación constante de todo su personal, establecer convenios con universidades para que los empleados terminen sus estudios de preparatoria, licenciatura y maestrías.

El establecer el desarrollo integral de los empleados y familiares con actividades deportivas y culturales, creando torneos internos de: fútbol, basquetbol, béisbol,

etc., pagando los campos deportivos donde se llevan a cabo las actividades, también proporcionando uniformes y todos los accesorios necesarios. Lo mismo pasa para las actividades culturales.

Adicionalmente se tiene como prestación el acceso a Deportivos de gran calidad y servicio, en el caso de la ciudad de México se tienen los siguientes: Deportivo Chapultepec y Deportivo Coyoacán. Y en casi todos los estados de la República Mexicana, para el uso de sus empleados y familiares.

Otro ejemplo del interés de BBVA México se muestra en la etapa de la Pandemia de covid19. Inmediatamente que en Europa se tuvo informes y evidencias de la pandemia, inmediatamente en México se tomaron acciones a fin de proteger al personal y continuar con el nivel de servicio de calidad para los clientes y al mismo tiempo cumplir con la Normativa establecida por las autoridades.

Las medidas que se pusieron en marcha para hacer frente a la pandemia fueron las siguientes:

- Home Office
- Asignar Laptops a todos los empleados
- Asignar VPN's para seguridad en la comunicación entre los Sistemas de BBVA y las Laptops de los empleados
- En el caso de las personas que requirieran accesorios adicionales como una pantalla extra, soportes para pantallas, sillas ergonómicas, etc., la Institución se los proporcionó.
- Seguimiento diario del grado de contagio de cada empleado, en caso de estar contagiado el abastecimiento de las medicinas se hizo a su domicilio, seguimiento médico puntual y en caso de hospitalización monitoreo constante e información a sus familiares.

Todos los puntos anteriormente detallados suman y conforman un grado o sentimiento de pertenencia de los empleados, aunado a medidas que buscan contar

con un “Clima Organizacional” sano y profesional al interior de la Institución, algunas de esas medidas son las siguientes:

- Aplicar encuestas Gallup y dar seguimiento puntual en los puntos con mayor oportunidad.
- Diplomados de Desarrollo Gerencial
- Establecer como un punto importante y necesario establecer el Feedback dentro de cada área y que cada responsable tenga la habilidad de aplicar y dar seguimiento en cada uno de los colaboradores con el objetivo de desarrollar al equipo.
- Cursos y políticas de inclusión y respeto para los grupos minoritarios.
- Igualdad de oportunidades para la mujer, ocupando puestos del alta, media y baja dirección.
- Cursos de Mindfulness
- Establecer medidas para un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral
- Adoptar como un tema muy importante el preferir “Prejubilar” para evitar en medida de lo posible “despedir” a los empleados. Este punto en particular ha sido muy apreciado y reconocido por los empleados.

Todos los puntos anteriormente detallados, así como otros tantos establecidos en forma particular en cada área, han contribuido a crear una “Cultura Organizacional” muy sólida entre los empleados que le permite contar con ideas, prácticas y valores en común los diversos integrantes de la Institución. Todo lo anterior involucra aspectos como la ética, las creencias, los valores, la experiencia y la psicología del grupo.

Sin lugar a dudas la “Cultura Organizacional” que se ha desarrollado y que continuamente se fortalece, ha sido el cimiento fundamental para que BBVA México ocupe el nivel de liderazgo que actualmente tiene en México.

La “Cultura Organizacional”, la inversión tan fuerte que tiene BBVA en los temas de capacitación de sus empleados, le permite contar con un capital humano enorme

para hacer frente a los retos que implican ser la Institución líder del Sistema Financiero Mexicano tales como:

- Atender la Normatividad tanto de las Autoridades Nacionales y Extranjeras.
- Desarrollar los productos y servicios de la Banca Digital.
- Apoyar con productos necesarios para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Tener un alto grado de especialización para ofrecer productos y servicios a las grandes corporaciones, tanto para el ámbito nacional e internacional.
- Mantener el apoyo a la población en temas de educación financiera, apoyo a la educación secundaria, bachillerato y licenciatura para áreas y personas más desprotegidas y de protección al ambiente.
- Al mismo tiempo mantener el liderazgo en reuniones con Banco de México, La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, La Asociación de Banqueros de México, La Asociación de Intermediarios Bursátiles, etc.
- Buscar la competitividad en los costos de los productos y servicios para ofrecer a la clientela y no quedar fuera de mercado.
- Mantener sistemas sólidos, funcionales y modernos que den un servicio de calidad a los clientes y usuarios, cuidando y fortaleciendo los mismos a fin de evitar que sean utilizados o vulnerados por la delincuencia.

Como podemos observar todos los puntos anteriores buscan primordialmente alcanzar un objetivo primordial, obtener la rentabilidad necesaria y ofrecer la Seguridad a los clientes, porque a final de cuentas lo que busca el cliente es la seguridad de sus ahorros y/o inversiones, así como la certeza de que las transacciones instruidas se ejecutaran en tiempo y forma.

## 10. Referencias

"Misión y visión". Autor: Equipo editorial, E. D. (16 de julio de 2021). *Concepto*. Recuperado el 29 de marzo de 2022, de [concepto.de/mision-y-vision:](https://concepto.de/mision-y-vision/)  
<https://concepto.de/mision-y-vision/>

2006-2012.economia.gob.mx. (s.f.). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de [http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas:](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas) <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Asociación de Bancos de México. (s.f.). *ABM.org*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de *La Banca en México:*  
[https://www.abm.org.mx/descargas/1830\\_1910.pdf](https://www.abm.org.mx/descargas/1830_1910.pdf)

Banco de México. (s.f.). <https://www.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/dali-valores-banco-mexico.html>. Recuperado el 21 de abril de 2022, de [https://www.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/dali-valores-banco-mexico.html:](https://www.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/dali-valores-banco-mexico.html) <https://www.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/dali-valores-banco-mexico.html>

Banxico Educa. (s.f.). *Banxico educa*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de *Sistema Financiero:*  
[http://educa.banxico.org.mx/banco\\_mexico\\_banca\\_central/sistema-financiero.html](http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sistema-financiero.html)

BBVA. (31 de 03 de 2022). <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>. Recuperado el 16 de 05 de 2022, de [https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/:](https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/) <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>

BBVA México. (2021). *BBVA México*. Obtenido de *BBVA .mx:*  
<https://www.bbva.mx/personas/informacion-corporativa/mision.html>

BBVA México. (2021). *bbva.mx*. Obtenido de *bbva.mx:*  
<https://www.bbva.mx/personas/informacion-corporativa/historia.html>

BBVA México. (2021). *bbva.mx*. Obtenido de *bbva.mx:*  
<https://www.bbva.mx/personas/informacion-corporativa/estructura-directiva.html>

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (mayo de 2007). *La banca de desarrollo en México*. (M. L. Anaya Mora, Productor) Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5165>

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (25 de agosto de 2016). *Banca de Desarrollo y Entidades de Fomento (BDEF)*. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de Banca de Desarrollo (BD): <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/banca-de-desarrollo-bd>

Díaz, E. T. (2015). *Historia del Banco de México*. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de Historia del Banco de México, Antecedentes, Fundación y Despegue: <https://www.banxico.org.mx/elib/hbm/1/acercade.html#acercade>

economipedia. (2 de 12 de 2015). <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Galán, J. S. (01 de 08 de 2020). *definiciones/certificacion*. Recuperado el 28 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/certificacion.html>: <https://economipedia.com/definiciones/certificacion.html>

Gobierno de México. (3 de diciembre de 2019). *Comisión Nacional Bancaria y de Valores ¿Qué hacemos?* (CNBV, Productor) Recuperado el 24 de marzo de 2022, de Comisión Nacional Bancaria y de Valores ¿Qué hacemos?: <https://www.gob.mx/cnbv/que-hacemos>

Gobierno de México. (31 de agosto de 2020). *Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*. Recuperado el 24 de marzo de 2022, de Comisión Nacional de Seguros y Fianzas ¿Qué hacemos?: <https://www.gob.mx/cnsf/que-hacemos>

Gobierno de México. (s.f.). *Gobierno de México*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público ¿Qué hacemos?: <https://www.gob.mx/shcp/que-hacemos>

Gobierno Federal Consar. (18 de marzo de 2022). *Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro: <https://www.gob.mx/consar/que-hacemos>

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom>. (2010). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom>. Recuperado el 28 de 04 de 2022, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom>

2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000). (21 de 03 de 2022). [es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000). Recuperado el 28 de 04 de 2022, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000): [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

<https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>. (26 de 10 de 2015). <https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>. Recuperado el 28 de 04 de 2022, de <https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>: <https://www.profeco.gob.mx/juridico/noms.asp>

isotools.org. (28 de 05 de 2015). <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20un,errores%20o%20%C3%A1reas%20de%20mejora>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20un,errores%20o%20%C3%A1reas%20de%20mejora>: <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20un,errores%20o%20%C3%A1reas%20de%20mejora>.

lemontech Blog. (30 de 10 de 2019). <https://blog.lemontech.com/tipos-de-sociedades-mercantiles/>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://blog.lemontech.com/tipos-de-sociedades-mercantiles/>: <https://blog.lemontech.com/tipos-de-sociedades-mercantiles/>

Nirian, P. O. (06 de 09 de 2019). <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>. Recuperado el 28 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>

Nirian, P. O. (04 de 05 de 2020). <https://economipedia.com/definiciones/control-de-calidad.html>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/control-de-calidad.html>: <https://economipedia.com/definiciones/control-de-calidad.html>

nueva-iso-9001-2015. (13 de 09 de 2016). <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=E.W.,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20con>

*tinua%E2%80%9D*. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=E.W.,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20con tinua%E2%80%9D.:>

Ocaranza, C. (2022). *The Visionary*. Recuperado el 016 de marzo de 2022, de Sistema Financiero Mexicano: historia, evolución y retos. 1ª y 2ª Parte: <https://thevisionary.finamex.com.mx/the-visionary/sistema-financiero-mexicano-historia-evolucion-y-retos-1a-parte>

S.H.C.P. (s.f.). *Estructura del Sistema Financiero Mexicano 2015*. Recuperado el 31 de 08 de 2022, de Estructura del Sistema Financiero Mexicano 2015: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/23187/Estructura\\_del\\_Sistema\\_Financiero\\_Mexicano\\_2015.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/23187/Estructura_del_Sistema_Financiero_Mexicano_2015.pdf)

web y empresas. (21 de 04 de 2022). <https://www.webyempresas.com/administracion-de-la-calidad/>. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://www.webyempresas.com/administracion-de-la-calidad/>: <https://www.webyempresas.com/administracion-de-la-calidad/>

Wikipedia La enciclopedia libre. (2 de marzo de 2022). *Wikipedia La enciclopedia libre*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de Casa de Moneda de México: [https://es.wikipedia.org/wiki/Casa\\_de\\_Moneda\\_de\\_M%C3%A9xico](https://es.wikipedia.org/wiki/Casa_de_Moneda_de_M%C3%A9xico)

Wikipedia. La enciclopedia libre. (24 de marzo de 2022). *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Recuperado el 24 de marzo de 2022, de Banco de México: [https://es.wikipedia.org/wiki/Banco\\_de\\_M%C3%A9xico](https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_M%C3%A9xico)

## **11. Tabla de Ilustraciones**

1 Gráfica Sistema Financiero Mexicano .....	49
2 Clasificación de empresas por tamaño .....	60
3 Presencia de BBVA en el Mundo .....	77
4 Estructura directiva de BBVA México .....	78
5 Organigrama Dir BO Mdos Globales .....	82
6 Diagrama Proceso de Auditoría de Banco de México .....	95
7 Diagrama de Proceso de Compra/venta de Títulos.....	96