

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓ CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

✓ LICENCIATURA ADMINISTRACION

✓ LA MODERNIZACION COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL
SERVICIO AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES BANAMEX,
BANCOMER Y SERFIN EN EL D.F., DURANTE EL PERIODO
1990-1994.

DIRECTOR DEL SEMINARIO: FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACION PRESENTAN:

✓ CHAVEZ CHAVEZ OLGA LIDIA

PADILLA SEPULVEDA MARIA DE LA CRUZ

*O.H.
Revisión Preliminar
31-V-95*

MEXICO D.F., 1995.

INDICE

INTRODUCCION

Delimitación del tema	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación.....	11
Objetivos.....	14
Hipótesis.....	15
Tipo de investigación.....	16

CAPITULO 1

Antecedentes de la Banca en México.....	18
---	----

CAPITULO 2

La Banca Mexicana ante el reto de los noventa....	58
---	----

CAPITULO 3

Modernización y estrategias en la Estructura de las Operaciones de Banamex.....	136
--	-----

CAPITULO 4

Modernización y estrategias en la estructura de las Operaciones de Bancomer.....	165
---	-----

CAPITULO 5

Modernización y estrategias en la estructura de las Operaciones de Serfin.....	190
---	-----

CAPITULO 6

Análisis e interpretación de resultados..... 216

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

A MIS PADRES
POR DARME LA
VIDA Y
BRINDARME SU
APOYO.

A MI HERMANA POR
SU COMPAÑIA Y
APOYO.

A JESUS POR
SU ENORME
PACIENCIA Y
CONSEJOS.

A MI MAMA:
LA SRA. TERESA CHAVEZ CHAVEZ
POR SU ESFUERZO Y SACRIFICIO

A MI HERMANO:
ALEJANDRO CHAVEZ CHAVEZ
POR SU APOYO

INTRODUCCION

México ha tenido que enfrentar una serie de acontecimientos a través de los años que han originado transformaciones en la economía, uno de los sectores que constituye un pilar económico en México son los bancos, los cuales han tenido que enfrentar una serie de eventualidades para poder soportar su economía y mantenerse en el mercado.

Entre las eventualidades que ha enfrentado el sector bancario está la muy comentada nacionalización de la banca, que vino a romper con toda la estructura organizativa y de servicio con que contaba hasta ese momento, le siguieron una serie de modificaciones legales que implicaban una constante actualización del funcionamiento bancario.

Posteriormente se deviene la reprivatización que nuevamente requiere de cambios estructurales en las instituciones bancarias. A esto le podemos aunar la nueva política económica que hace que el sector bancario se enfrente a una fuerte competencia y una constante modernización de sus instituciones y servicios para mejorar su servicio al cliente y estar entre los primeros lugares de competencia.

Son tres instituciones bancarias las más importantes en México, Bancomer, Banamex y Serfin, las cuales tienen que hacer frente a estos problemas y lograr ser los primeros en adoptar las nuevas medidas de servicio al cliente y además estar al día con las disposiciones legales para actuar rápidamente.

La política económica que ha adoptado el país, así como las crecientes exigencias de sus habitantes exigen una fuerte modificación de la estructura bancaria y de los servicios que se ofrecen en cada una de ellas para mantenerse dentro del mercado.

Una vez que México se encuentra inmerso en una fuerte competencia por lo que se refiere al Tratado de Libre Comercio, el sector bancario se ha visto fuertemente presionado ya que sus necesidades para competir son más amplias que con anterioridad.

Pueden reconocerse dos tendencias del sector financiero en nuestro país al igual que en el mundo entero está ocurriendo, por lo menos en los países más competitivos:

a) La globalización, es decir, orientarse a todo el conjunto del mercado, sin escatimar en los costos que esto tenga ya que ante la competencia esto es imperante. La

globalización implica no sólo absorber el mercado nacional sino entrar al exterior con buenas alternativas para los posibles clientes.

b) La universalización, que se refiere a que todo cliente espera que un banco pueda ofrecer todos los servicios a través de diferentes ventanillas en la misma institución, algo similar a la banca múltiple que ofrece servicios de la banca comercial, hipotecaria y financiera en un mismo piso y tal vez por un mismo agente, sólo con más servicios como el de banca de inversión, factoraje y de arrendamiento.

En México, como ya se mencionó, es importante contar con bancos más fuertes, capaces de ofrecer mejores y más baratos servicios.

A estas nuevas opciones se están adaptando rápidamente Bancomer, Banamex y finalmente Serfin quienes llevan la pauta en su posicionamiento en el mercado frente al resto de instituciones bancarias con que cuenta el país.

DELIMITACION DEL TEMA

Tema: Servicio al cliente

Delimitación del contenido: La modernización como estrategia para mejorar el servicio al cliente.

Delimitación de espacio: La modernización como estrategia para mejorar el servicio al cliente en las instituciones Banamex, Bancomer y Serfin en el D.F.

Delimitación de tiempo: La modernización como estrategia para mejorar el servicio al cliente en las Instituciones Banamex, Bancomer y Serfin en el D.F., durante el período 1990-1994.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los clientes se tornan exigentes en cuanto a las opciones financieras y nivel de servicio, esto ha generado que Banamex, Bancomer y Serfin tengan que solventar los problemas actuales de eficiencia y productividad para cubrir tales exigencias.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

En la actualidad los bancos deberán utilizar nuevas estrategias para vencer a la competencia y así sobrevivir, ya que en los últimos años uno de los cambios más significativos es la necesidad de mejorar sus estrategias en los servicios bancarios, las cuales pueden impulsar hacia cambios que permitan una transformación total del sector bancario, propiciando a modificar las relaciones que han existido desde hace tiempo y que es necesario modificar buscando así una competencia más abierta.

Por otra parte debido al incremento de la población, el sector bancario se ha visto en la necesidad de adoptar nuevos elementos que le auxilien en la prestación de un mejor servicio.

Actualmente muchas empresas tienen como objetivo la dedicación de tiempo completo; es por eso que los empleados de muchas compañías ahora trabajan más tiempo e incluso trabajan el fin de semana para ponerse al día, ante esta situación el servicio que se le ofrece al cliente tiene un

valor imperante, por todo lo anterior; el sector bancario se ha tenido que adaptar a las nuevas necesidades de sus clientes, mejorando sus servicios

En el caso concreto de la presente investigación Banamex, Bancomer y Serfin deben buscar la manera de incrementar la satisfacción del cliente por medio de un mejor servicio.

Por otro lado, el incremento de la competencia se ha dado no sólo en el interior del país sino también se enfrenta ante la competencia externa, lo que exige a Banamex, Bancomer, Serfin y otras instituciones una modernización que le permita mejorar sus servicios.

En la presente investigación se han seleccionado las instituciones: Banamex, Bancomer y Serfin, ya que los censos anuales han revelado que son precisamente estas tres instituciones las que ocupan los primeros lugares en importancia para la economía nacional y por consideración de parámetros tales como número de oficinas, personal, número de cuentahabientes y cuentahorristas así como depositantes a plazo.

Se eligió como espacio de investigación el D.F. por ser según datos estadísticos el primer lugar del país en cuanto a número de oficinas, personal ocupado, cuentahabientes, cuentahorristas y depositantes a plazo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

1. Identificar las estrategias que Banamex, Bancomer y Serfin están implementando para brindar un mejor servicio a los clientes, así como su nivel de satisfacción.

Objetivos específicos:

1.1 Analizar el desarrollo que ha tenido la banca a través de la historia.

1.2 Estudiar el surgimiento y desarrollo de Banamex, Bancomer y Serfin.

1.3 Investigar los factores que han implicado una modernización en el servicio bancario.

1.4 Explicar la manera en que han sido adoptadas las estrategias para mejorar el servicio al cliente por parte de Banamex, Bancomer y Serfin.

1.5 Analizar el punto de vista del cliente respecto al servicio de Banamex, Bancomer y Serfin.

HIPOTESIS

La modernización y estrategias que han adoptado Banamex, Bancomer y Serfin ha permitido ofrecer un mejor servicio al cliente.

Variable Independiente: modernización y estrategias

Variable dependiente: servicio

TIPO DE INVESTIGACION

El método que se adoptará será de tipo comparativo ya que se pretende hacer una comparación entre las tres instituciones bancarias más importantes de México, que son Banamex, Bancomer y Serfin, con respecto a las estrategias que están adoptando para mejorar el servicio al cliente y la eficiencia de estos cambios desde el punto de vista del cliente.

La investigación también será de tipo bibliográfico o documental para la elaboración del marco teórico. Se utilizará principalmente el método de observación natural, es decir sin la alteración de ninguno de los elementos a analizar y además encubierta para evitar la alteración de la conducta tanto de clientes como de empleados de la sucursal. Así el método de observación se auxiliará con la aplicación de cuestionarios a los usuarios del servicio, para poder de esta manera proceder a la comprobación de la hipótesis.

Con la utilización de estos elementos en conjunto se busca verificar el nivel de servicio que se proporciona al cliente y el grado de satisfacción que cubren las instituciones.

1 ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

El desarrollo del presente capítulo se establece a partir del período colonial, hasta llegar a nuestros días, en donde se presentan acontecimientos, muy importantes que incluso han repercutido en la actualidad.

Así la evolución histórica de la banca se explicará, tomando como referencia, diferentes períodos.

1.1 EVOLUCION HISTORICA

Villegas maneja tres épocas durante el Período Colonial:

1.- Primera época: caracterizada por el reparto del botín, saqueo de América. Por ejemplo el reparto que hicieron los conquistadores por medio de encomiendas y acumulación de riqueza.

2.- Segunda época: el gobierno virreinal adquiere mucha fuerza, se corrompe con la venta forzosa de cargos públicos y no rinde cuentas al gobierno español. La fuerza económica y política descansa fundamentalmente en la iglesia, actuando como prestamista.

La otra fuente no reconocida oficialmente (sobre todo mineros) la constituían los comerciantes.

3.- Tercera época: en este período los Borbones se dieron a la tarea de fortalecer el control político y económico de la Nueva España.

En la época previa a la conquista, entre los aztecas, no se puede hablar de un sistema financiero formal, aún utilizaban el trueque para realizar sus transacciones. El pago en especie predominaba entre los mercaderes y artesanos y el pago en trabajo agrícola era fundamental".¹

No existe dato alguno que proporcione información sobre el grado de libre mercado, se estima una fuerte participación del gobierno ya que éste controlaba los recursos fundamentales de la economía: tierra, trabajo, proceso productivo y redistribución de la riqueza.

Las mercancías generalizadas para medio de intercambio eran: cacao, oro en polvo, piezas de cobre, plumas y estaño.

¹ Villegas H. Eduardo, El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, p. 6.

Son varios los autores que consideran que la moneda no existía entre los aztecas, pues el trueque era el único medio de cambio y el valor se establecía por la deseabilidad y la rareza, hay evidencias de que los mexicanos utilizaron varios artículos como medio de cambio e incluso como medio de acumulación.

López Rosado narra que, en 1535, Antonio de Mendoza el primer virrey de la Nueva España recibió mandato de la reina Juana para establecer la casa de Moneda la cual comenzó a funcionar en 1536. Con el pago de los derechos correspondientes, todos los particulares podían acuñar libremente su plata en la Casa de Moneda. Hasta 1810 la Casa de Moneda de la ciudad de México fué la única que funcionó en la Nueva España, a pesar de que los mineros que operaban en fondos alejados de la capital consideraban esta situación perjudicial a sus intereses, por los gastos y peligros que significaba la conducción de metales. El objetivo del establecimiento de la Casa de Moneda era evitar el entorpecimiento que las transacciones comerciales sufrían por falta de numerario. Su incorporación a la administración real se hizo hasta el año de 1762.

Una institución crediticia bastante especial fué el Monte de Piedad, que originalmente fué una institución de beneficencia. En 1849 aumentó sus servicios, estableció un departamento de ahorro, pagando un 5% sobre sumas guardadas. Su experiencia en los primeros años fué de interés social.

Dentro de este contexto de fortalecimiento de la Colonia, el gobierno español se vió en la necesidad de crear instituciones de crédito para sustituir a la iglesia y restar importancia a los comerciantes. "La primera institución de crédito prendario creada fue el Monte de Piedad de Animas fundada por Pedro Romero de Terreros a través de la Real Cédula del 2 de junio de 1774 sus primeras operaciones consistieron en préstamos prendarios, custodia de depósitos confidenciales y la admisión".²

Entre 1782 y 1784 podemos observar avances en lo que respecta a Bancos, tal es el caso del Banco Nacional de San Carlos, creado por Carlos III por la Real Cédula del 2 de junio de 1782. También está el Banco de Avío de Minas que fué el primer banco refaccionario de América y que dejó de operar a los 2 años de su creación.

² Ibíd., p. 8.

López Rosado menciona, con respecto al auge de las Casas de Moneda, que años después de la Independencia se autorizaron para que funcionarán la Casa de Moneda de San Luis en 1827, la de Culiacán en 1846; la de Hermosillo, en 1867 y la de Alamos, en 1869. Mediante la Ley del 17 de enero de 1837 se creó el Banco de Amortización de la Moneda de cobre cuya finalidad era recoger de circulación la moneda de Cobre. El primer banco privado que funcionó en el país fue el Banco de Londres y México, el cual abrió sus puertas al público el 19 de agosto de 1864, durante el imperio de Maximiliano. Empezó sus actividades como sucursal de un banco inglés denominado, The London Bank of Mexico and South America, contando con un capital de \$2 millones. Tiene el innegable mérito de haber introducido en México los billetes de banco. Practicaba emisión fiduciaria, operaciones de compra y cambios de moneda, giros, cobranzas, descuentos mercantiles, depósitos a plazo fijo y a la vista, créditos a la industria y al comercio, préstamos sobre prenda, sobre consignación y, en un principio, préstamos hipotecarios, pero pronto se retiró de este mercado, ya que la ley no garantizaba al acreedor.

"Durante el gobierno de Ignacio Comonfort se autorizó, mediante el decreto del 29 de julio de 1867, el

establecimiento de un banco que se denominaría Banco de México. Sería una sociedad anónima, su concesión duraría 10 años y el 20% de sus beneficios líquidos correspondería al tesoro público por el privilegio de la concesión. Además, los préstamos del banco al gobierno no deberían exceder del doble de dichos beneficios líquidos. Estaría administrado por particulares, con la vigilancia de un representante del gobierno y se regiría por leyes mexicanas, sin ninguna intervención extranjera."³

1.2 EL SISTEMA BANCARIO DEL PORFIRIATO

Durante el período del porfiriato en 1881, se fundó el Banco Nacional Mexicano con capital de \$20 millones y con la concesión de emitir billetes hasta por el triple de sus existencias en metálico, el banco se obligaba a prestar determinados servicios al gobierno; su concesión tendría una vigencia de 30 años. Ante tantos privilegios otorgados a este banco en 1882 apareció el Banco Mercantil Mexicano y el Banco Internacional e Hipotecario. "Por decreto del 22 de mayo de 1882, se autorizó a los señores Eduardo Garay, Francisco de P. Tavera y Compañía, para organizar una

³ Fernández Hurtado Ernesto, Cincuenta Años de la Banca Central, p. 56.

sociedad anónima limitada, con el objeto de establecer un banco que se denominaría Banco Hipotecario Mexicano, con capital de \$5 millones con las facultades propias de los establecimientos de esta clase y limitando la circulación de bonos hipotecarios al importe de los préstamos con hipoteca."⁴

Con el Código de Comercio de 1884, ningún banco o persona extranjera podría emitir billetes, se requería concesión de las autoridades y todas las instituciones tenían un plazo de 6 meses para regularizar su situación, además se genera una ley especial sobre autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El 20 de abril de 1884 se decretó un nuevo Código de Comercio que contenía conceptos sobre legislación bancaria:

-Se requiere autorización expresa del gobierno para el establecimiento de bancos en el país, estos deberán constituirse como sociedades anónimas con un mínimo de cinco socios, ostentando cada uno en propiedad un mínimo de 5% del capital social.

-Deberán exhibir el 50% de su capital al iniciar operaciones,

⁴ López Rosado Diego G., Ensayos sobre Historia Económica de México, p. 160.

quedaban obligados a dar a conocer sus balances mensuales en el Diario Oficial y en algún otro periódico.

-Se les prohibía establecer domicilio fuera del territorio nacional, así como que personas o bancos extranjeros tuvieran en México sucursales o agencias que emitieran billetes.

López Rosado hace un recuento de la fusión y generación de bancos durante el porfiriato:

En Chihuahua, debido a los requisitos del Código de Comercio de 1884, se tuvieron que fusionar los bancos Mexicano y Minero dando lugar en 1895 al Banco Minero de Chihuahua. El Banco de Santa Eulalia pasó a ser el Banco Comercial. También se fundaron el Banco Yucateco y el Mercantil de Yucatán, entraron en funcionamiento el Banco de Durango, Zacatecas, Estado de México y Coahuila. Para 1900 abrieron sus puertas el Banco de Guanajuato con un capital de \$500 mil; el Agrícola e Hipotecario y el de Tabasco. Al año se fundó el de Chiapas, con un capital de \$500 mil. En 1901, siete instituciones se fundaron: el Banco de Hidalgo; con \$500 mil; el de Tamaulipas con \$500 mil; el Comercial Refaccionario de Chihuahua con \$ 200 mil; el de Michoacán con \$500 mil; el de Oaxaca con \$ 500 mil y el de Morelos con \$1 millón. Se fundaron en 1903: el Banco de Querétaro y los de

Campeche y Guerrero. En 1906 se fundó el Banco Mexicano de Comercio e Industria, como refaccionario con capital de \$10 millones.

En 1897 se origina la Ley General de Instituciones de Crédito que determinó la intervención del Estado en la creación de nuevos Bancos. Además, los bancos de los estados no podían establecer sucursales en el D.F., por ello se fundó en 1899 el Banco Central Mexicano que funcionó como banco de bancos aunque no contaba con las suficientes reservas.

Villegas hace mención de algunos bancos que se formaron:

- 1.- 1875. Francisco McManus fundó el Banco de Santa Eulalia en Chihuahua, el cual podía emitir billetes.
- 2.- 1878. Se creó el Banco Mexicano, emisor de billetes.
- 3.- 1881. El gobierno federal y Eduardo Noetzlin representante del Banco Franco-Egipcio, celebraron el contrato del que nació el Banco Nacional Mexicano, que inició operaciones en 1882.
- 4.- 1882. Eduardo L'Enfer fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario; también se creó el Banco Mercantil Mexicano y el Banco Hipotecario Mexicano.
- 5.- 1883. Francisco Suárez constituyó el Banco de Empleados.
- 6.- 1884. Al Banco Nacional Mexicano, se le dan las

atribuciones de banco. En ese año se otorga la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México (Banamex).

La consolidación del sistema bancario debía hacerse en torno a una institución fuerte que le diera unidad y lo regulara. Este centro debe ser el Banco Nacional de México. Entre 1897 y 1907, se alcanza una gran expansión de la actividad bancaria pero sin lograr su diversificación; de las veinticinco instituciones bancarias que se establecen, sólo cuatro eran bancos refaccionarios, dos hipotecarios y los diecinueve restantes eran bancos de emisión. Los banqueros mostraron su preferencia por los bancos de emisión, porque en todo momento siguió representando el mayor y más seguro negocio mientras no existiera una ley monetaria.

Los bancos hipotecarios y refaccionarios concentraron su actividad en atender preferentemente las necesidades crediticias de la hacienda latifundista.

Se presentó una ruptura en la cadena de los bancos, la primera que se presentó fué la de los bancos de Yucatán (el Mercantil y el Yucateco); la segunda fué el Banco de Campeche. En el año 1908 se promulgaron nuevas reformas a la ley de instituciones de crédito.

El plan de Limantour para hacer frente al dilema en que se encontraban los bancos de emisión tomó cuerpo en dos importantes piezas de legislación:

- 1.- El decreto del 17 de junio de 1908 en que se autorizaba al gobierno a invertir \$25 millones en la promoción de actividades agrícolas y de irrigación.
- 2.- Las reformas del 19 de junio de 1908, a la Ley General de Instituciones de Crédito a la Agricultura.

1.3 SISTEMA POST-REVOLUCIONARIO

Al final del período de Díaz existían veinticuatro bancos de emisión, cinco refaccionarios y una bolsa de valores. Con la inestabilidad económica y política existente debido a la Revolución, los bancos restringieron el crédito; la excesiva emisión de papel moneda dió impulso al atesoramiento y exportación de oro y plata, el público retiró sus depósitos, ante la cual los bancos quebraron.

Según López Rosado, los efectos que trajo consigo la Revolución en el sistema crediticio fueron:

- 1.- El acrecentamiento de la deuda externa e interna.
- 2.- La suspensión del servicio de la deuda pública hasta 1992.

3.- El desastre bancario en 1913, y la caída de Huerta, la total bancarrota del sistema bancario.

4.- El establecimiento de un banco único emisor.

5.- La incautación de las instituciones bancarias, de 1916 a 1921 y la casi total desaparición del crédito bancario.

6.- La convocatoria por el gobierno, en 1924, para una convención bancaria y la promulgación, en 1925 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios.

"El crédito y casi todas las actividades bancarias desaparecieron a partir de 1916, dando paso a la usura y la especulación; por este motivo, bajo el régimen del general Obregón, a principios de enero de 1921, una vez modificada la ley relativa a las instituciones de crédito de veinticuatro bancos existentes; dieciseis podrían seguir operando conforme a la nueva ley; seis más sólo podrían funcionar para liquidar su activo y su pasivo y por último existían dos bancos no clasificados".⁵

De acuerdo con López Rosado, la mayoría de los bancos se limitaba, en este período a efectuar las operaciones

⁵ Ibíd., p. 476.

siguientes: compraventa de giros y letras, préstamos con garantía prendaria, con interés mensual, préstamo sobre mercancías, refacción sobre siembras de algodón, azúcar, etc., algunos de ellos hacían préstamos sobre firmas al 1.5% mensual. Dichos establecimientos, en su mayoría contaban con fuertes depósitos del público, sobre los cuales no abonaban ningún interés, pero ninguno estaba autorizado para emitir billetes.

1.4 LA BANCA CENTRAL

El congreso Constituyente de 1917 previó el establecimiento de un banco único de emisión, sustituyendo con este régimen al de pluralidad de emisores. Este nuevo régimen se estableció ante la conveniencia de centralizar los activos internacionales del país, extender a más amplios sectores el acceso al crédito institucional.

"Los sistemas bancarios de los diferentes países varían considerablemente uno del otro, pero durante el siglo actual se ha manifestado una tendencia universal por parte de cada nación a desarrollar una amplia red bancaria que gira alrededor del principal centro comercial o mercantil del país, donde se encuentran establecidos los bancos más

importantes en torno de una institución bastante diferente conocida con el nombre de Banco Central".⁶

Entre 1917 y 1925 se gestaron a numerosas iniciativas de ley para la creación del banco. Finalmente, en 1925 es expedida la Ley Orgánica que originó el Banco de México dándole la facultad exclusiva para emitir billetes. El concepto de banco central da a éste la connotación fundamental, como banco de bancos, de ser la institución reguladora de los medios de pago, del crédito y el apoyo de la última instancia de la banca, de las finanzas públicas y de la balanza de pagos.

Obregón inició un cambio en la política del gobierno respecto a los bancos emisores mediante la ley de 1921, que clasificaba a los bancos en tres categorías:

- 1.- Bancos cuyo activo fuera superior al pasivo, cuando menos en un 10%.
- 2.- Bancos cuyo activo excediera al pasivo en una proporción menor al 10%.
- 3.- Bancos cuyo activo no lograra cubrir el pasivo. Para estos bancos se dispuso respectivamente que: podían seguir

⁶ Sayers, R. S., La Banca Moderna, p. 22.

funcionando, pero no como emisiones; sólo podrían operar el cobro de su activo y el pago de su pasivo; los bancos serían consignados para su liquidación judicial.

La Convención Nacional Bancaria de febrero de 1924, dió las bases para la redacción de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, la Comisión Nacional Bancaria y el Banco Unico de Emisión. De lo anterior, las instituciones de crédito quedaron comprendidas ya no en tres categorías sino en siete:

- 1.- El Banco Unico de Emisión y la Comisión Monetaria
- 2.- Los Bancos Hipotecarios
- 3.- Los Bancos Refaccionarios
- 4.- Los Bancos Agrícolas
- 5.- Los Bancos Industriales
- 6.- Los Bancos de Depósito y de Descuento
- 7.- Los Bancos de Fideicomiso

Durante el período de 1925-1932 se presentan fuertes fluctuaciones cuyos efectos en la economía mexicana se vieron agravados por políticas monetarias y la inestabilidad política y social de la época. "La Ley Constitutiva del Banco de México le asignaba las siguientes funciones: regular el circulante, el tipo de cambio y la tasa de interés y

encargarse de los servicios de Tesorería del Gobierno Federal."⁷

En sus primeros años el Banco de México funcionó más como banco comercial que como banco central. Al iniciarse la década de los treinta, las autoridades monetarias hicieron conciencia de que el Banco de México estaba orientando su camino de manera distinta a la originalmente establecida. La Gran Depresión afectó el funcionamiento del Banco de México. Ante la situación de la moneda y del cambio con el exterior, el gobierno fundó la Comisión de la Moneda en 1930. Ya para 1931, se emitió la Ley Calles dándole al Banco de México un nuevo giro como Banco Central.

Carranza aprobó la ley del 28 de agosto de 1925 dando origen al Banco de México con las siguientes funciones:

- 1.- Emitir billetes.
- 2.- Regular la circulación monetaria de la República, los cambios sobre el exterior y la tasa de interés.
- 3.- Redescantar documentos de carácter mercantil.
- 4.- Encargarse del servicio de tesorería del gobierno federal.

⁷ Fernández Hurtado Ernesto, Op. Cit., p. 63.

5.- Efectuar las operaciones bancarias que corresponden a los bancos de depósito y descuento.

En 1929 ante la Gran Depresión hicieron insostenible el sistema bimetalista. Esto generó la expedición de la Ley del 25 de julio de 1931 que desmonetizó el oro, autorizó su libre exportación y dió a las monedas de plata poder ilimitado.

México inició una nueva etapa en materia de moneda crédito, a partir de 1931 a 1932. Durante los años siguientes y hasta el presente se perfila cada vez más la necesidad de activar su desarrollo económico y social para mejorar las condiciones de vida del pueblo mexicano ante el crecimiento demográfico del país. El Estado acentuó su contribución al desarrollo económico y social del país, principalmente por medio de la construcción de obras públicas y de la realización de otras inversiones. Durante éste período, el país comenzó a transformar algunos de sus mecanismos financieros. El impuesto sobre la renta se convirtió en la más importante fuente de ingresos gubernamentales, pero la magnitud de las necesidades de obras e inversiones públicas fué mayor que los ingresos ordinarios, y el Estado se financió por medios extraordinarios recurriendo a medidas

inflacionarias, hasta que su desfavorable repercusión motivó el empleo de políticas no inflacionarias.

Durante 1932 se modificó la Ley del Banco de México, al retirársele las facultades que tenía para operar como banco de depósito y descuento. Se obligó a los bancos comerciales a asociarse al de México mediante suscripción en acciones del 6% de su capital y entrega del 5% de sus depósitos. A partir de ese año los billetes del Banco de México se convierten en signo de cambio de la economía mexicana.

El 12 de abril de 1932 se reformó la Ley Constitutiva del Banco de México para redefinir sus funciones de tal manera que se eliminó su función de banco comercial. Se convirtió en banco central con los siguientes objetivos:

- 1.- Emitir billetes y regular la circulación monetaria, la tasa de interés y los cambios sobre el exterior.
- 2.- Redescantar documentos de carácter mercantil.
- 3.- Centralizar las reservas bancarias y fungir como Cámara de Compensación.
- 4.- Encargarse del servicio de Tesorería del Gobierno.
- 5.- Efectuar en términos generales, las operaciones bancarias compatibles con su naturaleza de banco central.

En 1933 se crea el Banco Nacional Hipotecario para el financiamiento de obras públicas, federales, estatales y municipales, principalmente para el abastecimiento de aguas, y la Nacional Financiera para ayudar a la constitución de un mercado de valores y dar oportunidad a que se afirmen sin temor los depósitos que están prácticamente inmovilizados en los bancos.

En 1936 se dió una nueva Ley Constitutiva del Banco de México para que entrara en su fase final de formación como banco central, el billete del Banco de México alcanza en este año la primacía como parte del medio circulante; apoyado también por la disminución de la importancia de las funciones de las monedas en oro y plata debido a las fluctuaciones de sus precios.

1937 fué un año difícil por la fuerza de la depresión mundial en los Estados Unidos trayendo consigo una inflación interna muy fuerte en relación con el exterior. Para 1938 se da la expropiación petrolera como una medida para mejorar la situación del país, este fenómeno no podía darse aislado de tal manera que, se tomaron medidas complementarias tales como la modificación del tipo de cambio, la flotación del peso, fluctuaciones de los precios, etc. Así mismo para 1939 el

gobierno aprobó un impuesto general a la exportación y una ley para gravar las utilidades excesivas.

El Banco de México inició sus experiencias en la orientación selectiva del crédito, exclusivamente por actividades económicas, a principio de los años cuarenta a través del mecanismo del encaje legal. Ante el inicio de la Segunda Guerra Mundial, México se enfrentó a una nueva etapa de su economía al encontrar como buenas fuentes de ingresos amplios campos que anteriormente no eran competitivos. Así mismo, además de satisfacer demanda interna y externa, se sustituyeron importaciones. Las fuentes de inversión del Gobierno Federal se vieron reforzados por el Banco de México, quien en 1941 inició la venta de oro y plata al público. La persuasión moral como un medio del Banco de México en 1942 imponiéndose un encaje legal del 100%. Para 1943 el Banco de México eleva el depósito obligatorio de los bancos de provincia del 20 al 25%.

En 1943 se inventó un mecanismo que posteriormente sería adoptado por otros países: la fijación de un tope a las carreras de los bancos, tope aceptado voluntariamente por un convenio, con normas que obligarían a los bancos; si el de México se los pidiera a entregar al instituto central el

total de los depósitos que recibieran después de una fecha determinada. En 1944 se crearon el Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento a los que ingresó el Banco de México. En 1946-1947 se contaron con las siguientes características: el sostenimiento de un tipo de cambio sobrevaluado, reducción continua en las reservas internacionales del Banco de México, la disminución del medio circulante, el ritmo descendente de la actividad económica y la desaceleración de la inflación interna, a pesar de que la fuerte inflación externa ejercía presiones al alza. En 1951 se ordenó a los bancos de depósito mantener en el Banco de México el 100% del incremento en los pasivos computables a partir del 15 de junio de ese año; ese encaje marginal evitó una mayor expansión crediticia secundaria. Así mismo, se dieron instrucciones para que los bancos de depósito corrigieran su déficit en oro y divisas. En 1954 el Banco de México da una noticia que impactó, se estableció el tipo de cambio de \$12.50 por dólar. El autor Fernández Hurtado hace mención de una serie de medidas complementarias a dicha devaluación, basadas en proyecciones respecto al efecto del nuevo tipo de cambio sobre los precios internos y el crédito interno. Sin embargo, la devaluación trajo consigo consecuencias tales como la fuga de capital.

1.5 ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO 1955-1981

Entre 1950 y 1970 hubo en México un significativo avance con respecto a la tendencia a la concentración y centralización en unos cuantos grupos. "En cuanto al número de instituciones bancarias que operaban en distintas actividades financieras, se tienen los siguientes datos: en 1950 existían 248 instituciones bancarias, en 1970 se redujeron a 240 y en 1981 quedaban 63".⁸

En la década de los setentas la creación de la banca múltiple aceleró el proceso de concentración. Así las actividades de depósito, de ahorro, financieras e hipotecarias que hasta ese momento se llevaban a cabo por separado por medio de la banca especializada, se reunieron en instituciones únicas.

En México el Sistema Financiero Mexicano en los sesentas estaba estructurado como se menciona a continuación:

1.- Autoridades: Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Subsecretaría de Crédito Público; Banco de México; Comisión

⁸ Espino G. Alma, La Banca Nacionalizada, p. 11.

Nacional Bancaria y de Seguros; Comisión Nacional de Valores.

2.- Agrupación Institucional: a) Instituciones y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito: Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional de Crédito Agrícola, Banco Nacional de Crédito Ejidal, Banco Nacional de Comercio Agropecuario, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Banco Nacional de Fomento Cooperativo, Financiera Nacional Azucarera, Banco Nacional Monte de Piedad, Banco del Pequeño Comercio del D.F., Patronato del Ahorro Nacional, Banco Nacional Cinematográfico, Banco Nacional del Ejército y la Armada, Banco Nacional Urbano. b) Organizaciones Nacionales Privadas de Crédito: Banca de Depósito, Banca de Ahorro, Operaciones Financieras, Crédito Hipotecario, Operaciones de Capitalización, Operaciones Fiduciarias, Almacenes en General de Depósito, Cámaras de Compensación, Bolsa de Valores y Uniones de Crédito.

Durante el período de 1955 a 1961 se destaca por una política monetaria relativamente expansionista que, al aprovechar la subvaluación del peso incrementó la oferta monetaria a un ritmo consistente con una tasa de inflación mayor al de nuestro cliente principal. Cada recesión de

Estado Unidos provocaba fugas de capital al exterior. Se aprecia una marcada aceptación del público por instrumentos financieros de gran liquidez y su resistencia a colocar sus ahorros en valores de mayor plazo. Se reformó la Ley General de Instituciones de Crédito para fijar a las Sociedades Financieras un depósito obligatorio no menor del 5% ni mayor del 30% del pasivo exigible en moneda nacional y extranjera.

En 1962, la balanza de pagos no creaba presiones ni de expansión ni de contracción y continuaba la armonía interna, a pesar de que la economía mundial había iniciado ya su etapa de recuperación, debido al bajo ritmo de la inversión privada. Por lo tanto, la política monetaria se concentró en estimular la demanda agregada en 1963-1964, a través de créditos del Banco de México para financiar la inversión del sector público.

En 1971 el país se vió afectado por la recesión mundial y el desquiciamiento monetario internacional, haciendo que el PIB creciera no más del 3.4%. Naciendo así el fenómeno que Fernández Hurtado menciona en su libro como "de atonía", ante dicha situación, el Banco de México lanzó un proyecto para reactivar la economía a través de la construcción de casas para familias de bajos recursos, utilizados los excedentes

depositados en el Banco Central. "Los años de 1972-1975, se caracterizaron en lo interno por una política constante de expansión y en lo internacional por crisis económicas. En estos cuatro años se optó por intentar un proceso productivo más expansionario que el de los años anteriores y resolver necesidades sociales y de infraestructura acumuladas. El instrumento principal de esta política fue el gasto público, cuyo creciente déficit fue financiado, en buena medida, con recursos primarios del Banco de México y del exterior, los consecuentes aumentos en la base monetaria reforzaron primero y amortizaron después el efecto interno de las fluctuaciones en la actividad económica internacional".⁹

A partir de 1976 los empresarios de la Banca reanudan la práctica de negar el acceso a los derechos estipulados en el Reglamento Bancario. El auge y la extensión del sistema bancario avanzó paralelamente a la disminución de los derechos laborales, se dió un incremento en los ritmos laborales, en las diversas instituciones de crédito, jornadas por encima de las máximas y que en algunas instituciones como Banamex y Bancomer llegaron a extenderse a más de 12 horas diarias y otras medidas más. En 1976 también se da a conocer

⁹ Fernández Hurtado Ernesto, Op. Cit. p. 121.

las reglas de la Banca Múltiple, extendiéndose como la sociedad que tiene concesión del Gobierno Federal para realizar las operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria. Para 1977 se manifestó una mayor confianza en el sector público y una mayor inversión. Se generan también los primeros Petrobonos.

En 1977 según Villegas fué un año muy importante pues varias instituciones se conformaron en Banca Múltiple:

Multibanco Comermex, S.A.; Bancreser; Unibanco, S.A.; Banca Promex, S.A.; Banco Nacional de México, S.A.; Banca Metropolitana, S.A.; Banco Internacional, S.A.; Banco Occidental de México, S.A.; Banco del Atlántico, S.A.; Banco Mercantil de Monterrey, S.A.; Actibanco Guadalajara, S.A.; Banca Serfin, S.A.; Banca Confía, S.A. y Bancomer, S.A.

Para Villegas 1979 representó un buen período analizado, el PIB creció 9.2%, se implantó el Impuesto al Valor Agregado; se aumentaron las reservas de petróleo de 40,000 a 44,800 millones de barriles. En el sector bancario se fusionaron 19 instituciones de crédito.

"1980 fué otro buen año para México, el PIB creció 8.3%, la inversión creció 22.0% se continuó la política de empleo.

Se cambio el promedio General de Precios y Cotizaciones por el índice de la Bolsa Mexicana de Valores. En el mercado bancario se fusionaron seis instituciones de crédito para formar tres bancas múltiples: Banco Aboumrad, Banco de Oriente y Probanca Norte".¹⁰

1981 fué un año crítico que manifestó sus efectos durante 1982. El PIB fué bueno, 7.9% la inflación en contra parte fué 28.7%; se redujeron las garantías de la casa de bolsa. Se fusionaron multibancos ya existentes formando: Banca de Provincia, Banco Ganadero, y Banco Latino.

Cabe mencionar que los tres bancos más importantes de México (Banamex, Bancomer y Serfin), en 1981 eran trasnacionales. Por otra parte existían diferentes tipos de empresas que contaban con su propio Banco, por ejemplo el Grupo Alfa, dueño de Banpaís, el Grupo Continental era propietario del Banco Continental, siendo el grupo más importante Bancomer. "Los bancos Comerciales (Bancomer), Nacional de México (Banamex), Serfin, Somex, Comermex

¹⁰ Villegas H. Eduardo, Op. Cit., p. 28.

e Internacional acapararon en 1982 el 84.4% de las utilidades obtenidas por la banca mixta y privada".¹¹

Banamex poseía a fines de 1981 recursos totales por \$450 mil millones y contaba con 641 oficinas que aumentaron el año siguiente a 662 incluidas sucursales en E.E.U.U y Gran Bretaña. Bancomer ocupó en 1981 el primer lugar en la captación total del mercado con alrededor de \$350 mil millones. En 1982 tenía 28 mil empleados y contaba con 718 sucursales, de ellas siete en el extranjero. Por su parte Serfin en 1981 tenía un activo de \$193 mil millones en 1981 y tenía 385 oficinas a fines de ese mismo año.

Antes de la devaluación de 1982 se logró detectar que los bancos eran las instituciones que más fuga de capitales tenía en su haber.

1.6 NACIONALIZACION DE LA BANCA

Hacia fines de 1981 el crecimiento económico perdió impulso acentuándose la inflación y el desequilibrio de la balanza de pagos. El 10 de agosto de 1982 se produjo una

¹¹ Espino G. Alma, Op. Cit., p. 14.

inesperada devaluación del peso, el que cayó en un día de 49 a 80-87 por dólar. Para agosto de 1982 se inicia la transformación de la Banca. Inicialmente se crea un doble mercado para el cambio de moneda extranjera:

- 1.- Tipo de cambio ordinario: fijado de acuerdo a la oferta y la demanda para operar en bancos privados.
- 2.- Tipo de cambio preferencial: fijado diariamente por el Banco de México y reservado para el pago de los intereses contraídos en moneda extranjera.

"El primero de septiembre de 1982, ante el Congreso de la Unión y con motivo del último informe de Gobierno, el presidente José López Portillo denunció la especulación financiera que desde la Banca Privada se venía desarrollando, agravando la situación de crisis económica que amenazaba con propiciar un estallido social, por lo que se imponía tomar las medidas más radicales y en tal virtud, anuncia que con esta fecha ha emitido un decreto por medio del cual nacionalizaba la Banca Privada, se establece un cambio de contratos total y se deroga el reglamento de trabajo de las instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares".¹²

¹² González Martínez, Reprivatización Bancaria, p. 39.

En septiembre de 1982 se reúnen veintiún instituciones bancarias demandando amparo contra los decretos de nacionalización de la banca, argumentando la institucionalidad del acto basándose en que la Ley de Expropiación de 1936 no fué refrenada. Para octubre del mismo año se integra la Comisión Coordinadora de la Banca Mexicana cuyo propósito era asesorar al Banco de México, a las autoridades financieras del país y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la solución de los problemas que se deriven de la nacionalización.

"Cincuenta y cuatro fueron los bancos expropiados veintinueve que operaban como banca múltiple, es decir, en los más diversos campos dentro de una sola institución o grupo, y 25 como bancos especializados, en general de carácter regional (y de menor importancia). En conjunto contaban con casi 150 mil empleados. Lo expropiado fueron los activos, o sea los recursos totales de los bancos, que al 30 de junio ascendían a \$2 billones 400 mil millones distribuidos como sigue:"¹³

¹³ Aguilar M. Alonso, La Nacionalización de la Banca la Crisis y los Monopolios, p. 35.

Activos de los Bancos expropiados

Banco	Mill. de pesos
Banamex	666,630.9
Bancomer	651,754.5
Serfin	276,482.9
Comermex	229,992.9
Atlántico	69,473.7
BCH	56,291.2
Banpaís	49,900.0
Banca Cremí	43,258.5
Bancrecer	40,810.0
Mercantil de México	35,730.0
Confía	32,741.0
Otros	246,156.8
TOTAL	2,399,212.4

"Surgen cuatro opciones de política tomados por el gobierno.

- 1.- Una nueva y fuerte devaluación del peso para desalentar la demanda por divisas y anticiparse a los que presuponían que el nuevo tipo de cambio, no podía sostenerse.
- 2.- La libre flotación de la moneda para que el mercado fijara su auténtica paridad en relación con el dólar.
- 3.- Un sistema de control de cambios que prácticamente todos consideraban imposibles de establecer en México.
- 4.- El mantenimiento de la política cambiaria que se estaba practicando a partir de la devaluación.
- 5.- La posible nacionalización de la Banca".¹⁴

El Gobierno de la República da a conocer las medidas de la banca nacionalizada con los siguientes propósitos:

- "1.- Fortalecer el aparato productivo y distributivo del país con el fin de evitar que la crisis financiera lo afecte aún más.

¹⁴ Tello Carlos, La Nacionalización de la Banca en México, pp. 9, 10.

- 2.- Contribuir a detener las presiones inflacionarias.
- 3.- Dar seguridad a los ahorradores y cuentahabientes".¹⁵

Básicamente, el Sistema Financiero Mexicano no tuvo cambios en su estructura tal vez lo que sucedió es que cambió de propietarios, siguió siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la autoridad máxima ejerciendo sus funciones a través de la Subsecretaría de la Banca y regulando y supervisando la actividad financiera vía Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y Comisión Nacional de Valores, subsistiendo los organismos nacionales cuando el gobierno tiene la mayoría del capital y capacidad de decisión y los organismos privados en lo referente a Organizaciones Auxiliares de Crédito, Instituciones de Seguros y Casas de Bolsa.

Ante la insistencia de congregar sindicatos bancarios y el peligro que ello representaba para el gobierno federal si no participaba en dicha intención, en 1982 se crea un comité consultivo integrado por seis secretarios de Estado, que deberían proponer las normas que regirían las relaciones laborales. Así el 13 de septiembre se anuncia que habían

¹⁵ Espino G. Alma, Op. Cit., p. 36.

veinte sindicatos con registro y al día siguiente se incrementaron a cuarenta y dos. Para diciembre de 1983, el Ejecutivo envió al Congreso de la Unión diversas propuestas de ley que modifican el Sistema Financiero y que Villegas las resume:

- 1.- Ley Reglamentaría del Servicio Público de Banca y Crédito: separa las sociedades nacionales de crédito en instituciones de banca múltiple e instituciones de banca de desarrollo.
- 2.- Ley Orgánica del Banco de México: otorga al Ejecutivo la facultad de decidir sobre decretos y control de cambios.
- 3.- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito: elimina a las instituciones de fianzas como organizaciones auxiliares de crédito.
- 4.- Ley del Mercado de Valores: creación de casas de bolsa con un 50% de participación del gobierno.

Es importante aclarar que las acciones que los bancos expropiados tenían en empresas industriales y comerciales no serían retenidas en su totalidad por el Estado. "Fueron expropiadas también las principales compañías de seguros entre otros Seguros Bancomer, Seguros América Banamex, Seguros del Atlántico, Seguros Equitativa BCH, no así La

Comercial, Grupo Chihuahua, La Nacional Provincial, Atlas y otras cuyas acciones no estaban en poder de los bancos expropiados".

La nacionalización de la banca y el control de cambio eran viejas demandas de la izquierda mexicana, del movimiento obrero oficial e independiente y de estudiantes e intelectuales progresistas.

1.7 CRECIMIENTO RELATIVO DEL SECTOR FINANCIERO NACIONAL

Durante 1985, las presiones inflacionarias y el déficit presupuestal, orillaron a devaluar el peso 113.5%. Sin embargo, las consecuencias se asentaron en 1986 con una fuerte recesión e inflación elevada. Lo anterior no fue todo, en 1987 la situación se complicó devaluándose el peso más de 39% sembrándose el camino para implantar un plan que redujera la inflación: "Pacto de Solidaridad Económica", el cual señalaba dos fases en tiempo: la primera con una elevación de precios y la segunda con desinflación concertada.

En 1987, la reserva bruta del Banco de México había aumentado para 1988 varió negativamente. En 1989 se inicia

el nuevo gobierno cuyo primer acto fue la presentación del "Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico". México se vió favorecido por la decisión en los Estados Unidos, cuando el Sr. Nicolás Brady propuso ante el Comité de Bretton Woods reducir la deuda. "1990 es el año de la reprivatización de la banca y de la renegociación de la deuda externa. Aún cuando en este año no se perfeccionó este proceso, se firmaron el 4 de febrero los acuerdos con los bancos acreedores y se modificaron las leyes financieras y la Constitución para permitir la participación mayoritaria del capital privado en los bancos".¹⁶

En lo referente a la reprivatización de la banca en 1990 se inicia dicho proceso con las leyes: Ley de Instituciones de Crédito, (define el servicio banca y crédito sólo prestado por dicho tipo de instituciones que pueden ser banca múltiple o banca de desarrollo). La Ley para regular las Agrupaciones Financieras (Ley que permite la formación de grupos a través de Empresas Controladoras, Bancos Múltiples, Casas de Bolsa).

El éxito del programa de estabilización económica, las políticas de cambio estructural, la confianza de los

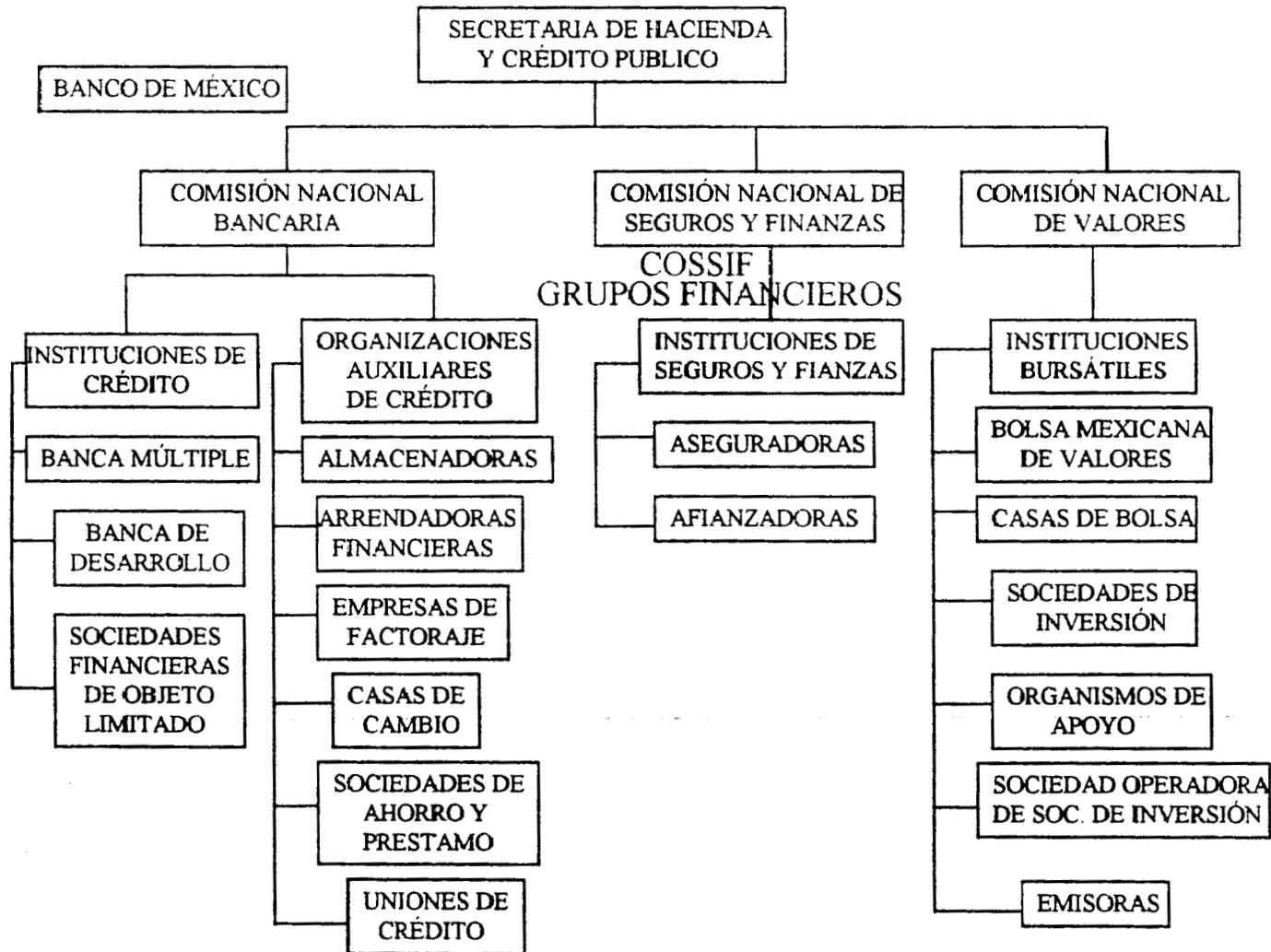
¹⁶ Villegas H. Eduardo, Op. Cit., p. 81.

ahorradores y las reformas de modernización del sistema financiero mexicano a partir de 1988, son las razones principales que permiten explicar el crecimiento relativo del sector financiero nacional. Con la modernización financiera, uno de los cambios ocurridos fue la sustitución del encaje legal y los créditos selectivos, con un amplio coeficiente de liquidez, todo esto permitió incrementar la cantidad de fondos prestables para ser canalizados a los sectores privado y social. Así mismo, se registró otro cambio importante: la participación de la captación bancaria dentro del sistema financiero. Los cambios descritos implican un sistema financiero más agradable y profundo donde, a su vez el sistema bancario ha adquirido un peso relativo más importante. La contracción del margen financiero de la banca se ha visto más que contrarrestada por el mayor volumen de recursos que ahora maneja. En particular cabe resaltar que los recursos captados por la banca se incrementaron a partir de 1987.

El análisis de la banca mexicana tiene que considerar el proceso de liberalización que ha vivido en los últimos años y distinguir entre lo que ha sido la banca comercial, de lo que ha sido la banca de inversión. El proceso de liberalización vivió un momento importante en 1985, cuando estimulado por el

desarrollo del mercado de valores, se le permitió a los bancos participar en este mercado con operaciones similares a las de las casas de bolsa. Se desarrollaron las mesas de dinero y se innovaron en productos y servicios, creciendo con ello lo que se ha llamado la banca de inversión. Dentro de la captación total bancaria, la banca de inversión ha cobrado una importancia relevante. (Ver organigrama 1)

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



0 1 1 1 1 1 1

2. LA BANCA MEXICANA ANTE EL RETO DE LOS NOVENTA

Es evidente que uno de los sectores más reglamentados y protegidos de la economía nacional, ha sido el sistema financiero. Si es que ha existido competencia ésta ha sido más bien interna y conforme aspectos bastante rígidos, el sector financiero tendrá que adaptarse más temprano que tarde, a la difícil tarea de ser más eficiente y de poder competir. Quienes incrementen su calidad sobrevivirán y quienes no ofrezcan mejores servicios a menores costos desaparecerán.

Los bancos pueden competir en diversos aspectos como servicio, tecnología, diversificación de estrategias, calidad, etc.

2.1 LEGISLACION BANCARIA

Las actividades bancarias se encuentran sometidas en México a un régimen legal especial. La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares del 3 de mayo de 1941, modificó las regulaciones de la banca privada establecidas por la misma ley, pero del 29 de junio de 1932. La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones

Auxiliares regula la constitución, funcionamiento, operaciones, liquidación y vigilancia de las instituciones y organizaciones auxiliares nacionales.

En junio de 1990, el Presidente de la República envió al Congreso de la Unión tres iniciativas tendientes a modificar la legislación en el aspecto financiero. Un proyecto de ley para regular las agrupaciones financieras, un proyecto de ley secundaria destinada a normar el servicio de banca de crédito y otro de reforma a la Ley del Mercado de Valores. Las iniciativas responden a la necesidad de reformar el marco legal en materia financiera, para restablecer la banca mixta. Durante los años recientes, el desarrollo de los mercados financieros continuó, éstos adquirieron mayor profundidad: surgieron nuevos instrumentos de captación, los Cetes que se convirtieron en el instrumento líder y la competencia se hizo más fuerte en las instituciones financieras, además se dió una desregulación operativa con el fin de situar a la banca en mejores condiciones de competencia frente a otros intermediarios.

En diciembre de 1990, se reformaron diversas leyes del sistema financiero, con el propósito de modernizar a la banca y otros intermediarios, estas reformas se sustentan en la

necesidad de promover un desarrollo equilibrado del sistema financiero y de ofrecer a los usuarios un mejor servicio. Excepto el caso del Banco de México, S.A., al que están encomendadas las funciones de banca central, las demás instituciones u organizaciones nacionales de crédito no han sido constituidas por un plan preconcebido sino más bien a medida que el desarrollo de la estructura bancaria del país ha revelado la necesidad de integrar el sistema de crédito, u obedeciendo a exigencias de la política económica general del gobierno. "La inspección y vigilancia de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, está confiada a la Comisión Nacional Bancaria, la cual tiene las siguientes facultades:

- 1.- Formar su reglamento interior y de inspección.
- 2.- Actuar como cuerpo de consulta de la SHCP.
- 3.- Hacer los estudios que se le encomienden y hacer las sugerencias necesarias a la SHCP.
- 4.- Establecer las normas necesarias para la aplicación de la legislación bancaria.
- 5.- Opinar sobre la interpretación de la Legislación Bancaria en casos de duda respecto a su aplicación.

6.- Llevar el registro de las organizaciones auxiliares de crédito y autorizar la inscripción de las mismas".¹

Legislación Bancaria

1.- Un paso trascendental para acelerar el desarrollo económico de nuestro país y consolidar la estrategia del sistema financiero mexicano dentro del contexto de la globalización mundial de la economía, se dió el 2 de mayo de 1990 cuando el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, sometió a la consideración del Congreso de la Unión una iniciativa de decreto para modificar los Artículos 28 y 123 de la Constitución Política, a fin de restablecer el régimen mixto en la prestación del servicio de la banca y crédito la cual fue aprobada después de un amplio debate, complementado con una activa participación de la sociedad.

2.- Con dicho restablecimiento se pretendió básicamente la diversificación accionaria y la participación democrática en el capital de las instituciones bancarias, con el propósito de ampliar las opciones y mejorar la calidad y oportunidad de sus servicios en beneficio colectivo.

3.- Como complemento de lo anterior, en el Diario Oficial de

¹ Aldrigheti Angelo, Técnica Bancaria, p. 164.

La Federación del 18 de julio del mismo año se publicaron la Ley de Instituciones de Crédito, como la ley reglamentaria para normar las actividades bancarias, así como, la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.

4.- La nueva ley bancaria tuvo por objeto regular el servicio de banca y crédito; la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito; las actividades y operaciones que las mismas podrán realizar; su sano y equilibrado desarrollo; la protección de los intereses del público y los términos en que el Estado ejercerá la rectoría financiera del Sistema Bancario Mexicano, el cual estará integrado por el Banco de México, las instituciones de crédito, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituídos por el Gobierno federal para el fomento económico.

5.- Dentro de los artículos de la Ley se establece que el servicio de banca y crédito podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser instituciones de banca múltiple o instituciones de banca de desarrollo.

6.- El proceso de reprivatización de las instituciones de banca múltiple estará regulado por un Comité de Desincorporación Bancaria, constituido fundamentalmente por autoridades financieras, el cual establecerá las bases y criterios generales por un lado para la evaluación de las

instituciones, y por otro, para la calificación selección de los grupos interesados en la adquisición de los bancos.

Marco Jurídico

La constitución y el funcionamiento de las entidades integrantes de un grupo financiero y, en particular de una institución de crédito, están reguladas por las disposiciones legales y reglamentarias contenidas en los siguientes aspectos:

- Ley de Instituciones de Crédito;
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito;
- Ley del Mercado de Valores;
- Ley de Sociedades de Inversión;
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas;
- Ley General de Instituciones de Seguros;
- Ley Orgánica del Banco de México;
- Leyes Orgánicas y Reglamentos de Instituciones de Banca de Desarrollo;
- Ley para regular las agrupaciones Financieras;
- La Legislación Mercantil;
- Los Usos y Prácticas Bancarias Mercantiles;
- Reglamentos para Inspección, Vigilancia, y Contabilidad de

las Instituciones de Crédito;

-Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros;

-Reglamento del Servicio de Compensación por Zona y Nacional del Banco de México;

-Reglas generales emitidas por la SHCP.

En el mundo se observa una evolución de la banca tradicional hacia la banca universal. Si bien todos los sistemas financieros son distintos, al ser éstos productos de circunstancias históricas y particulares de cada país, podemos encontrar principalmente en Europa, un común denominador: la prestación de una gran gama de servicios financieros y de intermediación bursátil por una sola entidad. Las estructuras para la prestación de servicios financieros y bursátiles son distintas en cada país.

La política seguida de especialización de los servicios financieros, junto con otras disposiciones, que tienden a segmentar los mercados, ha sido una de las causas de la constante disminución de la rentabilidad de la banca norteamericana frente a la de otros países.

Agrupaciones de Intermediarios Financieros

La propuesta de ley para regular las agrupaciones financieras se sustenta en la evolución intrínseca de nuestros mercados e intermediarios y en la tendencia observada en los principales países industriales. Esta agrupación de intermediarios financieros provoca mayor dinamismo al sistema e implica la posibilidad de celebrar operaciones, indistintamente en las oficinas o sucursales de unas u otras entidades, con lo que se gana una eficiencia y comodidad en los servicios. Esta nueva figura permitirá también colocar a nuestro sistema financiero en mejores condiciones para enfrentar con éxito la competencia con el exterior. También se pretende que tanto las instituciones de banca múltiple como las casas de bolsa puedan lícitamente utilizar denominaciones similares y ofrecer servicios complementarios con otros intermediarios, sin que tengan que pertenecer a una sociedad controladora.

"El banco moderno tiene que cumplir, tres grandes funciones que reflejan:

- 1.- La intermediación del crédito.
- 2.- La intermediación de los pagos.

3.- La administración de los capitales (operaciones sobre títulos)".²

El proyecto de ley de instituciones de crédito, regularo los términos en que el Estado ejerció su rectoría sobre el sistema bancario mexicano. Dispuso lo concerniente a la prestación del servicio de banca y crédito; fijó las características de las instituciones bancarias, su organización y funcionamiento; y cuidó en general, que el sistema bancario tenga un desarrollo sano y equilibrado y de que sus instituciones se ajusten a correctos usos y prácticas bancarias.

Tanto el gobierno, la banca y la sociedad, buscan conjuntamente una mayor regulación: que sea dinámica y que tenga igualdad para todas las instituciones que se encuentren en el campo financiero sean bancos o no, que discrimine a favor de quienes tengan una capitalización más amplia o una mejor evaluación del mercado, que se apoye en los informes de los auditores externos y que estén en contacto estrecho con ellos, además debe darse una información más abierta para poder ser evaluados. En cualquier país y mercado, la calidad

² Ibídem, p. 8.

de regulación determina la fortaleza de la actividad bancaria.

2.2 EVOLUCION RECIENTE DE LA BANCA MEXICANA

El sector de la banca se encuentra en un proceso de transformación, cuyas consecuencias se ven reflejadas en la captación, financiamiento, en el sector privado y disminución en las tasas de interés. Es necesario profundizar en la transformación de los bancos para alcanzar mayores niveles de eficiencia operativa; avanzar en la desregulación y en el desarrollo de un sistema de supervisión más eficiente, acrecentar el ahorro interno e incrementar la participación en el ahorro externo y además estructurar apoyo para clientes en problemas. Se busca un sistema bancario sano y competitivo a nivel nacional e internacional. Los bancos tienen dos responsabilidades: proporcionar un lugar seguro para que todos los ahorradores depositen sus fondos y utilizar dichos recursos con prudencia cuidando el desarrollo nacional.

En el campo específico del sector bancario la modernización se inicia desde finales de 1988. Tanto la disminución del déficit público como la aceptación

generalizada de los Certificados de la Tesorería de la Federación, eran condiciones necesarias para iniciar la desregulación del sistema bancario mexicano. En 1988, se deja en libertad a las instituciones de crédito para colocar aceptaciones bancarias a una tasa libre sin sujetar los recursos al encaje legal vigente y es entonces cuando se da la modernización del sistema bancario. La desregulación del sistema bancario mexicano no puede considerarse aislada del contexto macroeconómico. Al liberar las tasas de interés y sustituir el antiguo encaje legal por un sencillo coeficiente de liquidez, el Banco de México desató la competencia entre las instituciones, con efectos que resultan positivos tanto para ahorradores como para inversionistas. La decisión del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari para devolver a los particulares el servicio de banca y crédito, fué totalmente aprobado por el pueblo en general y así se concretó el proceso de modernización. En la actualidad el sistema busca ser más moderno, más competitivo, más estructurado, aunque con algunos aspectos que todavía es necesario reestructurar.

El sistema bancario se encuentra como custodio de los ahorradores, maneja fondos ajenos y tiene la obligación de invertirlos de manera eficiente. De esta manera los bancos

actúan para reducir los márgenes de intermediación, que en México tradicionalmente han sido altos. Todos los bancos están actuando en este sentido a pesar de que los resultados no siempre se presentan de manera inmediata. Como medio para esto se tiene que optimizar la utilización de espacios, aprovechar sistemas de cómputo, mejorar procesos operativos, etc. Otras instituciones para reducir el margen eliminan subsidios entre clientes cobrando los servicios que proporcionan, con esto se evita que el usuario de crédito pague, los costos de los clientes de cheques, los que usan los cajeros automáticos o los servicios de pago de la banca. Se han tomado varias medidas para corregir esta situación, las reservas para los malos créditos han subido, los criterios de evaluación de riesgo se han afinado, al mismo tiempo que se ha intensificado la capacitación de personal; se están introduciendo nuevos esquemas de cobranza, se busca un registro minucioso de los distintos usuarios. Debido al debilitamiento de la actividad económica, el problema de la cartera vencida seguirá, frente a esto los bancos se han forjado como compromiso ayudar a la clientela, aportando soluciones que contribuyan a reducir el costo del cambio y así tener una recuperación lo más favorable posible.

Los mercados que atienden las instituciones financieras han variado últimamente. La competencia ya no es nacional sino internacional, los mercados son cada vez más dinámicos en donde los clientes se tornan también cada vez más exigentes.

La banca mexicana, y en general el sistema financiero del país, han experimentado profundas transformaciones en los últimos años que le permitirán enfrentar, con mayor solidez y efectividad, retos presentes y futuros.

1. Fusiones.

-De sesenta instituciones bancarias en 1982, se pasó a un sistema de sólo dieciocho bancos múltiples comerciales.

-Esquema de competencia más equilibrado entre grupos de bancos: Nacionales, Multirregionales, Regionales.

-El proceso se logró relativamente rápido y a un bajo costo.

2. Clima de intensa competencia.

-Entre bancos.

-Con intermediarios no bancarios.

-El clima de competencia es hoy sustancialmente más intenso que hace trece años.

3. Reforma financiera.

-De un marco tradicional y muy restrictivo de política.

financiera se pasó a un esquema moderno y liberal.

- Liberalización de las tasas de interés.
- Eliminación del encaje legal y de los coeficientes de liquidez.
- Creación de grupos financieros.
- Mayor competencia.
- Modernización de los mecanismos de vigilancia y supervisión.
- Respuesta positiva de la banca.

Reto de los 90

Los retos centrales de la banca mexicana para los próximos años son:

- 1.- Apoyar la nueva etapa de desarrollo económico del país.
- 2.- Enfrentar la mayor competencia interna y externa que se dará al mercado financiero.

El apoyo a la nueva etapa de desarrollo económico del país significa:

- Movilizar mayores volúmenes de ahorro.
- Incrementar la capacidad de colocación de recursos.
- Reducir los costos de intermediación financiera.

Al movilizar mayores volúmenes de ahorro se tendrá:

- Diseño de nuevos productos dirigidos a empresas e individuos.
- Segmentación de mercados.
- Atención de mercados hasta ahora insuficientemente atendidos.
- Dispositivos modernos de captación de recursos y servicios.
- Aprovechar sinergias dentro de los grupos financieros ampliados.
- Traer recursos del exterior.

Agilizar el proceso crediticio tiene como objetivos:

- Nueva actitud frente al riesgo asignándole mayor importancia a la rentabilidad del proyecto y capacidad gerencial del acreditado.
- Descentralización de funciones, decisiones y operaciones.
- Activa promoción.
- Créditos de fórmula.
- Operaciones de factoraje, arrendamiento y otras como canales adicionales de colocación.

Con respecto a la disponibilidad del fondeo a largo plazo, se tendrá como consecuencia:

- Diseño de instrumentos.

-Desarrollo de un mercado secundario para papel de largo plazo.

-Bursatilización.

Para reducir los costos de intermediación se requiere:

-Ampliar volúmenes de intermediación.

-Mejorar índices de productividad.

-Mejor costeo y cobro de los servicios.

-Especialización de mercados.

-Sinergias dentro de grupos financieros ampliados.

Es necesario identificar las necesidades de los clientes; mejor aprovechamiento de información sobre la clientela para ofrecer nuevos productos y asegurar su satisfacción; realizar mayores negocios con la clientela actual y establecer nuevas estrategias para atraer más gente. Así al aprovechar las ventajas que se obtendrán de la apertura de los servicios financieros se podrán acordar alianzas estratégicas para desarrollar mercados, para tener acceso a tecnologías de vanguardia.

2.3 MEXICO ANTE LA APERTURA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

El análisis de la banca mexicana tiene que considerar el proceso de liberalización que ha vivido en los últimos años y distinguir entre lo que ha sido la banca comercial de lo que ha sido la banca de inversión. El proceso de liberalización vivió un momento importante en 1985, cuando a través del estímulo del mercado de valores, se le permitió a los bancos participar en este mercado con operaciones similares a las de las casas de bolsa, se innovaron en productos y servicios, creciendo con ello lo que se ha llamado la banca de inversión. "En lo que se refiere a la concentración bancaria, en 1989 los tres bancos más grandes (Banamex, Bancomer, Serfin) de México contaban con el 71.2% de los depósitos totales. Si la banca desea elevar su nivel de eficiencia y competitividad antes de que se lleve a cabo la apertura financiera, deberá hacer esfuerzos específicos en algunas de las siguientes áreas:

- Definir su nicho de mercado y especializarse en él.
- Cambio de actitud.

Orientación hacia el mercado.

Conceptualización del cliente como un servicio integrado.

Resultados en función de la rentabilidad.

- Ingresos por servicios contra ingresos por márgenes.
- Inversión en tecnología y sistemas.

Para toma de decisiones internas.

Dirigida a ofrecer una mejor atención a su clientela.

- Inversión en capacitación y entrenamiento de personal.
- Innovar en productos y servicios.
- Racionalizar la apertura de sucursales".³

La función de los mercados financieros es canalizar el ahorro escaso de la economía hacia los proyectos de inversión más atractivos, al menor costo y con la mayor agilidad posible. En este sentido los mercados financieros fomentan el ahorro y la formación de capital, permitiendo una asignación más eficiente de los recursos, contribuyendo con ello al desarrollo económico. Existen diferentes formas de medir el nivel de eficiencia de los mercados, éstas también difieren dependiendo del tipo de mercado y de intermediario que se desee analizar por un lado están los de la banca y por otro el del mercado de valores.

³ Ejecutivos de Finanzas, Javier Gavito, México ante la Apertura de Servicios Financieros, (México, Vol. 20, No. 3) p.26.

Cabe hacer notar que otra actividad que desarrollaron con éxito bancos y casas de bolsa fue lo que se conoce como banca de inversión, participando en fusiones, adquisiciones, desincorporaciones y reestructuraciones de empresas, así como en financiamiento corporativo e ingeniería financiera. El mayor volumen operado en el mercado de valores corresponde ahora a los bancos, cuando solía ser un mercado tradicional de las casas de bolsa; operaciones de banca de inversión son llevados a cabo por ambos intermediarios. Las diferencias que existen es que los bancos no pueden operar directamente en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores y, por lo tanto, no pueden hacer colocaciones primarias de sus clientes; mientras que las casas de bolsa no pueden captar recursos directamente del público ahorrador y canalizarlo a créditos en los que ellos asumen el riesgo.

La interdependencia y el fenómeno de globalización de los servicios financieros son, posiblemente, hechos de la mayor importancia dentro de la actual realidad económica mundial.

En los últimos años el sistema financiero internacional se ha caracterizado por tres aspectos fundamentales: la globalización de los servicios; por una expansión geográfica

extraterritorial y por una competencia más intensa en las funciones de intermediación todo esto se explica por factores como:

-Una política de desregulación financiera, que eliminó barreras que impedían la participación de diferentes intermediarios financieros en el otorgamiento de servicios de un mismo tipo.

-Cambios drásticos en el entorno internacional, que requirieron servicios financieros más refinados y complejos.

-Cambios tecnológicos acelerados en el procesamiento, transmisión y análisis de la información por parte de las instituciones financieras, producto de los cambios ocurridos en las telecomunicaciones.

-Surgimiento de nuevos mercados e instrumentos ante la necesidad de movilizar recursos financieros hacia cualquier mercado.

Todos estos cambios, tienen en común su tendencia hacia la configuración de la banca universal.

2.4 LA COMPETITIVIDAD BANCARIA

"La economía internacional se ha caracterizado desde la pasada década por una creciente contracción de la inversión

real en las principales economías del sistema, lo cual ha derivado en una recesión profunda, una agudización de la competencia y una actividad financiera en extremo inestable. En este contexto de crisis y competencia aguda, los bancos y otras instituciones financieras han asumido un papel activo incrementando, sus vínculos con otros agentes económicos".⁴

La reprivatización de las instituciones bancarias en México en plena reestructuración y en proceso del Tratado de Libre Comercio, brinda una extraordinaria oportunidad a los agentes de cambio para construir una base tecnológica y administrativa de primer nivel en este sector, y así ofrecer a la sociedad un servicio digno de sus necesidades actuales y futuras.

La banca ha sido uno de los sectores conservadores y por ende, uno de los menos evolucionados en tecnología y sistemas administrativos. Uno de los aspectos que ahora debe adoptar el sector bancario es precisamente su orientación al mercado, concibiendo estrategias comerciales audaces e introducir nuevas tecnologías.

⁴ Quijano Manuel, La Banca, p. 313.

Esto significa también la difusión de una cultura de mercadeo que se obtendrá solamente si se cuenta con el efecto de tres elementos: un liderazgo fuerte, determinado y comprometido, la difusión a gran escala de servicio y de ventas, y el desarrollo de departamentos de mercadotecnia tecnológicamente modernos.

Los cinco principales frenos que pone la vieja cultura al ejercicio de una mercadotecnia profesional:

- 1.- El empirismo de los directivos que no aprecian la transformación del país.
- 2.- Enfoque técnico-bancario orientado a la capacitación de numeroso personal.
- 3.- Centralismo en la toma de decisiones, juzgando los problemas de acuerdo a creencias, prejuicios e intereses.
- 4.- La noción de riesgo en cuanto a métodos innovadores y sobre buenos o malos clientes.
- 5.- La dualidad de la vocación de la banca.

Los bancos enfrentan una intensa competencia, no sólo por parte de otros bancos nacionales, sino también de extranjeros; de otras instituciones financieras como: casas de bolsa, aseguradoras, arrendadoras y empresas de factoraje;

e incluso de empresas comerciales e industriales que han aprovechado su amplia base de clientes para ofrecer productos que antes sólo ofrecía la banca.

Existen tres factores en base a estos cambios: la globalización, la tendencia hacia la automatización y un dramático proceso de desregulación. La globalización financiera no es un hecho aislado; es consecuencia de los cambios de la economía mundial, derivada de la reducción del proteccionismo, de las mayores facilidades para el libre movimiento de capitales entre las naciones y de los avances en las telecomunicaciones e informática. Como consecuencia los bancos expandieron sus operaciones internacionales, aprovechando la desregulación de los mercados financieros y el avance tecnológico.

Al principio los enfrentamientos de los bancos con la introducción del libre mercado no fueron muy exitosos. Sin control para proporcionar créditos y fijar sus tasas de interés y la obtención de fáciles ganancias las instituciones de crédito estuvieron dentro de un cambio y el otorgamiento de crédito de manera fácil en campos de alto riesgo. "El crédito otorgado por los grandes bancos americanos se expandió a tasas anuales de cerca del 9% en el período 1981-

89, mientras sus utilidades aumentaron 10% al año hasta 1987".⁵

En cuanto a la automatización, ésta ha tenido parte importante en lo que se considera la globalización de los mercados financieros, gracias a ella se avanzó en grande manera en este campo, reduciendo costos, proporcionando un mejor servicio al cliente y siendo más eficientes.

El tiempo como una estrategia competitiva

Los cambios por los que estamos pasando, provoca que sea importante desarrollar nuevos procesos de cambio en las empresas. Se dice que la apertura comercial es uno de los primeros pasos, y posteriormente vienen la entrada a un mercado global y otros aspectos. Los países que han controlado el tiempo y todas las variables que lo afectan, lo han tratado de manejar lo mejor posible y en relación al mercado cada vez se valora más este aspecto, el primer aspecto del tiempo que se debe controlar es la puntualidad que implica la posibilidad de hacer las cosas de la mejor manera y lo más organizadamente posible, es necesario ordenar

⁵ Ejecutivos de Finanzas, Evolución de los Servicios Financieros (México, Vol. 21, No. 9, septiembre 1992) p. 8

las actividades, jerarquizarlas y tomar en cuenta las urgencias. El tiempo también se puede observar en relación al costo; ya que se considera ahora como el elemento que genera los costos; pues una reducción de tiempo implica una reducción de costos; es necesario considerar al tiempo como un nuevo concepto, también se ha convertido en una categoría económica competitiva, medible, transferible y explotable en beneficio propio; en el caso de México, una competencia basada en el tiempo pone de manifiesto una de las más grandes limitaciones; sin embargo, ya se encuentra como categoría económica competitiva en el mercado, entender la necesidad del cliente para servirlo mejor, busca ganar al cliente satisfaciéndole sus necesidades, entre ellas las de cuidar su tiempo.

Perspectivas para los 90

Es muy probable que durante ésta década, seguira tomando fuerza la internacionalización en relación a la economía mundial y por lo tanto todos los países que no se ajusten a este cambio no tendrán posibilidades de tener un amplio desarrollo. Además las tendencias que se han desarrollado hasta el momento es seguro que prevalezcan dentro de un sistema financiero de tipo internacional: con la

globalización de los mercados se dará la internacionalización financiera, surgirán productos especializados que estarán enfocados a mercados específicos, se disminuirán los márgenes financieros en las operaciones bancarias tradicionales, lo que ayudará a redefinir objetivos y estrategias. El sistema financiero de México ha mostrado un interés y dinamismo por el cambio, en relación a las tendencias mundiales, ya que desde 1988 se han tomado medidas en el marco jurídico, para promover mayor competencia y mejorar su eficiencia.

El uso de las sucursales en Estados Unidos y en Japón es más difícil, por las restricciones que existen sobre productos no bancarios. Por otra parte los bancos europeos tienen menos problemas, utilizan con éxito la venta de seguros de vida, debido a que es un negocio con altos márgenes, que consume menos capital y no tiene el riesgo del otorgamiento del crédito.

La utilización de la red de sucursales, para proporcionar servicios financieros y avance tecnológico en telecomunicaciones e informática permitirán que se desarrollen nuevos productos con el fin de atraer a más clientes. En México el adecuado manejo de estas áreas

permitirá que se pueda soprtar el aumento en competencia tanto interna como externa.

"Los principales productos que comercializará la banca internacional en la presente década serán los siguientes:

- Créditos diversos con garantías hipotecarias y personales.
- Aumento de servicios bancarios a domicilio (Banco en su Casa).
- Productos a la medida para las grandes empresas.
- Emisiones y colocación de papel comercial y de obligaciones.
- Operaciones con divisas de tasas de interés.
- Operaciones con opciones y de futuros.
- Una mayor relevancia de las sociedades de inversión sobre mercado de dinero y certificados de depósito". ⁶

Referente al sistema financiero de México, tendrá que crear productos que ayuden al desarrollo de la economía y hacer más eficiente el servicio que se le proporciona al cliente, es probable que se de una disminución en los márgenes debido a la competencia, es entonces como la rapidez y los nuevos productos permitirán el éxito esperado. Existen ingresos llamados no tradicionales como el caso del pago de

⁶ Ibídem, p. 18.

los servicios y la distribución eficiente de aspectos que son competitivos, para aumentar los márgenes de ganancia y ser más competitivos.

"La banca nacional deberá orientarse a productos como:

- El apoyo al comercio exterior.
- El desarrollo de mecanismos eficientes de fondeo de divisas.
- El apoyo al consumidor con productos específicos que le permitan financiar sus necesidades de consumo.
- El uso de instrumentos de cobertura, futuros y opciones.
- El establecimiento de redes de teleinformática en grandes empresas para interconectarlas con sus proveedores y empleados.
- El desarrollo de esquemas eficientes de asignación de crédito hipotecario.
- La administración eficiente del Sistema de Ahorro para el Retiro, y la sustitución del crédito tradicional con mecanismos más eficientes".⁷

Uno de los fines principales del sistema financiero es el de convertir el ahorro en inversión. Esto hace que cualquier sistema financiero cuente con tres agentes

⁷ Ibíd., p. 18

principales: el ahorrador, el emisor y la institución que presta servicios e interviene entre el ahorrador y el emisor.

Una apertura por parte del inversionista implicaría los siguientes aspectos:

- 1.- Cualquier inversionista extranjero podría destinar sus recursos a cualquier instrumento de inversión emitido en México.
- 2.- Cualquier inversionista mexicano podría destinar recursos a cualquier instrumento emitido en el exterior.

La apertura del sistema financiero implicaría que cualquier institución, mexicana o extranjera, pudiera solicitar la licencia o concesión correspondiente para todos los servicios financieros actualmente ofrecidos en el país por nuestras instituciones. Por ejemplo, el Chase Manhattan Bank podría ofrecer los mismos servicios y tener la misma cantidad de sucursales que Banamex.

Otra forma de ver el concepto de apertura es a través de la entidad que consigue fondos por medio del sistema financiero: el emisor de un valor, en el caso del sistema bursátil el propio banco o el propietario de un banco, en el

caso del sistema bancario, o el asegurado en el caso de un sistema de seguros.

Respecto a la inversión financiera del exterior hacia México, existen varias barreras:

- 1.- Legal. Con el nuevo reglamento de inversión extranjera, se abrió la posibilidad de inversión extranjera en acciones a través del fideicomiso Nafin.
- 2.- Control de cambios. En México implica dos paridades, el libre y el controlado, una de las consecuencias de la unificación de los dos tipos de cambio sería la de eliminar otra barrera a la inversión extranjera.
- 3.- Impuestos. Sería positiva para la inversión financiera extranjera una unificación de criterios impositivos.

Lo mismo que en el caso de los inversionistas, no hay ninguna barrera para la operación de instituciones financieras fuera de México; Banamex tiene un banco en California y en las islas Caimán.

No hay barrera legal o reglamentaria para que las empresas mexicanas consigan fondos en el exterior. Sin embargo, hay limitaciones para el financiamiento en México de empresas del exterior, o empresas de propiedad extranjera.

Por lo general, estas limitaciones no son por ley sino por decreto, o por directivos.

Un objetivo fundamental dentro de la labor internacional de la banca mexicana es acompañar y apoyar a los empresarios mexicanos en su expansión hacia el mercado exterior. Este objetivo, a la luz del Mercado Unico Europeo, representa retos y oportunidades.

1.- Desarrollo de estrategias empresariales. Para las empresas mexicanas la formulación y ejecución de estrategias de negocios con Europa significará revisar posibilidades de exportaciones e importaciones, la búsqueda de proveedores y de canales de distribución y en muchos casos de posibles asociaciones con tecnólogos o alianzas formales con empresas europeas. La banca mexicana cuenta en Europa con equipos humanos conformados tanto por mexicanos como por europeos. Las actividades de la banca en el Mercado Unico de la Comunidad Económica Europea (CEE), se realizan a través de las oficinas y sucursales establecida en los principales centros financieros y comerciales de Europa. El banco comercial más grande de México, por ejemplo tiene presencia en Londres a través de una sucursal y un banco consorcial y

oficinas de representación en Madrid, París, Frankfurt y un nuevo Banco en Luxemburgo.

2.- Apoyos al comercio exterior. En el ámbito de la apertura económica de México, la promoción del comercio exterior se ha convertido en una actividad prioritaria. En este marco se han desarrollado nuevos esquemas financieros y productos bancarios para cada fase del ciclo de exportación y de importación. La banca mexicana ha desarrollado no solamente financiamientos al vendedor mexicano sino a los compradores europeos de productos nacionales. Cabe destacar que para varias instituciones financieras mexicanas la CEE representa la fuente principal de obtención de recursos para financiar las operaciones de comercio exterior de su clientela.

Diversos bancos comerciales mexicanos tienen a la disposición de su clientela de comercio exterior el servicio de futuros internacionales para minimizar riesgos de precios y tasas. Paralelamente diferentes bancos mexicanos han establecido sistemas de información enfocados a apoyar a la clientela en la búsqueda y localización de mercados en el exterior y para las empresas europeas en México. Algunos bancos mexicanos han formado comercializadoras internacionales para auxiliar la distribución de productos mexicanos en el exterior y a la vez la importación de bienes.

3.- Para muchas empresas mexicanas, alcanzar niveles de competitividad internacional o la expansión de sus actividades en mercados del exterior implicará plantear proyectos nuevos o inversiones adicionales en procesos productivos. Corresponde a la banca del país establecer posibles soluciones de financiamiento de proyectos que permitan a las empresas mexicanas obtener costos financieros a niveles competitivos con empresas de países industrializados, se requerirá combinar distintas fuentes de financiamiento y captación de divisas, desarrollar una gran creatividad financiera, e inclusive, aportar o conseguir capital de riesgo que complemente la inversión.

4.- Promoción de inversiones. A través de la banca se han iniciado varias acciones para intensificar la atracción de inversionistas europeos en el país. Entre otros programas, el Banco Comercial de mayor tamaño en México negocia una línea bancaria específica para apoyar inversiones con empresarios alemanes y firmó un acuerdo con la Comunidad para disponer una línea de crédito.

5.- Integración al Mercado Bancario Europeo. La apertura de la economía mexicana y la internacionalización de sus empresas exigen nuevos y mayores flujos de inversión financiera y crédito.

La tendencia mundial hacia la bursatilización de los riesgos de crédito encontrará aquí su aplicación en la estructura y promoción de valores de corporaciones mexicanas.

Sistema Bancario Común Europeo

"A nivel nacional es muy posible que el mercado europeo alcance una participación importante, de esta manera se marcan tres tendencias para preservar el liderazgo.

1.- Selección estratégica de especialidades. Este proceso determinará su posicionamiento, así como la búsqueda necesaria y constante de gran profesionalismo, mediante la capacitación de equipos cada vez más eficientes y responsables. Frecuentemente equipos enteros de especialistas se van, lo que revela la magnitud de las dificultades internas que sólo benefician a los bancos externos.

2.- Agrupamiento, a nivel europeo, en función de sinergias regionales. Parece conveniente entonces, favorecer la constitución de grupos bancarios regionales lo más fuerte posible en los cuales las fronteras políticas tradicionales e históricas desaparecerán.

3.- Adopción de sistemas informativos eficientes para una rigurosa gestión estratégica de los fondos propios. Ante la

exigencia de fondos propios y la imperiosa necesidad de recapitalizar, frente a los peligros de las O.P.A. (Oferta Pública de Compra) y los riesgos de mercado, el control del crédito y las tasas complementarias se vuelven parámetros obsoletos para los bancos. Esta recapitalización es tanto más difícil de lo que generalmente son los mercados bursátiles, poco favorables a los bancos, los cuales no tendrán más solución para enfrentarlos que la reducción de sus actividades, ya sea en volumen o en la gama de sus productos".⁸

La introducción extranjera que se acentúa cada vez más y el análisis de productividad de los principales bancos es preocupante, es por lo tanto necesario que se tome en cuenta la urgente necesidad de trabajar más en relación a la competencia.

"El crecimiento de la profundización financiera representa la mejor demostración de potencial de crecimiento, ya que si en México, alcanzamos en 1990 el 44%, en los Estados Unidos este índice es de 75% y en Japón de 111%. Los

⁸ Ejecutivos de Finanzas, Jean Francois Dalgane, ¿Es de Preocupar la Competencia de los Bancos Extranjeros para 1992? (México, Vol. 19, No. 6, junio 1990), pp. 38, 39.

bancos mexicanos tuvieron un rendimiento de 22% sobre el capital, mientras que en Europa y Japón los rendimientos no fueron superiores a 13%. En México la rentabilidad sobre activos promedio fue de 1.4% porcentaje mayor al 0.6% europeo. Una combinación de factores contribuyó a esta ventaja competitiva".⁹

Lo anterior nos muestra que los bancos mexicanos tienen la posibilidad de competir a nivel internacional, el país se encuentra interesado en ampliar su mercado financiero.

Para los inversionistas privados, ya sean nacionales o extranjeros el sector financiero mexicano ofrece: un margen de crecimiento en productos y servicios tradicionales mayor en México que en el resto del mundo; un amplio potencial para ofrecer nuevos productos; posibilidad de aprovechar la tecnología de punta sin pasar por etapas intermedias; mayor flexibilidad operativa; etc. Se ha asumido cierta responsabilidad, pues en la medida que el sistema financiero es cada vez más eficiente y encaminado a la modernización, es mayor el compromiso de sus dirigentes, funcionarios y

⁹ Ejecutivos de Finanzas, Guillermo Barnes, Profundización Financiera y Competitividad Bancaria, (México, Vol. 20, No. 7, julio 1991), p. 64.

autoridades para orientarlo hacia los objetivos de desarrollo.

"Aparentemente existe una paradoja al analizar el sector financiero mexicano. Si se hace un análisis frío de acuerdo con el desempeño financiero y la evolución del mismo, todo parece indicar que el sistema financiero mexicano es razonablemente competitivo. Sin embargo, al analizarlo de nuevo con el marco conceptual de Michael Porter, concluimos que su competitividad parece ser baja. Según el modelo de Porter, las características de los determinantes para el sector financiero históricamente no han sido favorables. Sin embargo, recientemente se han dado ciertos factores que están afectando positivamente la dinámica de este sector y, por lo tanto, su evolución".¹⁰

En México a pesar de los progresos alcanzados hasta ahora, no se puede decir que el mercado de capitales, los seguros, las calificadoras de riesgo, los esquemas de información crediticia y otras instituciones similares se hayan desarrollado a un nivel tal, que aumenten la

¹⁰ Ejecutivos de Finanzas, Ponencia (México, Vol. 22, 1993), p. 26.

competitividad del sistema financiero mexicano a nivel mundial, sino que más bien la disminuyen. En cuanto a la demanda de los servicios financieros, México estuvo en un ambiente protegido, que tuvo consecuencias negativas respecto a la demanda, los usuarios de dichos servicios se caracterizaron por ser conformistas, en relación al servicio prestado por los bancos, los clientes eran leales por que no existía una gama de opciones para elegir, por otro lado los bancos ni siquiera se preocupaban por ser más competitivos. Además también México se ha caracterizado por tener mano de obra barata, situación que por una economía cerrada y altos aranceles para proteger la industria, provocó que la banca sustituyera con una mano de obra barata la inversión en tecnología para automatizar las operaciones, todo lo anterior generó en gran parte los problemas de eficiencia y competitividad que actualmente prevalecen en México. Esta situación se está resolviendo de manera parcial con la apertura comercial, el acceso a factores competitivos se traducirá en una alta automatización de procesos, mayor eficiencia y un acercamiento al cliente para atender sus necesidades, uno de los aspectos más difíciles de desarrollar será los recursos humanos para que sean más avanzados y así la banca pueda ser competitiva, lo cual va a necesitar el esfuerzo de todas las personas involucradas en este sector.

Estas condiciones no han permitido un avance en la competitividad del sistema financiero, pero a pesar de todo están surgiendo cambios.

"El escenario mundial de la mercadotecnia está marcado por similitudes y diferencias en relación con la mercadotecnia de Estados Unidos, especialmente en la forma más visible de todas las actividades de mercadotecnia. Se han desarrollado uniones económicas en el comercio internacional, para ser de utilidad a la causa común de sus miembros". ¹¹

El Tratado de Libre Comercio trae consigo grandes beneficios, sin embargo, se a creado un sentido de amenaza para los bancos nacionales, motivo por el cual las instituciones financieras están buscando ser más competitivas, y el cambio en todos los sentidos, así como mejorar cada vez más su mercado. Ante esta situación el principal beneficiado es el cliente, cuando tradicionalmente se favorecía a la empresa, forzando así a los bancos, a establecer niveles mínimos de servicio y productos simplificados que cubran realmente las necesidades del cliente, en vez de darle información excesiva. La apertura

¹¹ Frye Robert W., Estrategias Básicas de Mercadotecnia, p. 196.

comercial de la economía está facilitando el acceso a factores internacionalmente competitivos, como tecnología, eliminando desventajas en factores que tradicionalmente han existido y generado un nivel de competencia sano para las industrias relacionadas, de tal forma que no resten competitividad al sector financiero, el acceso a productos competitivos en precio y calidad que está teniendo el consumidor mexicano, la alta concentración del mercado está transformando la demanda, el sector se está sofisticando a pasos acelerados, y los clientes se están volviendo más exigentes. Durante 1992 el crédito aumentó por encima de los depósitos en el banco, por lo tanto era necesario incrementar el ahorro, para que la inversión no se redujera de tal forma que surgiera una menor competitividad más adelante, y por lo tanto se dieran menores ingresos.

2.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio que se le adhiere a un producto que cualquier tipo de empresa ofrece debe ser orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes, por eso Kotler recomienda que el empresario debe determinar cuáles son los servicios que más valora el cliente y cuál es su importancia.

Puede decirse que existen tantos clientes como servicios se requieren y la importancia que se le concede a cada una variará, hay quienes aprecian más el servicio de crédito o financiamiento, o bien un sistema de entrega rápido y fiable.

Para efectuar una adecuada valoración de los servicios que el cliente prefiere es necesario efectuar encuestas periódicas además de tener siempre presente el contenido de las quejas de clientes. Kotler reconoce que la mercadotecnia que se debe utilizar en una empresa de servicios es muy diferente a la mercadotecnia de una empresa de productos.

"En la empresa prestadora de servicios, se requieren:

a) **Mercadotecnia interna:** implica la capacitación y motivación de los empleados que se relacionan con los clientes para que trabajen en equipo para satisfacción del cliente.

b) **Mercadotecnia interactiva:** la cantidad técnica, es decir el buen funcionamiento del servicio debe ir acompañada de la calidad funcional, es decir, el interés que en la empresa le otorgan al cliente".¹²

¹² Kotler Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, p. 541.

Broker comenta que el período en que existía un departamento sólo para quejas de clientes en cada empresa ha quedado atrás, ahora es necesario considerar a los cliente como elementos fundamentales para el diseño, la producción y la venta de sus productos y servicios. Además se requiere retroalimentación por parte de los clientes aprovechando el bajo costo de llamadas telefónicas y la ayuda de las microcomputadoras para obtener enormes cantidades de información.

"La mejor manera de sobresalir es que el servicio sea siempre de mejor calidad que el de la competencia. Muchas empresas se están dando cuenta de que un servicio de notable calidad proporciona una poderosa ventaja competitiva. Incluso, algunas son ya legendarias. La clave es satisfacer o rebasar las expectativas del cliente en cuanto al servicio. Estas expectativas se basan en experiencias pasadas, recomendaciones y publicidad de la empresa. Con frecuencia, los clientes comparan el servicio percibido de determinada empresa con el servicio esperado".¹³

¹³ Ibídem, p. 543.

Cada vez es mayor el énfasis que ponen las instituciones para ofrecer un servicio rápido ya que la vida de los individuos está cambiando constantemente. Aún cuando se creía que en México la cultura impedía la adopción de nuevas estrategias en el mercado, ahora se aprecia que son precisamente los individuos quienes solicitan nuevos servicios como la rapidez.

Las empresas no se pueden limitar a querer competir en precio y producto, agregarán un nuevo elemento que es el servicio al cliente. En consecuencia se buscan nuevos medios para ganar y conservar la lealtad de los clientes. "Las compañías que cuentan con un grupo de empleados bien capacitados en atender a los clientes pueden obtener de quienes las llaman un tesoro de información:

- Detalles demográficos y de otra índole, como uso y mal uso o abuso.

- Efecto de la publicidad y de sus demás esfuerzos promocionales.

- Competencia del personal de ventas propio.

- Identificación de fallas específicas en las mercancías, que de inmediato pueden ser comunicadas a producción para que las corrija.

- Detalles de las preocupaciones de los clientes.

- Claves sobre la vida probable de los productos.
- Cuáles son los aspectos de los productos que pueden ser reparados en casa por los clientes.
- Ideas para mejoras, y hasta para nuevos productos y servicios". ¹⁴

"La rapidez puede motivar la moral, el trabajo en equipo, la cooperación, el desarrollo personal y el orgullo de trabajar para una máquina de puntualidad. Si se maneja adecuadamente, el hacer las cosas con diligencia también significa hacerlas mejor, con menos errores, más sinergia y coordinación, lo que inevitablemente conduce a un mayor grado de satisfacción al cliente; y más satisfacción para el cliente implica más satisfacción para el empleado". ¹⁵

La comodidad siempre se encuentra en el horizonte del público y al público de hoy le interesan las innovaciones que proporcionan más comodidad, tanto a la gente que está fuera de la industria como a la que se encuentra en ella. Anteriormente los bancos tenían sus propios horarios; abrían tarde, cerraban temprano y nunca daban servicio los sábados.

¹⁴ Brookes Richard W., La Nueva Mercadotecnia, p. 320.

¹⁵ Tucker B. Robert, Cómo Administrar el Futuro, p. 58.

Cuando los bancos que tenían un enfoque hacia el futuro empezaron a ampliar sus horarios, muchos de los bancos con un horario más amplio atraían como resultado, a más clientela, con lo que aumentaron sus ganancias en vez de que se incrementarían sus gastos por operar durante más tiempo.

"El servicio telefónico ejemplifica la necesidad que tiene la sociedad de más comodidad. Varias innovaciones han continuado su desarrollo, como son el marcador digital, el teléfono inalámbrico, el de avión y el teléfono celular. Dichas modificaciones han aumentado el coeficiente de comodidad. El teléfono promete mucho más perfeccionamientos técnicos orientados hacia la comodidad, como demuestran la programación interactiva por cable y la programación que permite hacer pedidos y pagarlos por teléfono, lo que convertirá el alquiler de videos y otros servicios en obsoletos".¹⁶ Es tan amplia la competencia que en la actualidad el consumidor tiene la oportunidad de elegir entre una amplia gama de establecimientos la que más le agrade según los servicios que ofrezca, esto constituye una ventaja para los consumidores. El imperativo de la variedad domina todas las industrias, pues este factor se ha convertido para

¹⁶ Ibídem, p. 73.

muchas empresas en la fuente clave de ventajas para competir. El satisfacer las exigencias de cada cliente aunque esta no sea la costumbre, representa uno de los lazos más fuertes que se pueden establecer con el fin de hacer duradera la relación entre empresa y consumidor.

"Un buen servicio al cliente es bueno para el negocio. Cuesta menos mantener la buena voluntad de los clientes que ya se tienen, que tratar de captar a los nuevos o recuperar los que se han perdido. Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad suelen superar a sus competidores cuando estos le dan menos importancia al servicio".¹⁷

A veces el servicio contribuye a aumentar el valor de un artículo. El servicio personalizado permite los siguientes aspectos:

- Superar a un competidor que lleve ventaja en cuanto a precios.
- Que una empresa pequeña ataque a una grande y triunfe sobre ella.
- Obtener una lealtad por parte de la clientela.

¹⁷ Kotler Philip, Op. Cit., p. 270.

El acelerado ritmo de nuestro modo de vida actual hace que las personas valoren el servicio más que nunca. El público simplemente ya no tiene tiempo para soportar un mal servicio. Tanto el hecho de que haya más gente hace que la gente esté más dispuesta a pagar un servicio que alivie un poco la carga. Como la mayoría de los factores que generan un cambio, la calidad no es una nueva exigencia, sino que ha vuelto a resurgir en su importancia. Una de las razones por las que ha resurgido la calidad como factor generador de cambio es la estrecha relación que mantiene con otro factor: el modo de vida.

Con el tiempo, las definiciones de lo que es la calidad varían, encontrándose sujetas a la opinión del cliente, lo cual, a su vez depende también tanto de los adelantos científicos como de los resultados de los estudios que suelen exponerse en los congresos.

2.6 SERVICIO COMO UNA ESTRATEGIA

"El ahorrarle tiempo a la gente se puede convertir en una ventaja para competir. Dicho de una forma muy sencilla, la clientela gravita alrededor de un negocio que valore su

tiempo. De ahí que la rapidez, ya sea de una transacción o de una reparación, en responder a los cambios demográficos o al estilo de vida de los clientes o la rapidez en responder a nuevas demandas, es un factor que el cliente considera antes de elegir a quien le va a comprar".¹⁰

El consumidor en los años 70. Durante estos años se apreciaba un mercado caracterizado por una intensa demanda de productos. Era una época en que los clientes, no podían conseguirlo, esos eran los tiempos en que el producto era lo más importante.

El consumidor en los años 80. Durante estos años la situación cambió drásticamente debido a varios motivos: la elevada inflación, el gran diferencial del peso frente al dólar y la fuerte concentración del mercado.

La situación es completamente distinta en los 90. Se caracteriza por una saturación continúa de productos en los mercados del mundo. Empiezan a apreciarse los primeros síntomas de la revolución del cliente, ahora el cliente es el principal, es el que señala los lineamientos a seguir de una

¹⁰ Stan Rapp, El Gran Giro de la Mercadotecnia, pp. 39, 40.

empresa y determina las reglas del juego del mercado. En virtud de este nuevo entorno, las empresas necesitarán actualizar y replantear sus razones básicas para existir, es decir deberán transformarse en una entidad al servicio del cliente, esta transformación no deberá darse no sólo en las empresas de servicio, sino también en aquellas empresas de manufactura, que tradicionalmente veían la calidad del producto como su arma competitiva.

¿Cómo pueden reforzar su competitividad las empresas mexicanas? Los cambios en el entorno de los negocios que generan oportunidades y retos en mercados nacionales y extranjeros, la alta dirección de las empresas deben tomar decisiones encaminadas a fortalecer la competitividad de los grupos a través de reforzar sus estrategias corporativas, en donde industriales nacionales tienen que enfrentar la creciente competencia de las empresas multinacionales, consecuentemente, la alta dirección de diversos grupos empresariales en México están haciendo frente a las oportunidades y retos mediante el fortalecimiento de sus estrategias corporativas con el objeto de reestructurar los negocios a través de diversas estrategias. Algunos grupos del país están saliéndose de negocios en los que no son competitivos y concentrándose en sus negocios originales para

fortalecerlos mediante inversiones que permitan mejorar la competitividad de sus empresas.

El desarrollo e integración de los negocios base del grupo, algunos industriales están realizando importantes inversiones para fortalecer los negocios base del grupo y reforzar su competitividad a nivel internacional. Diversificación del grupo en nuevos negocios, algunos otros grupos industriales están realizando importantes inversiones para penetrar en nuevos proyectos de inversión, adquisición de empresas en nuevos negocios. Internacionalización, otros grupos buscan participar en nuevos negocios en el extranjero con objeto de reforzar su competitividad a nivel internacional, las empresas buscan enfrentar las atractivas oportunidades y los crecientes retos competitivos que están surgiendo, revisando sus estrategias corporativas para reestructurar los negocios a través de la concentración y consolidación, desarrollo e integración, diversificación e internacionalización de grupos industriales en México. Fortalecimiento de estrategias de negocios, la alta dirección busca capitalizar sobre las atractivas oportunidades y enfrentar los serios retos mediante el fortalecimiento de estrategias competitivas de cada uno de los negocios empresariales en México.

Elegir dónde competir, muchas empresas están revisando sus estrategias para seleccionar los mercados más atractivos y los productos en los que son más competitivos para asegurar su viabilidad y mejorar su rentabilidad. Fortalecer en que competir, la competencia tradicional se fundamenta sobre la base de productos de calidad a un precio razonable, el nuevo entorno competitivo está cambiando los factores clave para el éxito en muchas industrias, ya que ahora ha cobrado mayor importancia vender una gama extensa de productos de alta calidad, a precios competitivos y con un buen nivel de servicio a los clientes.

Muchas empresas están introduciendo programas de calidad total a fin de mejorar la calidad de sus productos a través de introducir el control estadístico de procesos, establecer círculos de calidad y manejar relaciones de cliente-proveedores en todas las áreas de las empresas, buscando alcanzar estándares internacionales de calidad en sus productos. Con objeto de poder ofrecer un buen nivel a sus clientes, algunas empresas han mejorado sus procesos de programación y control de producción, otras empresas más agresivas están desarrollando estrechas relaciones con sus clientes a través de sistemas computarizados que les permitan planear y controlar los servicios a los clientes. También se

han introducido sistemas de entrega "justo a tiempo" y de "manufactura flexible", lo cual les permite dar un nivel de servicio distinto a sus clientes y así crear una barrera efectiva entre competidores nacionales y extranjeros.

En mercadotecnia, las empresas están revisando sus planes para mejorar el posicionamiento tanto en las líneas de productos como en la introducción de nuevos productos actuales y en el lanzamiento de campañas de promoción y publicidad en los canales de distribución. También es necesaria una mejora en productividad de la fuerza laboral, en este aspecto diversas empresas están introduciendo programas de calidad total que incluyen, introducción de relaciones proveedor-cliente, control estadístico de procesos productivos y círculos de calidad en todas las áreas de la empresa, además de extensos programas para computarizar las operaciones.

El medio ambiente competitivo en el que operan las empresas manufactureras y de servicios han sufrido cambios importantes, como por ejemplo la globalización de mercados y productos/servicios; desregulación de industrias; explosión tecnológica; cambio en la demografía de los consumidores y trabajadores; eliminación de subsidios por parte del

gobierno. Muchas compañías han reaccionado al fijar sus estrategias en base a: redes globales formadas por medio de alianzas estratégicas con otras empresas del extranjero; énfasis en aquellas actividades que generan valor y cada vez más provienen de actividades no manufactureras; la utilización de la innovación como una arma competitiva para estar mejorando continuamente los productos e introducir productos con ciclos de vida cortos.

La actividad de servicio además de ser una actividad que las empresas pueden empezar a mejorar inmediatamente, es una actividad que empíricamente se ha demostrado que genera utilidades excedentes, así como lealtad en los clientes, siempre y cuando la calidad del servicio sea excelente, una estrategia de buen servicio permite que nuestra empresa diferencie el producto y cree valor agregado para el consumidor.

"Quienes quieran sobrevivir y alcanzar a ver el próximo siglo, deberán instrumentar urgentemente los diez principios que a continuación se reseñan, y que resultan vitales para competir en una economía global:

1.- Los clientes como competidores. Los clientes de una empresa también tendrán la oportunidad de encontrar productos

similares a los que ésta les ofrece en otras partes del mundo, pues ya no estarán condicionados a adquirir los del país si no son competitivos en calidad y precio.

2.- Ya no hay lealtades. La lealtad de los clientes está condicionada a que el proveedor cumpla sistemáticamente con sus requerimientos. De lo contrario, el cliente puede elegir alguno de los innumerables proveedores que tienen en el mercado.

3.- Buscar nuevos nichos. La saturación de productos que experimentará el mercado mexicano en los próximos años dificultará mantener la participación que tiene actualmente cada empresa. Sostenerla requerirá de un esfuerzo económico y también de tiempo, por lo que será imprescindible la búsqueda de nichos, de oportunidad.

4.- Más velocidad. A los clientes les agrada la velocidad, una prueba incuestionable de ello ha sido el ascenso de los negocios de comida rápida, que están invadiendo el mundo. Investigaciones realizadas han demostrado que 90% de los clientes insatisfechos no lo expresan directamente al proveedor, simplemente no le vuelven a comprar, mientras 2% de ellos se lo comentan a 23 clientes potenciales.

5.- Escuchar al cliente. Los clientes deben ser escuchados. Las empresas que cuidan a su cliente no sólo le proporcionan un buen servicio, sino que lo mide con la intención de

controlar su cumplimiento. Estas compañías mantienen la rutina de organizar reuniones con sus clientes para escuchar sus opiniones y consejos sobre cómo mejorar el nivel de servicio. Esta práctica es muy poco frecuente en el mercado mexicano, en donde las empresas aún siguen proporcionando el tipo de servicio que creen que el cliente debe recibir.

6.- El servicio es un producto. En los próximos años el mercado mexicano tendrá tal variedad de productos que las diferencias entre ellos serán nulas. Por lo tanto lo único que contará será el servicio.

7.- Servicios de calidad. La calidad implica la capacidad de satisfacer e inclusive exceder las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, es necesario que se mida a la calidad en el servicio con el mismo rigor con que se mide la productividad, los costos, los ingresos y paralelamente implantar la educación en calidad y servicio.

8.- La inversión de tiempo. Las organizaciones deberán ser competitivas en ventas y servicio, deben dedicar más tiempo a los clientes.

9.- Diferenciar el servicio. El poder de elección de la clientela en estos tiempos de apertura comercial no sólo exigirá que las empresas tengan una orientación hacia el cliente, sino que su servicio deberá ser percibido como único, para que el cliente no compre a la competencia.

10.- El cliente es el que importa. Es necesario que el empresario mexicano comience a invertir tiempo y dinero en aplicar modelos de calidad en el servicio que haga capaces a sus empresas competir con internacionales". ¹⁹

Expectativas del Consumidor en cuanto a Servicio

Para dar un buen servicio, es necesario entender cuáles son las expectativas del consumidor, los consumidores compran lo que perciben contra lo que esperaban; para entonces estar en posición de juzgar la calidad del servicio. Lo que recibe el consumidor de las interacciones que tiene con la empresa, claramente afecta la percepción que el tendrá sobre la calidad del servicio. La manera como se proporciona el servicio, lo que se dice, lo que se hace o se deja de hacer, tiene una gran influencia en el grado de calidad que el cliente percibe del servicio.

"¿Cuáles son los factores que influyen en lo que el consumidor espera?, se han descubierto que existen varios factores críticos que se mencionan a continuación:

¹⁹ Expansión, Mario Borghino, La Revolución del cliente, (México, Vol. 24, No. 582, enero 1992) p. 35.

1.- Lo que los consumidores oyen de otros consumidores (comunicación de boca en boca).

2.- Necesidades personales. Se descubrió que las expectativas de los consumidores estaban afectadas por las necesidades y características personales de cada consumidor.

3.- Experiencias pasadas. Si en el pasado he tenido experiencias buenas, espero al menos tener la misma experiencia.

4.- Comunicación externa. Mensajes directos e indirectos, que la empresa hace para afectar las expectativas del consumidor".²⁰

Uno de los retos más importantes con que las empresas tendrán que enfrentarse es el satisfacer completamente a clientes cada vez más informados y exigentes. Aún cuando su nivel actual de servicio podría ser excelente, este nivel debería mejorarse continuamente si desean seguir, por lo menos, manteniendo sus clientes actuales. En nuestros días los consumidores se encuentran cada vez más informados y educados; ellos demandan calidad, servicio, rapidez y todo esto, a un precio justo. Antes de empezar con estrategias

²⁰ Ejecutivos de Finanzas, Adrian Mong Boren y Goretí Martínez de Mong, (México, Vol. 21, No. 9, septiembre 1992) p. 68.

diseñadas para la obtención de mayor participación del mercado, es necesario asegurarnos que nuestros clientes actuales van a permanecer siendo clientes de nuestra empresa. Automáticamente, un incremento en la atención de clientes actuales trae como consecuencia un incremento en la participación de mercado y por lo tanto, en la mayoría de los casos un incremento en la rentabilidad de las empresas.

En el servicio existen cinco factores que se mencionan a continuación:

"1.- Tangibles. Condiciones físicas de las instalaciones, maquinaria, personal y materiales de comunicación.

2.- Confiabilidad. Habilidad para hacer el servicio prometido de una manera eficiente y eficaz.

3.- Rapidez. El deseo de ayudar al consumidor y proporcionarle servicio rápido.

4.- Seguridad. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.

5.- Preocupación. Preocuparse por el consumidor y dar una atención personalizada a cada consumidor".²¹

²¹ Ibídem, p. 68.

La información que se obtiene de exclientes puede resultar muy valiosa si se procede a un análisis apropiado. Los clientes desertan por razones diversas, algunas veces por causas que se encuentran dentro del control de la empresa y otras veces por causas que no pueden evitarse. Por ejemplo las razones de deserción pueden ser por precio, calidad, etc. Además de analizar las causas principales de quejas y deserción de los clientes, la empresa debe construir barreras para evitar que nuestro cliente cambie de proveedor, es decir hacer difícil que el cliente se vaya con los competidores. Es indispensable que se proporcione el servicio con mayor rapidez, lo cual también directamente afectará la calidad y rapidez del servicio proporcionado.

Todos los empresarios en estos momentos, deben buscar la satisfacción de sus clientes al máximo, con rapidez y calidad entre otros aspectos. La transición que existe en el país de rapidez en el servicio, y un enfoque de atención al cliente, parece que todavía no se asimila bien por lo tanto se deben tomar en cuenta diversos aspectos para obtener conocimientos y desarrollar las habilidades, modificar las actitudes que faciliten el desarrollo, eficiente y productivo, en relación con los clientes potenciales, buscando satisfacer las necesidades del cliente, pero no sólo a nivel nacional sino

internacional. Es importante establecer la relación vendedor cliente, como una forma de retroalimentación para alcanzar niveles de servicio más eficientes.

Cinco reglas para dar un mejor servicio al cliente:

- 1.- Ser competitivo. Sobre todo en ofrecer calidad en el producto que genere y ofrezca, como en el trato a su clientela y a la comunidad que le rodea.
- 2.- Preocuparse por prepararse, por contar con los conocimientos suficientes y profundos acerca de su producto y del medio ambiente que le rodea.
- 3.- Tener actitud positiva, traducida esta idea como la energía que necesita para ser más competitivo.
- 4.- Cuidar la imagen de la corporación o empresa, no permitir que en la organización se observen anomalías, que puedan propagarse entre su clientela.
- 5.- Ser cortés, es mejor tener un trato amable, agradable, placentero, el cual redundará en beneficios para la empresa.

La turbulencia que existe en el medio ambiente es cada vez más agresiva y por ende, más competitiva. Las empresas que cuenten con ventajas competitivas, son las que prevalecerán en el mercado, una de las estrategias para crear ventaja es la diferenciación de productos, a través de la

actividad de servicio, también se pueden utilizar tecnología de productos y procesos. Sin embargo, para nuestras empresas, el servicio es una actividad de la cual se puede empezar a sacar provecho de manera inmediata, ya que la inversión necesaria, tanto en capital como en recurso humano, es mucho menor que la tecnológica, existen muchas formas de diferenciar un producto a través de un buen servicio, por otra parte para que se proporcione un buen servicio, es necesario que los empleados tomen decisiones por sí mismos, para esto la empresa tiene que invertir continuamente en educación y entrenamiento como en sistemas de compensación adecuado; de otra manera, no es muy difícil pronosticar la desaparición de muchas empresas por no tener la capacidad de generar ventajas competitivas adecuadas.

No hay que perder de vista las razones que hacen que un cliente sea leal a una empresa, a un producto o a un servicio:

- 1.- El cliente compra, haciendo la mejor elección con base en el conocimiento que tenga del producto o servicio, con base en su experiencia y el impacto psicológico que tenga a favor o en contra de alguna empresa o producto.
- 2.- El cliente será fiel, en mayor o menor medida a una organización y a los productos que ésta ofrece, por la

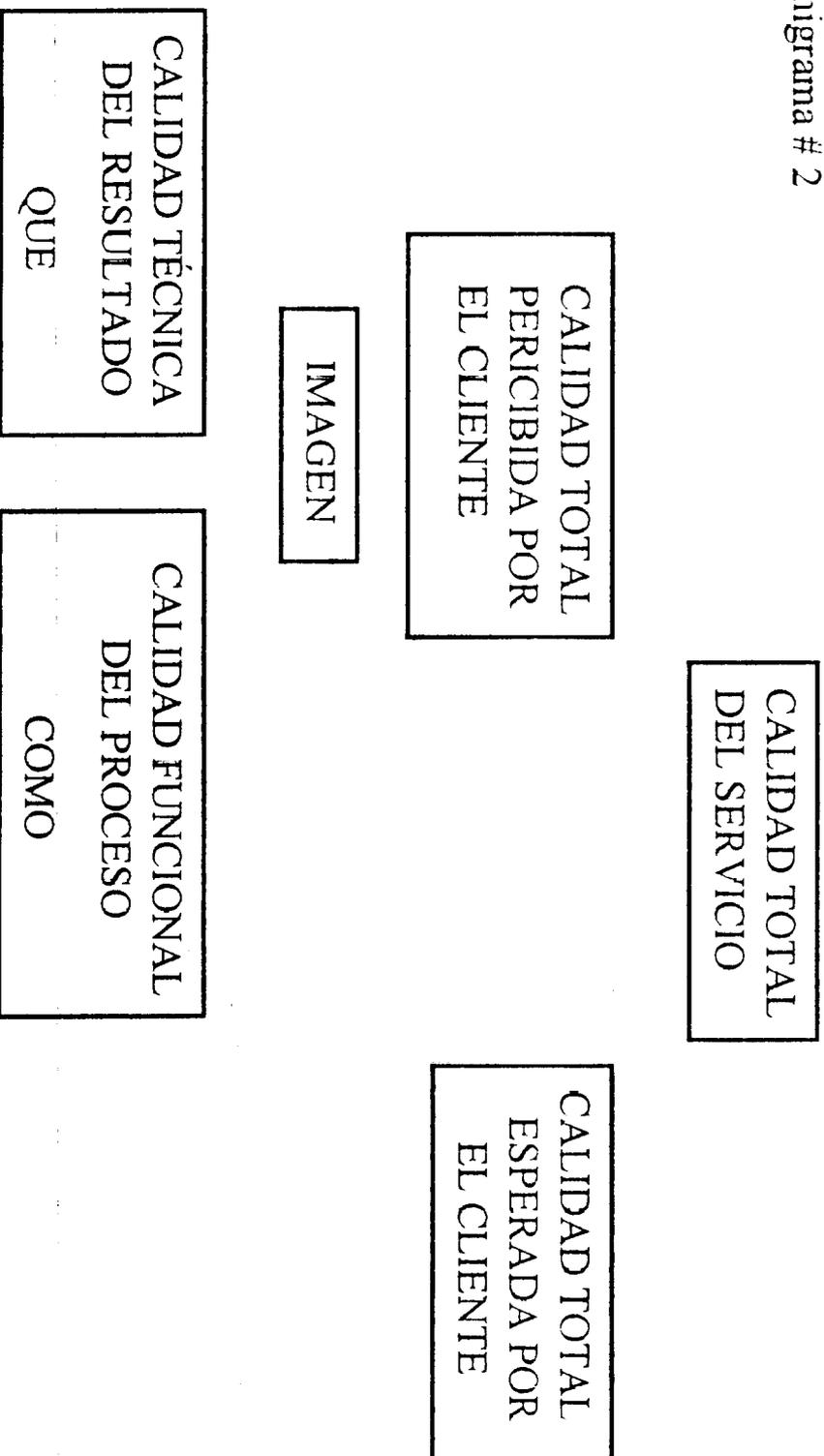
calidad que le brinden. En muchas ocasiones hay personas que prefieren buena atención, aunque el precio sea un poco elevado.

3.- Parte del valor agregado está dado por el trato afectuoso que se brinde a los clientes.

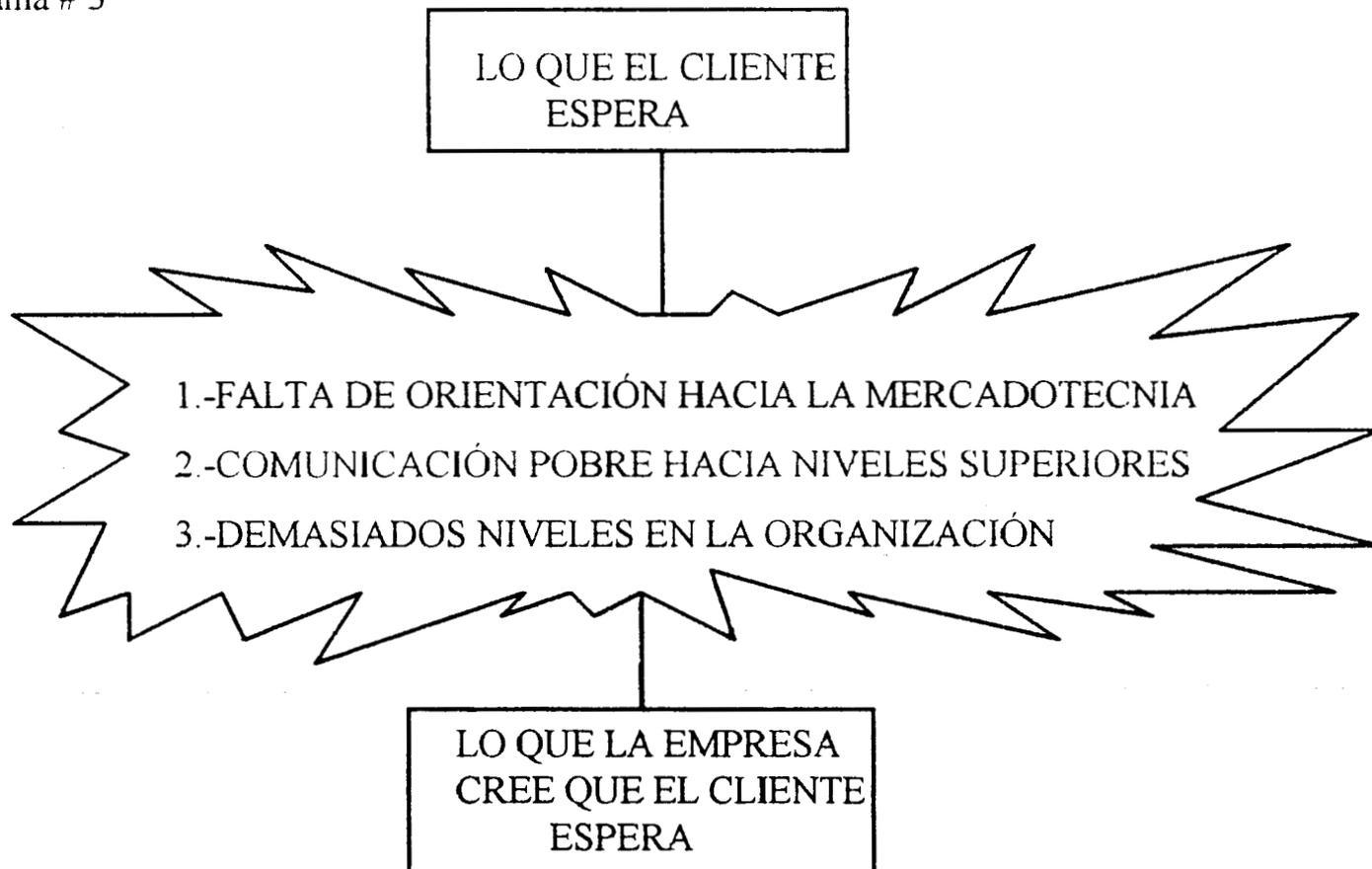
El cuerpo de vendedores y personal de servicio de las ventas, deberá ser el mejor capacitado, el mejor pagado, el de mejor trato. No es posible tener vendedores y personal de servicio mal pagado, estos son ahorros mal entendidos. Las personas que dan la cara a la clientela deben mostrar su mejor ángulo y para ello hay que empezar por pagarles bien.

(Ver organigramas 2 y 3)

Organigrama # 2



Organigrama # 3



2.7 TELEMATICA

Diversos cambios surgen y debido a su complejidad y la importancia que cobran llegan a tener una rápida repercusión por ejemplo la evolución en la informática, debido a los sistemas electrónicos a tenido una importancia preponderante, y el sector que más repercusiones negativas ha tenido respecto a la informática, es el financiero. México no debe ignorar los efectos que vendrán de la revolución de la informática.

La informática es bastante útil en las operaciones internas que realizan los bancos, casi todos los servicios al cliente han llegado a la automatización.

"Las primeras adquisiciones de computadoras las hicieron típicamente los componentes individuales de la organización que necesitaba sus servicios y que, por lo tanto, las unidades adquiridas se instalaron en esos componentes. De este modo, un grupo financiero podía adquirir una computadora para encargarse de las operaciones de facturación y de

cuentas por cobrar que antes se manejaban con un equipo electromecánico de tarjetas perforadas".²²

Telemática en el sector financiero internacional

El tema de la telemática es cada vez más difundido a través de revistas y todo tipo de publicaciones; sin embargo, los trabajos escritos en relación a la telematización financiera son escasos. La incorporación de la tecnología electrónica con respecto al sector financiero se ha quedado rezagado. Los bancos son uno de los principales usuarios de los equipos de cómputo. En norteamérica las empresas dedicadas al mercado de equipos de cómputo tienen como principal cliente a los bancos.

"El trabajo administrativo propio de un banco ha sido siempre un campo natural de aplicación de todas las innovaciones tecnológicas en materia de procesamiento de datos, desde los sistemas de tarjetas perforadas a principio de siglo, hasta las más compleja computadoras de nuestros días".²³

²² Brink Z. Victor, Las Computadoras y la Administración, p. 104.

²³ Quijano Manuel, Op. Cit., p. 309.

Un gran número de países a nivel mundial están interesados, en tener una participación mundial de bienes y servicios, en la informática. E incluso es muy probable que los principales ramos (industria automotriz) a nivel mundial pierdan importancia con los sistemas informáticos.

"El amplio papel de las computadoras y la importancia de sus capacidades, tiene significado hasta el punto en que puedan contribuir a suministrar información útil".²⁴

La telematización de los grupos financieros

Otra perspectiva de estudio es aquella que distingue los espacios institucionales en donde se aplica la telematización financiera. Tal perspectiva nos ofrece cuando menos siete niveles de análisis:

- a) Telematización dentro de las organizaciones bancarias.
- b) Telematización interna de las empresas.
- c) Telematización en las relaciones entre los bancos.
- d) Telematización en relación entre los bancos y las empresas.
- e) Telematización de las relaciones entre empresas.

²⁴ Brink Z. Victor, Op. Cit. p. 27.

f) Telematización entre los bancos y el público que no son empresa.

g) Telematización de la relación entre las empresas y el público.

Las relaciones interbancarias han tenido un avance rápido, mientras que en la atención bancaria al público, falta mucho por desarrollarse, la telematización financiera a tenido mayor impacto en los bancos y empresas.

La telemática no debe entenderse como una herramienta, que permite simplificar las operaciones internas y externas en los bancos, más que nada es una herramienta para lograr ventajas competitivas y de poder económico, por eso la telemática no se considera como un aspecto más, sino como algo esencial.

La Telemática y México

México ha tenido que adoptar nuevas tecnologías electrónicas el consumo de este tipo de tecnología es algo que el país tendrá que valorar y estudiar a fondo. La introducción en México de equipos ha sido muy rápida y necesaria.

En los últimos años ha aumentado el gasto nacional destinado a equipos de cómputo sin embargo, la introducción de la informática tiene grandes defectos por ejemplo: no existe un patrón general para el manejo de equipo de cómputo es decir, la forma en que se utiliza el equipo es en contradicción con las necesidades reales del consumidor mexicano, existe una concentración geográfica de los recursos informáticos y finalmente hay una dependencia entre los demandantes y los oferentes.

La banca privada y la telemática

En los sistemas financieros que operan en un mercado internacional, se ven obligados a incorporar la telemática con el fin de mantener su competitividad.

"Las cuatro características generales más importantes de la telematización financiera mexicana hasta antes de septiembre de 1982.

- a) La incorporación de las tecnologías electrónicas se realizó con un ritmo muy acelerado que derivó en una elevada capacidad de cómputo y teleproceso.
- b) Las instituciones financieras realizaban un uso eficiente de sus equipos informáticos y de teleproceso.

c) Los recursos telemáticos del sistema financiero se encontraban muy concentrados en las cinco principales instituciones bancarias del país.

d) Cada vez con mayor claridad se perfilaba un criterio de utilización de la telemática como instrumento de competencia, mediante la diferenciación de productos bancarios".²⁵

Banca nacionalizada y telemática

La banca nacionalizada pudo ser un instrumento en la implantación de políticas nacionales de informática.

"Existen tres criterios:

a) Que aprovechen al máximo los equipos instalados y los recursos humanos disponibles de la banca nacionalizada.

b) Que se utilice la telemática como una herramienta estratégica en la consecución de algunos fines prioritarios para la banca nacionalizada.

c) Que los bancos mexicanos utilicen a la telemática como una herramienta de competencia en sus actividades en los mercados financieros internacionales".²⁶

²⁵ Quijano Manuel, Op. Cit., pp. 338, 339.

²⁶ Ibídem, p. 341.

2.8 IMPLEMENTACION RECIENTE DE LA INFORMATICA EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Los grandes bancos y las aseguradoras fueron notables en los años 80, por instalar más y más poder de procesamiento de datos cada año. Durante este tiempo todo giró entorno a la automatización de la sucursal y el cajero, para manejar la captación, a nivel de la operación interna del banco en cuanto a cheques, giros, transferencias, etc.

"Los sistemas de información por computadora, actualmente sirven de soporte a las actividades de planeación y toma de decisiones que se ejercen en varias áreas de los negocios. Por ejemplo en base a encuestas, en el mercadeo se puede recoger datos que indiquen las preferencias de los consumidores, resultados de verificación de mercados en áreas geográficas, etc". ²⁷

La adopción de una tecnología nueva permite a las instituciones ser más competitivas ya que dicha tecnología le permite comunicarse para responder con rapidez y superar los obstáculos que encuentre.

²⁷ Sanders H. Donald, Computación en las Ciencias Administrativas, p. 248.

La ventaja tecnológica puede ser representada por cualquier herramienta; podría ser un fax, fotocopidora, software, teléfono portátil, etc.

"Uno de los cambios más significativos que hubo en los años ochenta y que influirá inexorablemente sobre los noventa, fué la explosión de innovación tecnológica. Dicha explosión hizo que aumentarán las expectativas. La tecnología también impulsa hacia el cambio de otras maneras: puede cambiar una industria entera, modificar relaciones establecidas desde hace mucho tiempo y crear nuevas formas de competir de la noche a la mañana".²⁸

Casi todos los proveedores de equipo de cómputo, tiene como principal cliente a los grupos financieros, el gasto en el país de bienes informáticos, en el sector financiero representa un poco más de la tercera parte. "De acuerdo con Select firma de investigación de mercado de cómputo, 46% de la facturación de bienes y servicios informáticos tuvo como objetivo los sectores financiero y de servicio público".²⁹

²⁸ Tucker B. Robert, Op. Cit., p. 252.

²⁹ Expansión, (México. Vol. 25, No.628, noviembre 1993) p. 47.

Los bancos invierten grandes cantidades de dinero en informática sin embargo, las inversiones en herramientas de información todavía están lejos de los niveles que tienen los países desarrollados, que invierten mayores cantidades, en comparación con México.

Los nuevos dueños de los bancos se enfrentan ahora al reto de conformar verdaderos grupos financieros y a relacionar su visión del negocio con las tecnologías de información adecuadas, sobre todo porque ahora se tienen bancos y servicios financieros dedicándose a especialidades muy específicas: arrendamiento, crédito, seguros, etc. Ahora la banca tiene que competir en nichos de mercado, en términos de producto y de servicio.

Los avances crecen con las telecomunicaciones, con los sistemas en línea que inician en los años 70, se empieza a ofrecer una diferenciación en servicio al cliente, como por ejemplo consultas de saldos, las tarjetas de crédito, etc. La tecnología de información se vuelve así en un elemento clave ligado al personal y a la mercadotecnia. Actualmente hay un desgaste de recursos humanos e inversión en tecnología sin visión ni planeación.

Ahora la eficiencia operativa tiene una prioridad que no tenía antes como por ejemplo los ingresos de cada uno de los diferentes productos y servicios, la utilidad que genera un cliente en particular, etc. por eso es el cliente quien ahora maneja el mercado, y éste obliga a tener una infraestructura para entrar a las nuevas oportunidades, y es entonces cuando los grupos financieros utilizan la tecnología para hacer más eficiente su servicio. El mayor énfasis de la banca está en como usar la tecnología para dar un mejor servicio. Los cambios que se están implantando en las sucursales bancarias, consisten en no sólo otorgar mayor atención al cliente y hacerlo con menor personal, en un futuro se espera que se de una extensión en el servicio financiero, en donde la figura del gerente de la sucursal y demás empleados se transforme en un cambio radical, lo cual se logrará con el apoyo de la tecnología.

Es necesario invertir en tecnología, como un medio para obtener mayor productividad, ahora se trata de que las operaciones empiecen y terminen en el mismo lugar, tradicionalmente las operaciones eran más tardadas.

Según Tucker, el uso creativo de la tecnología ha proporcionado y seguirá proporcionando ventajas, las cuales pueden obtenerse de seis maneras:

1.- Desarrolle un sistema informático: usar un plan que le haga buscar y explotar sistemáticamente nuevas formas de desarrollo.

2.- Haga una investigación sobre sus clientes: Clasificar a los consumidores según la rapidez con que aceptan los nuevos productos de tecnología.

3.- Basar las decisiones sobre tecnología en los resultados que se obtengan.

4.- Utilizar la tecnología cuando toda una industria empieza a utilizar una nueva tecnología, los que primero la adoptaron pierden la ventaja que una vez tuvieron, dado que todas las empresas ya están al mismo nivel.

5.- Emplear la tecnología como forma de obtener el poder de la información: la información almacenada es una ventaja tecnológica estratégica para el marketing y dirección de la empresa.

6.- Automatizar el nivel superior y personalizar el inferior: la tecnología en el nivel superior permite disminuir costos y aumentar rendimiento de los empleados. Al personalizar el nivel inferior significa contar con el suficiente número de empleados bien preparados para atender bien al cliente cuando lo requiera.

3 MODERNIZACION Y ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURA DE LAS OPERACIONES DE BANAMEX

Banamex ha sido una de las instituciones que ha destacado en su desarrollo con respecto a otras instituciones. Lo anterior puede explicarse por el tiempo que tiene funcionando como tal, ya que su función propiamente dicha se remonta a 1881, siendo uno de los bancos más antiguos en México.

Esta institución ha realizado una serie de actividades tendientes a su crecimiento y fortalecimiento, permitiéndole ocupar en la actualidad el segundo lugar en cuanto a preferencia, servicios, financiamiento y capital. Sin embargo, no puede hablarse de estas instituciones aisladamente se deberá considerar los fuertes cambios que han existido a través de la historia en la economía y a los que ha tenido que hacer frente, así mismo, las disposiciones legales a las que habrá de adaptarse constantemente.

Uno de los momentos más trascendentales en Banamex ha sido la nacionalización de la banca y posteriormente la reprivatización que han ocasionado una constante reestructuración de dicha institución, aunque como se

explicará más adelante, siempre se han manifestado una continua necesidad de tener presente al cliente y poder ganar mercado o por lo menos mantenerse en él, ofreciendo más y mejores servicios.

3.1 ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO

1881. "El Banco Franco Egipcio, S.A., radicada en París traspasa al Banco Nacional de México, la concesión de banco que fué otorgada por el gobierno mexicano. El experto financiero Eduardo Noetzlin Secretario General, representante del Banco Franco Egipcio, negocia con comerciantes franceses residentes en México y mexicanos la fundación del Banco Nacional de México, con un capital de \$8 millones y es un banco de descuento, depósito, circulación y emisión".¹

1883. El 19 de julio el Banco Nacional de México, instala sus oficinas en el edificio de Puente del Espíritu Santo y Capuchinas.

¹ Solana Martino Angel, Banco Nacional de México, Memoria 1881-1988, p. 3.

1884. "A principios del año de 1884 se hizo posible la unificación entre el Nacional de México y el Mercantil Mexicano; con la unión se buscaba obtener seguridad ante las tempestades y dificultades económicas financieras y monetarias del momento".²

El 2 de abril se firma el acuerdo y las bases de fusión del Banco Nacional de México y el Mercantil Mexicano.

El 31 de mayo el Congreso de la Unión aprueba el contrato de concesión por cincuenta años al Banco Nacional de México.

Habiéndose consumado la unión de los Bancos Nacional y Mercantil Mexicano, bajo el nombre de "Banco Nacional de Mexico".

1893. El Banco Nacional de México, presta al gobierno \$2.5 millones para el rescate de las casas de moneda de la ciudad de México y San Luis Potosí. En los siguientes años seguirá colaborando en el rescate de las casas de moneda establecidas fuera de la capital.

² Ludlow Leonor, Banca y Poder en México, p. 331.

1902. La Asamblea General Extraordinaria acuerda aumentar el capital del Banco Nacional de México en \$6 millones mediante la emisión de 60 mil nuevas acciones de \$100 cada una.

1910. Los depósitos del Banco Nacional de México, ascienden a \$44,737, 588.10. Además de la Oficina Central el banco tiene treinta y tres sucursales, veinticuatro agencias, treinta y un agentes y corresponsales y siete agencias indirectas en el país y cuenta con agentes en veintiún naciones.

1913. El Banco Nacional de México cierra durante la Decena Trágica, suspende sus operaciones meses después, enfrenta el pánico de los depositantes, por el decreto de la inconvertibilidad de los billetes.

1919. La vida del banco continúa reducida a su mínima expresión. Sigue incautado y sólo presta los servicios indispensables.

1943. El banco adquiere equipos electromecánicos.

1947. El Banco Nacional de México instala el primer autobanco del país en la recién inauguración de la sucursal Lomas, hoy Centro Financiero.

1964. Año de gran actividad interna nacional e internacional, rebasaron las 150 mil cuentas de depósito a la vista, llegaron a 18,022 cajas de seguridad.

1967. Tarjeta de Crédito Bancomático. Se implanta por primera vez en México este servicio, que conjuga un método moderno y ágil de pago, con una concesión automática de crédito al usuario por el importe de las cantidades dispuestas. Durante el mismo año mientras se recibía la aprobación se elaboró la estructura completa del régimen en sus aspectos de metodología, contabilidad y control.

Fue así como una vez expedida la reglamentación correspondiente y otorgado dicho consentimiento a fines de diciembre se estuvo en posibilidades inmediatas de proporcionar al público esta nueva facilidad.

1968. Con la apertura del Centro de Proceso Electrónico en Guadalajara inicia su automatización regional. Con su tarjeta Bancomático el banco inicia en el país el servicio de tarjeta de crédito bancaria.

1969. Se instala una computadora GE 425 con disco magnético; meses después adquiere una IBM 360, para manejar el creciente volumen de tarjetas de crédito.

1972. El banco introduce una innovación en la banca al instalar cajas permanentes en diversas sucursales del área metropolitana. Inicia sus operaciones el Centro de Servicio de procesar información de las Tarjetas de Crédito y de las permanentes, se implanta en cheques el sistema teleproceso.

1973. Con el deseo de ofrecer un servicio más dinámico y eficaz cada día se implantan nuevos sistemas. Entre estos se cuenta el llamado servicio unipersonal que vino a reducir considerablemente el tiempo de espera de sus clientes y que apoyado por una intensa campaña de publicidad fue extendido a cien sucursales.

La introducción de Teleproceso de Ahorro en setenta y cuatro oficinas del área metropolitana a la vez que su extensión a los servicios de tarjetas de crédito y cheques a través de Centros de Autorización, tuvo por objeto agilizar el servicio para la clientela. Obtuvieron buenos resultados el sistema de Cajero Universal, mediante el cual un solo empleado atiende diferentes servicios -cheques, ahorro y caja- con lo cual se dió agilidad a la atención y aprovechamiento de recursos humanos y físicos. Se mejoró el equipo electrónico y se continuó la automatización de operaciones con miras a reducir costos de operación y mejorar el servicio al cliente.

1977. Concesiones a instituciones de crédito; se modifica la otorgada a esa sociedad a fin de que opere como Banco Múltiple.

1980. Se instalan quinientos setenta videocassetteras, en las dependencias de la institución para poner en funcionamiento un nuevo sistema de comunicación con el personal.

1983. Se instala el sistema de captura óptica de datos. Son retirados veintinueve cajeros automáticos ya superados mientras se instalan sesenta nuevos, capaces de prestar varios servicios.

1984. Se instala la primera terminal de Línea Banamex en una empresa cliente banco. Se empiezan a prestar los servicios de banco en su casa.

1985. Se desarrolla un nuevo producto por el banco denominado "El Banco en su Casa". Este servicio le permite al cliente realizar consultas y operaciones a través de una llamada telefónica que tiene como propósito satisfacer las necesidades de la clientela en una forma ágil y con las comodidades que ofrece la tecnología actual, así como proporcionar una mayor penetración en el mercado fortaleciendo la imagen del liderazgo del banco en materia de innovación de servicios bancarios.

1987. Tiene la red de comunicaciones por computadora más grande de América Latina. En el campo telefónico establece una red de intercomunicación entre los edificios principales

y la sucursales del área metropolitana e inicia un proyecto similar en seis ciudades. Pone en operación el sistema automatizado de ordenes de pago.

1988. Banamex continua al frente de la banca en el país en especial en cuenta maestra y Fondo Integral.

3.2 ORGANIZACION Y OPERACION DEL BANCO

Marco Legal

"El actual marco jurídico, sienta las bases para la formación de una estructura más equilibrada, que contribuya al desarrollo económico del país. Se encuentra constituido por las siguientes leyes:

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito;
- Ley Orgánica del Banco de México;
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito;
- Ley de Sociedades de Inversión;
- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII bis del apartado B del

Artículo 123 Constitucional;

-Ley del Mercado de Valores;

-Ley General de Instituciones de Seguros;

-Ley Federal de Instituciones de Fianzas".³

Objetivos Institucionales

Ante el enfrentamiento de la nacionalización de la banca, Banamex se enfrenta a numerosos cambios, pero intentando sacar provecho y ventajas a los factores adecuados.

Banamex inició considerando, que si algunos sectores confrontaban dificultades en otros, se abrían oportunidades y posibilidades, quien asumiera el cambio y se adaptara con imaginación creativa a las nuevas circunstancias, podría lograr ventajas para beneficio de clientes, personal y de la permanencia de la institución. Sus objetivos han sido fortalecer su identidad, preservar su autonomía financiera y administrativa, aumentar su participación en el mercado, elevar su eficiencia, provocar la más alta calidad en sus servicios y consolidar y proyectar una imagen de liderazgo.

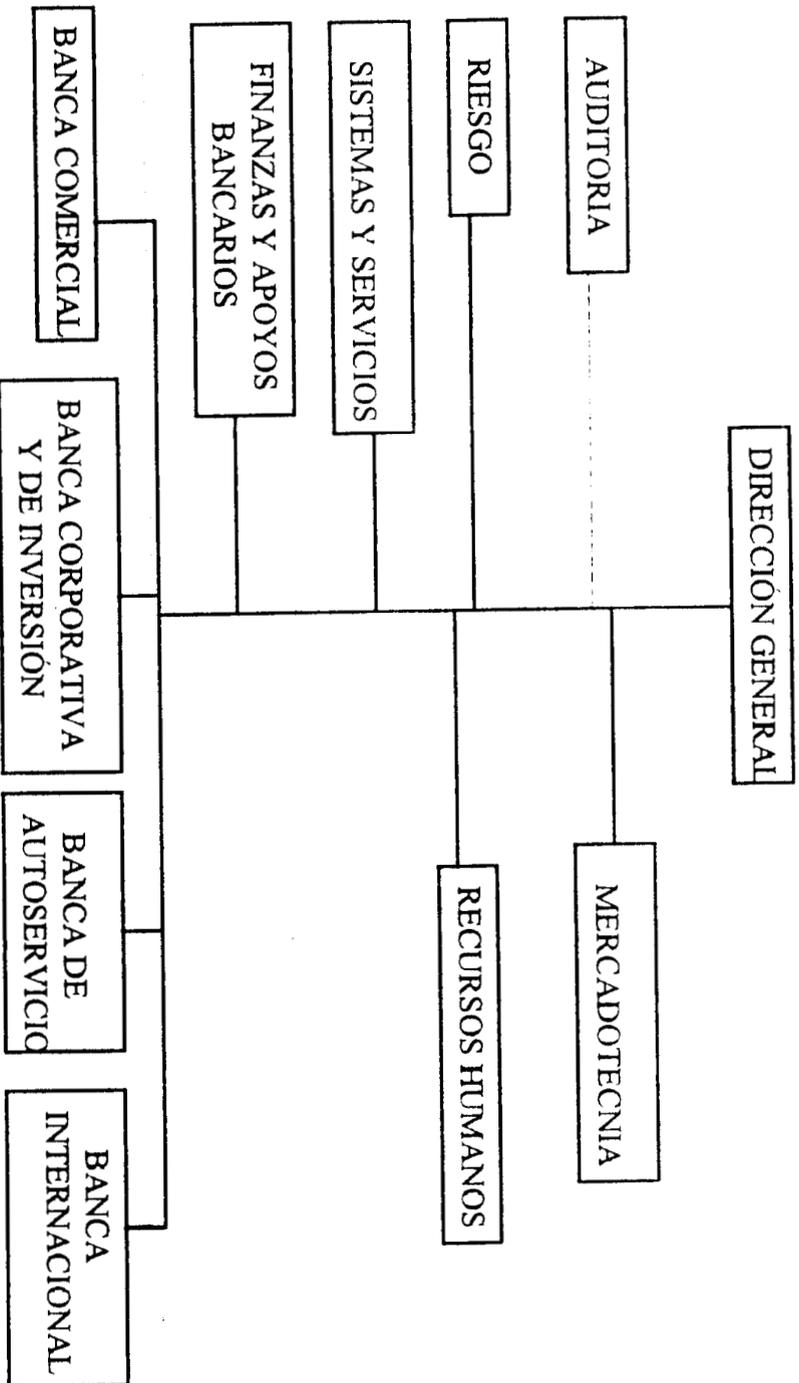
³ Solana Martino Angel, Banco Nacional de México, Memoria 1982-1988 Tomo 1, p. 23.

Estructura Organizacional

La nacionalización de la banca, en septiembre de 1982 afectó la organización de Banamex, por lo que en enero de 1983 se adoptó una nueva estructura, en donde Banamex quedó dividido en las áreas de: Banca Metropolitana, Banca Regional, Apoyos Bancarios, Banca de Inversión, Inversiones Industriales, Filiales y Sistemas y Servicios. El Director General quedó con las siguientes funciones Planeación, Normas y Técnicas de Crédito, Inversiones, Tarjetas de Crédito, Vivienda de Interés Social y la Dirección de Relaciones. (Ver organigrama 4).

Organigrama # 4

ESTRUCTURA DEL GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL



3.3 BANCO COMERCIAL

En Banamex, la Banca Comercial es el área responsable de dar respuesta a las necesidades de servicios bancarios y financieros del mercado asignado.

Sus objetivos son:

- Satisfacer las necesidades de servicios bancarios y financieros;
- Optimizar el punto de vista de calidad y servicio.

Las Direcciones Regionales y los Distritos Metropolitanos son autónomos en su operación:

Sus funciones son:

- a) Satisfacer las necesidades de servicios bancarios y financieros de los sectores y segmentos que les están asignados.
- b) Administrar el uso y la asignación de los recursos del Banco en su región.

"La banca comercial cuenta con divisiones de apoyo:

- 1.- División de Crédito. Tiene como propósito apoyar en materia de crédito, a la Dirección de la Banca Comercial.
- 2.- División Hipotecaria. Tiene dos funciones básicas:

6.- Comités. Vinculan a la organización con sus componentes: comercialización de crédito, de planeación, de recursos humanos, de sistemas".⁴

Banamex cuenta con dispositivos clasificados de la siguiente manera:

- a) Centros Financieros: son la respuesta organizativa y de servicio para alcanzar una mejor posición en las plazas o zonas de alto potencial.
- b) Centros de Negocios: oficinas con enfoque preferente hacia la captura de clientela potencial ubicándose en desarrollo industrial, turístico, comercial, etc.
- c) Sucursales Tradicionales: dispositivos ubicados en plazas de potencial de alto y medio crecimiento y que ofrecen el paquete básico de servicios adaptado a las características y necesidades del mercado en que se ubiquen.
- d) Centros de Servicios: dispositivos ubicados en un mercado de amplia concentración urbana.
- e) Ventanillas de Servicio: apoyos de caja de carácter permanente que proporcionan servicio de pago.

⁴ Ibídem, pp. 61, 62.

con la que arranca la banca de inversión es la de extender sus productos y servicios a más amplios segmentos del mercado, por eso creó diversos productos.

3.5 BANCA DE MENUDEO

"Creada con el nombre de Banca de Autoservicio. Tiene su origen en la División Tarjetas Banamex, la cual ha auxiliado en servir a sus necesidades a dos millones de clientes. En su expansión, las tarjetas son hoy día instrumentos que permiten financiar requerimientos de la microindustria, el comercio y el turismo".⁵

La infraestructura tecnológica ha servido para optimizar la demanda de operaciones a través de cajeros electrónicos y además de hacer más eficientes las operaciones en el punto de venta a través de la Transferencia Electrónica de Fondos y Captura de Datos. Atender el mercado básico en sus necesidades financieras implica desarrollar productos y servicios que permitan el acceso a los servicios bancarios, a clases socio-económicas nuevas y diferentes de las que tradicionalmente ha servido Banamex.

⁵ Ibídem, pp. 147, 149.

Como:

1.- Cuenta Maestra: orientado a personas físicas, originado por un profundo estudio de los productos y servicios de la banca a nivel internacional, así como de las necesidades del público mexicano. Se comenzó a trabajar en 1983 y en 1986 se lanzó al mercado en 1987, fué perfeccionado incorporándole nuevos servicios.

2.- Cuenta Maestra Banamex Empresarial: lanzada en 1988 y destinado a personas morales.

Para 1988 existen otros proyectos como el lanzamiento de un portafolio de fondos de inversión.

Por la magnitud de las operaciones de la Banca de Inversión el sistema manual de operación se tornó insuficiente, por ello se inicia la elaboración del Sistema Integral de Cómputo y un Sistema de Comunicaciones que tienen un centro de proceso en la Ciudad de México, que atenderá las necesidades del área metropolitana y servirá para centralizar la información del interior de la República.

Evolución

Las funciones del área han quedado, a partir de 1982, clasificadas en:

- Productos
- Servicios
- Medios de entrega

Así mismo, se reconoció la tarjeta como la llave de acceso al autoservicio bancario. La tarea de colocación, en su clasificación particular, se integró en tres vertientes:

- 1.- Crédito al Consumidor.
- 2.- Crédito al Comercializador.
- 3.- Crédito a Unidades de Producción.

Autoservicio: en la banca, el concepto de autoservicio se expresa en términos de la acción emprendida por el cliente para activar dispositivos electrónicos capaces de prestar por sí mismos los servicios demandados.

-Cajas Permanentes: tiene su antecedente en 1972, cuando en Plaza Satélite se implanta el primer dispensador de efectivo. En 1983 se instalaron equipos multinacionales que ofrecían entre sus servicios: consulta de saldos, retiro de efectivo, depósitos, pagos diversos y transferencia entre cuentas. En 1987 figura el cambio del número confidencial. En junio de 1988 el banco decide adquirir quinientos cajeros automáticos.

-Terminales en Punto de Venta: fué el primer banco que

instaló terminales en punto de venta, que permitiera la autorización automática con tarjetas de crédito, las modalidades van desde el teléfono de tonos hasta el diálogo de computador a computador.

Las funciones principales de esta banca son:

- 1.- Emitir, comercializar y operar medio de pago en plástico y formas electrónicas.
- 2.- Investigar, evaluar, instalar y operar fórmulas de autoservicio.

3.6 SISTEMAS Y SERVICIOS

A esta área le corresponde la administración, suministro y custodia de los recursos tecnológicos, materiales e inmobiliarios de la institución, dentro de los cuales adquiere importancia estratégica, el dotar al banco de la tecnología más avanzada en sistemas y servicios de cómputo. Tiene que ver también con la investigación de mercados y la publicidad.

Está compuesta por seis divisiones: Sistemas y Servicios de Información, Sistemas Internos, Mercadotecnia Corporativa, Inmuebles, Valores y Gerencias de Producto y Línea Banamex.

1.- Sistemas y Servicios de Información: proporciona a cada área del banco los sistemas e información que les permiten atender a las demandas de su clientela. Cuenta con la siguientes áreas:

a) Sistemas: tiende a desarrollar nuevos servicios basados en alta tecnología, automatizar las oficinas.

b) Servicios: proporciona servicios de calidad a los clientes del banco y a los demás usuarios.

c) Infraestructura: investigación y desarrollo de tecnología a fin de adquirir los equipos que contribuyan a mejorar la calidad de la operación de servicios.

d) Nuevos sistemas: Línea Banamex, Banco en su casa, Banco en su empresa, Cuenta maestra integral, Compra-venta de divisas, Invermático, Automatización punto de venta, Centros de desarrollo.

2.- Sistemas Internos: adquiere inmobiliario y equipo, así como su control; adquiere diseña y opera sobre documentos y sistemas de recolección, analiza y satisface las necesidades de los clientes.

3.- **Mercadotecnia Corporativa:** propone al Director General del Banco los criterios y políticas generales para el manejo de la mercadotecnia. Planea, dirige, ejecuta y controla los programas de comunicación dirigidos hacia el público real o potencial, nacional o internacional.

4.- **Inmuebles:** Sus objetivos son: realizar y dar seguimiento a las acciones inmobiliarias que demandan la operación bancaria y del banco en general.

5.- **Valores y Gerencias de Productos:** La división de Valores y Gerencias de Producto participa a nivel institucional en el establecimiento de políticas y estrategias en materia de Valores de Renta Fija, Cheques, Ahorro y Servicio de Banca Electrónica.

3.7 RETOS Y ESTRATEGIAS

La intensificación de la competencia plantea una serie de retos para los intermediarios financieros, en el caso de la banca:

"1.- **Mejorar la Calidad del Servicio:** el iniciar de una etapa de estabilidad y crecimiento implicará la aparición de nuevas demandas por parte de la clientela, en términos de calidad, confiabilidad del servicio, velocidad de respuesta y nuevos y

más variados productos financieros. Ello conlleva al desarrollo de una cultura orientada al cliente, la mejora de los procesos operativos con base en sistemas y tecnología de punta.

2.- Diversificar las Fuentes de Ingresos: dentro de los ingresos totales de la banca mexicana el porcentaje de los que provienen de fuentes distintas al margen financiero es relativamente bajo, si se le compara con la proporción que se observa en la banca de países desarrollados.

3.- Aumentar la Eficiencia Operativa: Existe la necesidad de que la banca desarrolle procesos de bajo costo para la atención de un gran número de clientes, mediante un uso intensivo de la tecnología y las telecomunicaciones.

4.- Elevar la Calidad de los Activos: el cuidado de la calidad de los activos se convierte en un aspecto crucial para asegurar la rentabilidad de las instituciones financieras".⁶

⁶ Informe Anual 1993, GFB-Accival, p. 96.

Productos y Servicios Bancarios. Principales Areas de Negocio

1.- A Individuos:

En 1992 se cerraron ciento doce sucursales con baja productividad y se abrió una cantidad similar en lugares en donde la demanda de servicios es importante. Con doce sucursales, Banamex inicia un nuevo concepto: "Banca en el Super", en ellas las personas físicas reciben los servicios bancarios de mayor demanda dentro de las tiendas de autoservicio. En la actualidad trescientas noventa y ocho oficinas manejan 70% del total de transacciones, operan con tecnología avanzada que permite la verificación de firmas en pantalla, el asiento contable instantáneo. Esto ha permitido reducir tiempos de atención y aumentar la eficiencia de los sistemas contables. También en 1993 se puso en marcha el nuevo Modelo de Atención y Servicio (MAS) para elevar la calidad del servicio a la clientela y proporcionarle atención más personalizada.

En 1993, el total de cajeros automáticos llegó a mil cuatrocientos noventa y uno. También se ha promovido el uso de la banca por teléfono para reducir costos y servicio más ágiles.

2.- A Empresas:

El banco atiende a más de doscientas cuarenta grandes grupos empresariales. En cuanto a la pequeña y mediana empresa, Banamex apoya a los que ofrecen mejores riesgos de crédito. Ha sido elegido por el mayor número de compañías para el manejo de SAR, atendiendo actualmente ciento cuarenta mil empresas. La atención a la clientela está soportada por la infraestructura tecnológica, que le permite un funcionamiento efectivo a través de Línea Banamex, que le ofrece la posibilidad de concentrar y dispersar fondos, en línea y tiempo real, en más de trescientas treinta ciudades. El banco ha afinado sus procedimientos de evaluación y otorgamiento de crédito a la actividad productiva, buscando identificar sectores que cuentan con ventajas competitivas y apoyando a aquellas empresas que cuentan con una estrategia que las hace viables.

"Banamex se ha dado cuenta de que la gente anda de un lado para otro con todo su papeleo en busca de la mejor inversión, sabiendo que lo que el cliente busca es ahorrar tiempo, por ello genera la Inversión Integral Banamex. Esta inversión pide como mínimo inicial \$2 millones, a

partir de ese momento puede el cliente depositar o retirar sin límite, su disponibilidad las veinticuatro horas al día, se pueden llevar a cabo todos los movimientos por teléfono, el estado de cuenta, según Banamex será entendible". ⁷

3.8 RESULTADOS OBTENIDOS POR BANAMEX DURANTE 1994

Principales Cifras Financieras

Los resultados del grupo para el ejercicio 1994, reflejan el impacto negativo de la serie de acontecimientos políticos y económicos sucedidos en nuestro país durante este año. En particular, los resultados para el último trimestre del año fueron significativamente afectados por la devaluación del tipo de cambio y sus efectos posteriores en los mercados financieros. Ante esta situación y en consonancia con su política de reconocer de inmediato todas las situaciones desfavorables, el grupo decidió reflejar en los resultados del trimestre las pérdidas extraordinarias que se derivaron de sus posiciones cambiarias y de valores. El resultado patrimonial en 1994 fue inferior al de 1993. Esto

⁷ Expansión, Tanya Pliega Valenzuela, Inversión Integral Banamex (México, Vol. 24, No. 591, mayo 1992) p. 37.

es consistente con un año de bajo crecimiento y altas tasas de interés.

"En el último trimestre de 1994, Banamex registró una pérdida de N\$1, 246 millones pesos. Esto es consistente con un año marcado por eventos económicos y políticos extraordinarios en México".⁸

Durante el cuarto trimestre de 1994, el margen financiero creció 3% con respecto al trimestre anterior. Banamex mantuvo su auge financiero debido a que cuenta con una estructura de captación sólida y diversificada y con un manejo oportuno de tasas activas. El banco seguirá de cerca la evolución de la economía mexicana bajo el Programa de Emergencia Económica, y su impacto potencial sobre la cartera crediticia. A este respecto el banco mantendrá su política de crear integralmente las reservas que resultan del sistema de calificación de cartera de la Comisión Nacional Bancaria.

En los últimos días del cuarto trimestre, los resultados de Banamex se vieron afectados por la devaluación del peso,

⁸ Resultados 1994, GFB-Accival, pp. 4,8.

inestabilidad en los mercados y rápido aumento en las tasas de interés. Se identifican cuatro efectos extraordinarios:

1.- El banco registró pérdida de N\$908 millones, al cubrir posiciones cortas en dólares en días posteriores a la ampliación cambiaria.

2.- El fondeo en dólares de una parte de la posición de ajustabonos derivó una pérdida de N\$346 millones pues la devaluación aumentó el valor en pesos de los pasivos asociados.

3.- A finales de 1994 el banco reconoció la nueva valuación de valores de venta fija, arrojando una pérdida de N\$869 millones.

4.- El banco redujo su carga fiscal en 1994 en N\$933 millones.

El banco considera que la actual coyuntura económica podrá afectar negativamente su cartera de crédito. Para enfrentar esta situación el banco continuará apoyando a los clientes viables mediante esquemas que reduzcan el impacto adverso de la situación económica sobre la capacidad de pago de la clientela.

4 MODERNIZACION Y ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURA DE LAS OPERACIONES DE BANCOMER

Bancomer ha representado para el resto de los bancos mexicanos un modelo a seguir por su constante esfuerzo de modernización aunque la misma institución reconoce que el trabajo no ha terminado.

Actualmente ocupa los primeros lugares entre las instituciones bancarias. Su proceso de fortalecimiento ha incluido mecanismos de adhesión con otras instituciones e incluso apertura de otro tipo de servicios.

Uno de sus puntos fuertes han sido la banca del consumidor y de servicios que forman ya parte de su estructura, aunque no son los únicos servicios que ofrece. Al igual que el resto de instituciones bancarias ha requerido una serie de reestructuraciones organizacionales, económicas y de imagen que son motivadas por el continuo cambio del país en los mismos ámbitos y que exigen dicha reestructuración para prevalecer en el mercado.

Durante 1990-1994, Bancomer ha realizado una serie de actividades encaminadas a el factor más importante "El cliente" tendientes a ofrecer mayor calidad y servicio.

"Bancomer al igual que otros bancos había sufrido un atraso tecnológico muy fuerte. Ahora la inversión en tecnología se vuelve prioritaria como vía para reducir costos de operación y desarrollar nuevos y mejores productos en menor tiempo, así como para contar con información oportuna de apoyo en la toma de decisiones".¹

4.1 ANTECEDENTES DE BANCOMER

Hace medio siglo el Banco de Comercio, S.A., abrió sus puertas para apoyar las actividades económicas del país. Era una época en la que había inquietud y desconfianza.

El 15 de octubre de 1932 se creó el Banco de Comercio, S.A. Contaba con veintiocho personas incluyendo el gerente y los trabajadores, y con un capital de \$500 mil. El Banco de comercio después de fundado, planeó extender sus servicios

¹ Expansión, (México, Vol. 24, No. 586, febrero 1992) p. 46.

al interior del país. Así ideó un sistema nuevo: la creación de bancos afiliados.

A menos de dos años de su fundación, el 10. de marzo de 1934 abrió sus puertas el primer banco afiliado, el Banco Mercantil de Puebla, y en ese mismo año se creó el Banco Mercantil de Guadalajara, como filial del Banco de Comercio.

Por lo que respecta a las sucursales urbanas del Distrito Federal, las cuatro primeras inauguradas en 1941 fueron: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.

1939 fue un año crucial para todos los países. Empezó la Segunda Guerra Mundial. Pese a las dificultades, el Banco de Comercio continuó su desarrollo afirmándose en los mercados bancarios como una institución joven que avanzó con seguridad.

A partir de diciembre de 1956, un acontecimiento trascendental marcó un cambio en la vida de los bancos afiliados: cambiaron simultáneamente sus denominaciones por las de Banco de Comercio, seguido del nombre de la entidad o plaza en que operaban.

Al cumplir veinticinco años de su creación, en 1957 y continuando con la expansión, el Sistema Bancos de Comercio dió otro paso trascendental en su desarrollo, convirtiéndose en un factor importante para la vida económica de México, de la propia institución y de su personal.

El 29 de noviembre de 1956, la entonces financiera Industria y Crédito, S.A., se incorporó al Sistema de Bancos de Comercio y cambió su razón social por la de Financiera Bancomer con la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del Consejo de Administración, modalidad que se aplicó posteriormente a otras áreas del banco y que fue adoptada por diversas empresas.

El 7 de marzo de 1957 se funda una sociedad de seguros generales, denominada Aseguradora Bancomer, continuando la expansión en el ramo de seguros.

Para completar el sistema, se fundó el 29 de abril de 1957 una sociedad, Hipotecaria Bancomer, organizada con el mismo propósito de extender todo género de facilidades de crédito de la clientela.

Diez años más tarde, en 1967, se iniciaron los trabajos para automatizar los sistemas. El primero, el básico, es el de cheques. Fue en realidad la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora, Spac. El desarrollo de los servicios del área metropolitana, cincuenta y tres nuevas sucursales, se experimentaron uno de los cambios más fundamentales: la computadora que habla, la rapidez incomparable, seguridad en las operaciones y un servicio que nuevamente hizo de Bancomer un banco con ideas modernas. La automatización no llegó exclusivamente al sistema de cheques. Pero otras operaciones bancarias fundamentales se fueron integrando: cartera, cobranzas, valores, créditos hipotecarios.

Nuevas oficinas de representación en: Europa, Londres, en Asia, Tokio. La primera sucursal en el extranjero, Los Angeles, en Estados Unidos y su participación como accionistas de Libra Bank.

El 18 de noviembre de 1977 nació Bancomer, S.A. Doce meses de intenso trabajo llevó hacer de los Bancos de Comercio, de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer, una sola institución.

1979 fue un año en el que Bancomer dio un paso fundamental en materia de automatización, fue entonces cuando se implantó el sistema On-Line. Fue una respuesta a lo que la clientela espera siempre de Bancomer. Fueron pioneros al implantar el SPAC y posteriormente instalaron un sistema que brindó mayor seguridad y rapidez en las operaciones bancarias y que, por otra parte, reducía la carga de trabajo al personal operativo. El Sistema On-Line se hizo presente con facilidad en las sucursales. Antes "la computadora que habla" autorizaba las operaciones. Ahora a la misma velocidad los datos ordenados por el cajero quedaban impresos en una pantalla por el tiempo necesario para checar los saldos y confirmar la validez de la operación.

En 1981 la institución se incorporó a la red Internacional de Telecomunicaciones SWIFT. En esta forma quedó enlazada con setecientos bancos de todo el mundo. Mediante este sistema es posible transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas.

Un nuevo servicio, Bancomer SI, en el área metropolitana. Los cajeros automáticos han significado una mayor comodidad para la clientela y han ayudado a descongestionar el trabajo en las sucursales de la capital.

4.2 NUEVO MODELO ESTRATEGICO BANCOMER

Misión

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad. Ofrecer las mejores condiciones para un desarrollo integral. Obtener un rendimiento atractivo para los accionistas y contribuir de manera importante, al desarrollo económico y social.

Espíritu de Servicio

Hacer todo lo que este en las posibilidades de la institución, para responder con agilidad y amabilidad.

Responsabilidad

Todos tienen el compromiso de actuar decididamente dentro del ámbito, haciendo todo lo que sea necesario para el logro de los objetivos de la institución.

Visión

Calidad y Servicio. Se busca que para cada cliente la calidad del servicio sea el elemento distintivo de Bancomer con respecto a sus competidores.

Mercados. Ser la institución con el más fuerte arraigo, en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados y obteniendo el liderazgo en la introducción de nuevos productos.

Administración de Riesgos. Contar con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad.

Sistemas de Infraestructura. Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada, que permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios.

Insumos y Servicios. La integración con proveedores especializados, que estén identificados con nuestros objetivos y valores, para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

"En una reunión realizada por los principales miembros de Bancomer se expusieron los resultados de 1992 y las estrategias y prioridades para 1993, con el fin de lograr un mayor involucramiento e integración de los funcionarios hacia los retos del Grupo Financiero Bancomer. Como acuerdo de la junta, se llevó a cabo un análisis de las implicaciones

de la situación actual del grupo. Los resultados más relevantes fueron:

-Falta de especialización y alineación sobre los segmentos clave del mercado.

-Falta de integración por procesos completos dentro de la organización.

-Dificultad para dividir estructuras de costos e ingresos, entorpeciendo la gestión de los negocios y su productividad.

-El sistema financiero en perspectiva.

-Tendencias y estrategias en los servicios financieros".²

La aceleración del cambio se dará por medio de la cultura, de la visión, de la eliminación de alternativas al cambio, del involucramiento de todos los miembros de la empresa, de las estructuras y sistemas y del proceso de comunicación interna.

El cambio fundamental de Bancomer comprenderá cinco etapas:

-La arquitectura apropiada a la nueva dirección estratégica.

-La comunicación de la visión y el cambio arquitectónico.

² Vázquez Días del Castillo, Mundo Bancomer, Enlace Informativo, (México, Bancomer, 199), p. 3

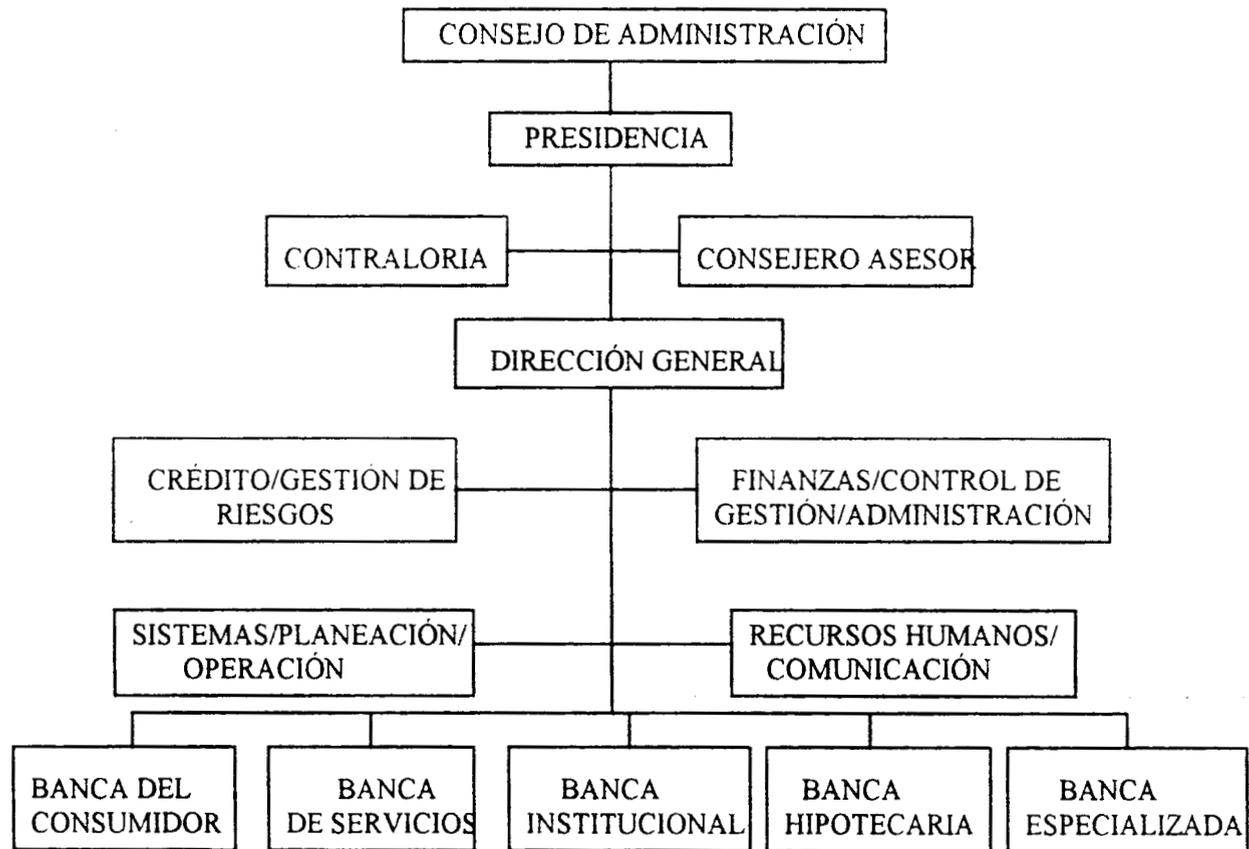
-Un período de transición arranque del cambio, liderada por ejecutivos corporativos y en cada uno de los negocios.

-La reingeniería de procesos en los nuevos negocios para asegurar la agilidad, velocidad, calidad de servicio al cliente y reducción de costos de operación.

-La integración de la organización en su nueva arquitectura.
Cambio de cultura, educación, compensación y sistemas.

(Ver Organigrama 5)

Organigrama # 5 ESTRUCTURA DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER



4.3 BANCA DEL CONSUMIDOR

"Al inicio de 1994, Ricardo Guajardo Touché, señaló como algunas de las prioridades:

- Tener un mayor contacto con el cliente y brindar una extraordinaria atención a nuestro mercado.
- No perder un cliente.
- Promover un espíritu de servicio".³

Operación y diseño de productos y servicios tales como tarjetas de crédito y débito, planes de crédito personales y al consumo, SAR, banca electrónica y fondos de inversión.

Cada una de las Unidades de Banca del Consumidor tiene la responsabilidad de la gestión integral de su producto, en términos de rentabilidad y penetración en el mercado.

Objetivos:

- Mejorar significativamente el negocio de Tarjetas de Crédito.
- Desarrollar el negocio adquiriente (servicio a comercios) y tomar el liderazgo.

³ Arnau Avila Javier, Mundo Bancomer, Enlace Informativo, (México, Año 5, 1994), p. 1.

- Desarrollar el negocio de pensiones en México.
- Crear la unidad de negocio Automotriz.
- Crear la unidad de Créditos al Consumo.
- Desarrollar el Concepto de Banco Electrónico.

Logros:

- Integración de las unidades de negocio especializadas con autonomía de gestión: Tarjeta Emisor, Tarjeta Adquiriente, Tarjeta de Débito, Crédito Automotriz, Crédito al Consumo, SAR, Banca Electrónica.
- Creación del concepto de fábrica a través de la Unidad de Operaciones y Servicios, separando las estructuras de venta de las de operación y dando a las unidades de negocio un énfasis de Marketing.
- Creación de estructuras de Venta y Operación en Banca del interior.
- Instalación de las Coordinaciones Divisionales de Banca del Consumidor, utilizando la misma distribución geográfica de Banca y de Servicios.
- Instalación de cinco Centrales de Cobranza.
- Rediseño de Planauto y Planpiso, con ventajas muy competitivas para el mercado automotriz.
- Lanzamiento de medios electrónicos alternos como Telebanco

Personal y Empresarial.

-Lanzamiento de Práctica Electron, tarjeta de débito en línea.

4.4 BANCA ESPECIALIZADA

Proporciona servicios integrales a través de la coordinación de los trabajos de Arrendadora, Factoraje, así como de las operaciones fiduciarias del grupo. También se encarga del sector de clientes patrimoniales a través de la Banca Privada y las agencias y oficinas de representación internacionales. Se distribuyen los servicios de la Casa de Bolsa a través de la red de sucursales y por canales no tradicionales, se encarga de conservar los objetivos del negocio actuales y la autonomía de Arrendadora, Factoraje y Fiduciario.

Objetivos:

-Distribuir los Servicios de la Casa de Bolsa a través de la red de sucursales y por canales no tradicionales.

-Conservar los objetivos del negocio actuales y la autonomía de Arrendadora, Factoraje y Fiduciario.

-Concretar a corto plazo los esfuerzos de la banca

especializada en la formación de la Banca Privada.

-Ingeniería Financiera Bancomer firmó un acuerdo de cooperación con el Programa Bolívar para la formación de alianzas estratégicas entre pequeños y medianos empresarios latinoamericanos.

Logros:

Arrendadora:

-Redimensionamiento de estructuras, basado en el programa de Reingeniería.

-Redefinición de productos.

-Optimización de la sinergia con el Grupo Financiero ampliando la cobertura a un costo mínimo.

-Aprovechamiento de la Estructura Financiera: apalancamiento, fiscal.

Factoraje Bancomer:

-Alianza estratégica en materia de factoraje financiero con Nations Bank Corporation, para lograr una mayor diversidad de productos y apoyos administrados.

Casa de Bolsa Bancomer:

-Establecimiento del Broker (intermediario Bursátil) en Nueva York.

- Asociaciones estratégicas.
- Diseño de un novedoso concepto en alternativas de inversión.

Proyectos y Subsidiarias Internacionales:

- Creación de alternativas para ofrecer servicios bancarios.
- Transformación de Los Angeles y Nueva York de oficinas bancarias.

4.5 BANCA HIPOTECARIA

Análisis del mercado y creación de productos y servicios hipotecarios e inmobiliarios. Sus lineamientos generales son: hacer rentable la relación individual de sus clientes de mayoreo con el grupo, lograr mayor eficiencia en los productos hipotecarios y cumplir con metas de penetración del mercado, nivel de riesgo y calidad de servicio.

Objetivos:

- Mejorar la calidad de los activos hipotecarios: eficientar la cobranza, reestructurar de manera masiva planes con alto refinanciamiento.
- Regresar al mercado de media-residencial, con productos de menor riesgo y mayor calidad en el servicio.

- Colocar créditos puente con base en rentabilidad y análisis permanente de los mercados.
- Aumentar ingresos no financieros y reducir gastos para alcanzar las metas de rentabilidad del negocio hipotecario.
- Reingeniería de los puntos de venta.

Logros:

- Reestructuración masiva de clientes que representan una cartera más sana: ampliación del plazo y eliminación de pagos adicionales, reducción del pago mensual hasta un 7%, reducción de cartera vencida de 4.6% a 3.7%.
- Lanzamiento de Plancasa: competencia por calidad de servicio, Certificado Hipotecario Bancomer, Productos de menor riesgo.
- Atención de promotores con selectividad para administrar riesgos: red ejecutivos especializados, nuevos productos.
- Monitoreo permanente de la calidad de servicio.
- Creación del Centro Telefónico de Servicios Hipotecarios en donde se proporcionan los siguientes servicios: consultas de saldos y pagos, actualización de datos, pagos mediante cargos a cuenta, asesoría sobre diversas operaciones, aclaraciones sobre aplicación de pagos.
- Creación de la Unidad Venta de Inmuebles.
- Estructuración del proyecto Bolsa Inmobiliaria.

4.6 BANCA INSTITUCIONAL

Proporcionar servicios financieros a la mediana y gran empresa y al sector gubernamental: también tiene a su cargo los productos internacionales del grupo, sus principales lineamientos son hacer más rentable la relación individual de los clientes corporativos, gubernamentales y de banca empresarial, gestionar la Unidad de Producto Internacional, con un enfoque de eficiencia y apoyo a las Unidades de Negocio usuarias, hacer ágil y eficiente la función y servicio de crédito a empresas medianas, mejorando la calidad.

Objetivos:

- Hacer rentable la relación individual de los clientes corporativos, gubernamentales y de Banca Empresarial con el Grupo Financiero Bancomer, bajo un esquema de asignación transparente de ingresos y costos.
- Gestionar la Unidad de Producto Internacional con un enfoque de eficiencia y apoyo a las Unidades de Negocio usuarias.
- Hacer ágil y eficiente la función y servicio de crédito a empresas medianas, mejorando la calidad del mismo.
- Definición de la estructura de Banca Corporativa.

Banca Empresarial:

- Segmentación por tamaño de empresa.
- Desarrollo de mejores esquemas de atención en productos bien definidos y procesos claros a través de ejecutivos de cuenta.
- Instalación de infraestructura para autosuficiencia operativa.

4.7 BANCA DE SERVICIOS

Productos de capacitación en las más de ochocientas sucursales del banco a nivel nacional; adicionalmente se canalizan financiamientos a pequeñas empresas, al sector agropecuario y opera fondos de fomento. Se enfocan las redes de sucursales para lograr la seguridad y calidad de servicios en banca transnacional, requerida por los distintos segmentos de la clientela del grupo, hacer eficientes las funciones de captación tradicional y de crédito a microempresas.

Objetivos:

- Crecer participación de mercado.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Reducir costos.
- Mejorar la calidad y cantidad de la cartera.

- Incrementar la rentabilidad.
- Cambio de cultura hacia servicio y calidad total.

Logros:

- Incorporación del Sistema de Cartera En-línea permitiendo que las operaciones y registro de crédito se efectúen en el punto de venta.
- Nueva configuración de la estructura a nivel nacional.
- Firma del convenio de traspaso de cuentas entre Banca de Servicio, Banca Empresarial y Banca Patrimonial de la zona Metropolitana.
- Servicios, para revisar y rediseñar los procesos de negocio y lograr mejoras en factores como costos, calidad, servicio y rapidez.
- Se impartió el curso Seminario de Mercadotecnia para los subdirectores del área Comercial o Marketing de Banca de Servicios, así como para los responsables de las estrategias comerciales de los productos de Banca de Servicios.

4.8 MEDIDAS DE BANCOMER PARA 1995

"Ricardo Guajardo mencionó que afortunadamente Grupo Financiero Bancomer adoptó medidas preventivas en materia de

riesgo cambiario y de mercado de dinero y tasas de interés. Además de que modernizó su estructura, operación y desarrollo tecnológico".⁴

Banca del Consumidor: Se adecuarán los pagos en tarjeta de crédito y en automóvil, que permita ajustar las necesidades del cliente a los programas que la institución pueda ofrecer. Esta capacidad es una alternativa con la que no cuenta ningún banco de la competencia, se pretende atender las necesidades de manera altamente personalizada.

Banca de Servicios: La institución cuenta con una estructura de crédito central que permite reestructurar, aprobar apoyos especiales y procesar en uno o dos días cualquier solicitud de crédito que se presente.

Banca Hipotecaria: En el caso de los créditos hipotecarios, el cual es uno de los mercados que más se puede afectar en el corto plazo, se tiene una estructura instalada que permitirá reestructurar más los créditos en la medida de las necesidades del cliente.

⁴ Arnau Avila Javier, Mundo Bancomer, Enlace Informativo, (México, Año 6, No. 98, febrero 1995) p. 1.

Banca Institucional: La institución será muy selectiva para el otorgamiento de créditos y se fomentará el apoyo a los exportadores.

Banca Patrimonial: Se detendrá el crecimiento de la nueva infraestructura que están instalando.

4.9 LA CALIDAD Y EL SERVICIO COMO NUEVAS ALTERNATIVAS DE BANCOMER

"Con más de ochocientas sucursales en todo el país y capital contable superior a N\$20,300 millones, el Grupo Financiero Bancomer comparte con Banamex el liderazgo del sector financiero mexicano". ⁵

La Banca de Servicios, en su División Metropolitana dio inicio, a finales de 1994, su proyecto de Calidad Total. El motor principal es la actitud de calidad y servicio que sustenta "El Plan Maestro de Calidad y Mejora Continua".

En Bancomer se conserva la idea de que Calidad Total es mucho más que una forma de administrar, consiste en el

⁵ Expansión, Bancomer Reestructuración de la Cumbre, (México, Vol. 25, No. 628, noviembre 1993), p.70.

trabajo que pone al cliente en el centro de las decisiones. Precisamente porque el cliente es lo más importante, resulta indispensable el punto de vista de quien está en contacto permanente con él. La meta es mantenerse como líderes en servicio al cliente y seguir en su preferencia.

Bancomer en particular, está instrumentando diferentes alternativas para ofrecer a sus clientes la reestructuración de sus adeudos, ya sea con una ampliación de plazos, adecuando mensualidades u ofreciendo nuevos créditos para proyectos que demuestren viabilidad, en el caso de empresas, o a clientes que tengan posibilidades de cubrir sus créditos bajo nuevas condiciones.

En todo momento la filosofía de Bancomer ha sido la de exhortar a sus clientes a mantener la serenidad y a reestructurar sus adeudos cuando sea necesario, para evitar caer en cartera vencida.

Los sistemas Officevision y Correo Electrónico pueden ser dos buenas opciones para estar enterados de lo que acontece en nuestro alrededor. En Officevision se puede conocer las características de la mayoría de los productos que ofrece el Grupo Financiero Bancomer a sus clientes, los

rendimientos de las inversiones, las circulares emitidas, entre otros temas. Por su parte, el Correo Electrónico cuenta con un servicio de noticias que incluye las principales notas de prensa aparecidas en los diarios de circulación nacional. La institución considera que el estar enterado de lo que acontece en su alrededor permitirá realizar sus funciones con mayor calidad y eficiencia, para brindar a los clientes un servicio adecuado a sus necesidades.

"Telebanco Personal Bancomer, consiste en un aparato del tamaño de una agenda electrónica, con pantalla, teclado numérico y alfabético y teclas de función. Opera con pila o corriente eléctrica, a través de un menú de instrucciones muy fácil de seguir. Además de servir de enlace con Bancomer, el aparato puede almacenar hasta veinticinco números de teléfonos y realizar operaciones matemáticas básicas. El desarrollo de Telebanco Personal tomó dos años y requirió de \$2.5 millones de dólares de inversión. También se encuentra la cobranza electrónica, el SI Empresarial para grandes empresas (que opera desde una computadora personal)".⁶

⁶ Expansión, Bancomer el Banco en el Bolsillo, (México, Vol. 26, No. 640, mayo 1994), pp. 68, 69.

C O P Y

5. MODERNIZACION Y ESTRATEGIAS EN LA ESTRUCTURA DE LAS OPERACIONES DE SERFIN

Serfin ocupa uno de los primeros lugares, dentro del numeroso grupo de instituciones bancarias en México, Banamex y Bancomer son sus principales competidores.

Esta institución ha tenido que enfrentarse a una serie de problemas para lograr un crecimiento que le permita ascender al lugar en que se encuentra, sin embargo, Serfin pretende seguir el paso a sus competidores intentando adoptar estrategias en todas las áreas que sean necesarias.

En la actualidad Serfin desempeña con sus empleados un continuo trabajo para implementar reformas de servicio y calidad.

5.1 ANTECEDENTES DE SERFIN

De la Agrupación a la Integración Financiera

Después de sus cien años el Banco de Londres apreció una necesidad de modernización, aceptando trabajar con el Grupo Monterrey (o Grupo Visa) y Financiera. Aceptaciones, de donde entra José Antonio César como Director General del Banco, quien impulsaría la creación de Banca Serfin.

En 1967 el Banco de Londres da el primer paso hacia la automatización de sus servicios al instalar su primera computadora.

En 1968 el Banco Nacional de México inició en el país el servicio de las tarjetas de crédito bancarias Bancomático. Que operaban al amparo de consorcios norteamericanos. Las tarjetas estadounidenses como Visa, American Express se ligaron con el Banco de Comercio y el Banco Nacional de México con el grupo Master Charge y con Visa.

El Banco de Londres se dió cuenta que en estas condiciones no podría competir con ambos bancos por lo que estableció relaciones con Master Charge e introdujo al

mercado su propia tarjeta (Carnet) aliándose a bancos de menor envergadura como Banco del Atlántico y Banco Internacional.

1971 fue un año importante para el Banco de Londres pues se constituía el Grupo Financiero Serfin que pasaría a hacerse una agrupación más fuerte con Grupo Monterrey.

En junio de 1974 fue lanzada la primera campaña publicitaria de Serfin utilizando dibujos animados, por su éxito se generan los llamados personajes Serfin, en forma de artículos publicitarios y promocionales.

El 29 de diciembre de 1974 se reforma la Ley Bancaria estableciéndose la banca múltiple, permitiendo que los bancos de depósito, las financieras y las hipotecarias se fusionaran ofreciendo servicios integrados.

El logro más importante del Grupo Serfin en 1975, fue establecer una nueva estructura de organización que integró a todas sus empresas.

En marzo de 1976 la SHCP dictó las reglas para el establecimiento y operación de bancos múltiples para propiciar una competencia más sana entre las instituciones de crédito. Este modelo permitía la fusión de muchas de las instituciones existentes en grupos integrados para concentrar los servicios de crédito. Bajo esta situación en el mes de abril de 1976 se convocó a una Asamblea General Ordinaria de Accionistas que fue el signo formal del nacimiento de la fusión que llevaría a la formación de la moderna Banca Serfin. La fusión de Banca Serfin se gestaba con serios problemas en la economía.

En enero de 1977 se incorporaron al Grupo Serfin dos entidades más: Factoring Serfin, que se dedicaba a la compra de cuentas por cobrar, documentadas y corporación interamericana Serfin que operaba en el financiamiento de cuentas por cobrar no documentadas.

El Tránsito de la Multibanca a la Nacionalización

En 1978 se emiten por primera vez los certificados de Tesorería (Cetes) que pasaron a formar parte de la vida cotidiana del sistema financiero mexicano.

Como reflejo de la bonanza económica en México la institución lanzó al mercado un nuevo instrumento: Paquetes Prácticos Serfin, que combinaban depósitos a plazo fijo y depósitos de interés preestablecido a un mes.

Serfin inicia sus actividades en el mercado financiero internacional al abrir el 18 de agosto una agencia operativa en los Angeles California.

"La respuesta de Serfin para mejorar la productividad consistía en consolidar un grupo integrado de empresas capaz de proporcionar servicios especializados que complementarían la labor bancaria con el desarrollo de sus filiales:

- Afianzadora Serfin: garantizaba el cumplimiento de contratos de comercio exterior.
- Corporación Interamericana Serfin: financiaba cuentas por cobrar no documentadas.
- Seguros Monterrey Serfin: protección de personas y bienes.
- Almacenadora Serfin: garantizar operaciones crediticias.
- Factoring Serfin: compra en firme de cuentas por cobrar documentadas.
- Casa de Bolsa Serfin: se ponía a tono con la expansión del mercado de capitales.

-Compañías Arrendadoras Serfin: permitían a las empresas contratantes ampliar sus operaciones mediante arrendamiento financiero".¹

En 1979 Serfin gestiona para establecer sucursales en Londres y Nueva York.

Debido a la situación inflacionaria que se manifiesta durante 1980, el Grupo Serfin se vió en la necesidad de modificar su estructura organizativa, quedando una dirección general, cuyo representante era Jorge Morales Treviño y cinco áreas de operación y las direcciones de dos empresas afiliadas. Las cuatro áreas nacionales y una internacional, respondían a una diferenciación geográfica que acentuaba descentralización que permitían a Banca Serfin ofrecer un mejor servicio.

El año de 1981 se caracterizó por un acusado contraste entre las ganancias del sistema financiero y por la crisis hacia la cual se dirigía la economía mexicana. En ese año Banca Serfin puso énfasis en el mejoramiento de su personal y reimpulsó los programas de adiestramiento facultando a sus

¹ Trueblood Beatrice, 125 Años de la Banca Serfin, p.203.

colaboradores con el fin de ofrecer un servicio de asesoría financiera cada vez más profesional. La modernización de equipos de cómputo continuó al incorporar el sistema On-line, en las sucursales. Fueron instalados dieciseis centros regionales de cómputo electrónico para facilitar las operaciones de cheques y ahorro.

En 1982 ante la crisis, el Ejecutivo Federal decidió el 19 de septiembre nacionalizar la banca privada iniciandose una nueva etapa de Banca Serfin.

En enero de 1983 entra en vigencia la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, con la cual los bancos nacionalizados se convierten en Sociedades Nacionales de Crédito. La administración de Serfin como Sociedad Nacional de Crédito se encomienda a un Consejo Directivo integrado por quince miembros y a un Director General, designado por la SHCP.

Para 1984 el número de sucursales de Serfin no varía pero trece son reubicadas en Veracruz. Se crea el nuevo servicio sucursal Telefónica Serfin, que permite realizar operaciones bancarias desde cualquier teléfono mediante una clave confidencial.

En 1985 se promulga la Ley Laboral Bancaria y el 14 de enero la Ley Reglamentaria de la Banca, que obliga a Serfin a expedir un nuevo Reglamento orgánico con el objetivo de adecuar sus acciones, seguir prestando el servicio público de banca y crédito.

En 1986 el número de cuentahabientes de Serfin aumenta de 2'870,000 a 3'310,000 e introduce tres nuevos servicios: la Cuenta Dinámica Serfin, la Tesorería Automática Serfin, una terminal de computadora para clientes seleccionados, en la cual se efectúan movimientos de activos y pasivos y la Tesorería Serfin para el Estado.

Para 1987 Serfin abre un nuevo servicio de tarjeta de crédito -inversión que se incorpora a la tarjeta de Carnet-Serfin. En el rubro de Banca Electrónica Serfin aumenta en un 490% la cobertura de la Tesorería Automática y de los Cajeros Automáticos, también crece el servicio de Cuenta Dinámica al ser instalado en las cabeceras de área y en los Centros de Cómputo y Divisiones de Plaza.

Para 1988 las condiciones económicas de México mejoran disminuyendo el Índice Nacional de Precios al Consumidor, como resultado del Pacto de Solidaridad Económica. Para

modernizar sus servicios Banca Serfin lanza en agosto la Sucursal Automática 24 horas, en la que el cliente puede realizar las operaciones más usuales a través de cinco módulos en el D.F. También se lanza la cuenta Dinámica Serfin Empresarial y Fideicomiso Dinámico Serfin.

"Para 1989 cumpliendo 125 años, Serfin lanza siete nuevos servicios.

- 1.- Sociedad de Inversión para personas físicas y morales de gran liquidez.
- 2.- Cuenta productiva Serfin pago de intereses en cuenta de cheques fácil de operar.
- 3.- Pagarés en dólares instrumento de captación a plazo liquidable en México por su equivalente en moneda nacional.
- 4.- Fondo de renta fija para cubrir riesgos cambiarios.
- 5.- Fondo de renta fija para personas físicas.
- 6.- Tarjeta de afinidad: tarjeta de crédito para Universidades.
- 7.- Cheques de viajero".²

² Ibidem, p. 203.

Al inicio de 1990 Serfin lanza la Tarjeta Inverdinámica, que aumenta el capital fijo de la Casa de Cambio Londres y México a \$100 mil millones de pesos. Serfin logra acercarse al Banco que en ese momento ocupa el segundo lugar. También en ese mismo año Carlos Salinas de Gortari anuncia la reprivatización de la banca.

En 1993 se fundan en Torreón dos Cajeros automáticos que pueden ser operados desde el automóvil, son los primeros que se establecen en dicha ciudad y su aceptación ha sido sorprendente, muestra de ello es el volúmen de operaciones que ha ido en aumento.

5.2 ESTRUCTURA DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN

El Grupo Financiero Serfin ha adoptado el modelo de Banca Universal, que le permite proveer Servicio Financiero Integral, aprovechar las sinergias del grupo conservando además su especialidad en Banca de Inversión y el desarrollo de una Banca Comercial fuerte.

Así la estructura del Grupo Financiero Serfin se compone de tres áreas:

Area de Distribución y Mercados

Comprende el manejo de las redes de distribución de que dispone el Grupo y a través de las cuales se prestan servicios a los clientes e inversionistas. El área de distribución se divide en dos: Metropolitana para la ciudad de México y estados circunvecinos. La otra área es la del interior con sede en la ciudad de Monterrey y que cubrirá la operación de los diferentes Centros Regionales y sus sedes respectivas. .

Areas de producto

En estas áreas es donde se da un alto grado de especialización y la operación de los distintos productos y servicios financieros que se ofrecen a la clientela a través de las áreas de distribución estas áreas de producto son: Productos y Servicios Bancarios, Operación Bursátil e Internacional, Finanzas Corporativas, Auxiliares de Crédito y Seguros.

Areas Staff Corporativas

Son aquellas que definen estrategias, control y normatividad; Administración y Finanzas, Jurídico, Auditoría, Recursos Humanos y Planeación y Mercadotecnia.

Auditoria Interna

El ámbito de responsabilidad de la Auditoria Interna comprende todas las unidades organizacionales del Grupo Financiero. El propósito de la función consiste en la determinación de nivel de riesgo en sus diversas manifestaciones en todas las empresas del Grupo, proporcionando la tecnología que conduzca a mantener el riesgo en grados aceptables.

Administración y Finanzas

El propósito de esta área, es instrumentar políticas de normatividad y programas de acción que deriven en el uso óptimo de los recursos institucionales del Grupo.

Jurídico

Cuenta con dos campos específicos.

Normativo: Establecimiento de políticas que orienten sobre el análisis y tratamiento adecuado de los asuntos jurídicos.

Operativo: Llevar a cabo los pasos jurídicos conducentes a la integración del Grupo Financiero Serfin.

Planeación y Mercadotecnia

Area encargada de establecer lineamientos y directrices de carácter estratégico para que las empresas del Grupo desarrollen su propia planeación y mercadotecnia bajo un marco de referencia común.

Actividades:

- Proponer el proceso de Planeación Estratégica.
- Apoyar en la elaboración de los planes estratégicos para el Grupo.
- Diseñar los planes de mercado corporativo por plazo.
- Elaborar las directrices del presupuesto anual.
- Diseño en instrumentación de un sistema de información gerencial.
- Coordinar el diseño e implementación de los criterios tecnológicos.

Recursos Humanos

Esta área es responsable de establecer estrategias y políticas de Recursos Humanos que proporcionen relaciones laborales sanas y cristalicen en una planta de personal productiva y calificada.

5.3 ESTRATEGIAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

Se encuentran productos de crédito y captación, tarjeta de crédito, hipotecarios y la función fiduciaria.

Esta área tiene la responsabilidad de:

- Revisar y actualizar dichos productos y servicios buscando niveles de excelencia.
- Innovar diseñando y estableciendo nuevos productos y servicios de acuerdo con las necesidades actuales y previsibles.

Operaciones Bursátiles e Internacionales

Esta Dirección tiene a su cargo el desarrollo, supervisión y control de las actividades relacionadas con la operación de instrumentos y títulos dentro del mercado financiero y de valores en México y en el extranjero.

Negocios Corporativos

Esta área es responsable del financiamiento y la asesoría a los clientes corporativos del Grupo en su estrategia de crecimiento o consolidación.

Auxiliar de Crédito

Supervisión, Control y Desarrollo de las Organizaciones Auxiliares de Crédito, así como de su integración.

Seguros

Esta Dirección tiene la responsabilidad del desarrollo y comercialización de seguros en los ramos de vida y daños.

Una nueva imagen que vale oro

"El Grupo Financiero Serfin y las empresas que lo conforman están preparándose para afrontar los retos y expectativas que impone el ser vanguardistas. Ir a la par de

la modernidad es determinante para el eficiente desarrollo de cualquier corporación".³

Estandarización de Software en Microcomputadoras

Con el desarrollo y avance tecnológico la oferta de software es tan grande que podemos encontrar una gran cantidad de paquetes del mismo tipo pero de diferentes marcas para satisfacer todas las necesidades.

Esta misma diversidad puede llegar a ocasionar más problemas de los que podríamos solucionar, como sería una baja productividad y aumento en los costos de operación.

"Es necesario respetar la estandarización, ésta es una recomendación para evitar la anarquía, para hacer más eficientes los procesos y reducir los costos. Al existir una adecuada estandarización, la tarea de capacitación al personal se ve reducida y simplificada, porque el aprendizaje se orienta sólo a los estándares y si se piensa en el aspecto económico poder especializar la capacitación redunda en un ahorro significativo para la institución. De

³ Mejía Gutiérrez Miguel, Valores Serfin Organo de Información Interna, (México, No. Especial octubre 1992), p. 1.

manera global la estandarización en el Grupo representa un mayor poder de negociación con los proveedores, lo que redundará en más servicio: soporte, capacitación, actualizaciones y mejores precios".⁴

Dirección Corporativa de Administración y Finanzas

El propósito general de esta área, es instrumentar políticas de normatividad y programas de acción que deriven en el uso óptimo de los recursos institucionales del grupo.

Fusión de las Organizaciones Auxiliares de Crédito

El Grupo Financiero Serfin concretó la fusión de sus Organizaciones Auxiliares de Crédito constituyéndose de la siguiente manera:

Como resultado de la fusión de Factoring Serfin con factor OBSA surge Factoraje Serfin, consolidándose como la empresa líder en su mercado.

Arrendadora Serfin surge de la fusión de Arrendadora OBSA con Arrendamiento Dinámico Serfin.

⁴ Mejía Gutiérrez Miguel, Organo de Comunicación Interna, (México, No. 3, enero-febrero 1993), p. 67.

Por último de la fusión de las empresas de almacenamiento OBSA y Almacenamiento Serfin reafirmandose el liderazgo de negocios.

Estas fusiones vienen a significar una suma de esfuerzos que permitirá ofrecer un mejor servicio a los clientes.

"Los productos:

División Almacenadora:

- Habilitación de Bodegas
- Almacenamiento Puro
- Almacenamiento Financiero
- Almacenamiento Fiscal Financiero
- Depósito Fiscal Puro
- Habilitación Fiscal Puro
- Habilitación Fiscal Financiera

División Factoraje:

- Factoraje con Recurso
- Factoraje a Proveedores
- Factoraje Extensivo
- Factoraje Extensivo a Proveedores
- Tarjeta Empresarial Factoraje Serfin

- Factoraje Puro
- Factoraje sobre Pedidos
- Refactoraje
- Factoraje Telefónico
- Factoraje Electrónico
- Factoraje Internacional" ⁵

División Arrendadora

-Arrendamiento Financiero

- 1.- Arrendamiento Financiero para la adquisición de equipo nuevo nacional.
- 2.- Equipo de importación.

-Arrendamiento Financiero Inmobiliario

Para la adquisición de terrenos o edificios a largo plazo destinado a fines productivos.

-Vendor-Programs

Convenios con distribuidores y fabricantes que en conjunto con la Arrendadora ofrecen un producto novedoso de acuerdo a las necesidades de los consumidores finales.

-Arrendamiento Puro

⁵ Mejía Gutiérrez Miguel, Organó de Comunicación Interna, (México, agosto-septiembre 1993), p.2.

Servicios Bancomodidad

"Si el usuario tiene dos o más tarjetas de crédito, una cuenta de cheques y una participación en fondos de inversión, seguramente imagina la bendición de contar con un sólo número de cuenta para todo. Esta idea fue comenzada un tanto calladamente por Comermex, pero es Serfin quien se ha encargado de difundir el concepto por todo el país, y de incorporar a él todos los servicios del grupo. La Cuenta Universal es un paquete flexible que reúne cualquier necesidad transaccional, de inversión y crédito" ⁶

Este nuevo concepto de servicio denominado Bancomodidad brinda a nuestros clientes la oportunidad de aprovechar su visita al super para realizar sus operaciones bancarias tales como: apertura de cuenta de cheques, depósitos, retiros, transferencias, giros, pago de servicios, cajero automático, servicio internacional y de tarjetas de crédito, dentro de un horario extenso.

El concepto de Bancomodidad se desarrolló principalmente para atender a personas físicas y personas físicas con actividad empresarial tomando en cuenta siempre la comodidad

⁶ Expansión, Serfin Ventanilla Unica, (México, Vol. 25, No. 628, noviembre 1993), p. 7.

de la clientela y además también se desarrollo pensando que en esta época se requiere de una mayor cantidad de tiempo para realizar actividades.

Nuevos Productos

Grupo Financiero Serfin lanzó nuevos productos: Crédito Personal Automotriz "Su Auto" y Crédito Personal Hipotecario "Su Casa" siendo estos los créditos más competitivos y avanzados en el mercado mexicano.

Seguros Serfin

El tercer Grupo Financiero del país, genera una cantidad muy importante de seguros, por tal motivo, el objetivo primario en este momento es el Grupo Financiero Serfin.

"La expansión de las tarjetas de débito en línea va a ser más explosiva que las de sus antecesoras, las de crédito que cumplieron su papel de acostumbrar al mundo al dinero de plástico. Si en 1993 MasterCard-Serfin reportaba la existencia de 187.3 millones de tarjetas, para pagar después, en 1994 surgieron 102 millones de plásticos comprometidos al método de pagar ahora. Más allá de la receptividad del

público, las nuevas tarjetas tienen hoy a su disposición los adelantos tecnológicos de los últimos años".⁷

Estrategia

Se ha clasificado en tres grandes rubros:

Primera opción, Negocio Patrimonial, estos son todos los seguros que el grupo requiere para proteger su operación como son los inmuebles y vehículos.

Segunda opción, Negocio Institucional con Clientes son los seguros que se generan con créditos otorgados de todo tipo. Cuando la institución otorga un crédito se cubre a través de la eficiencia de un seguro.

Tercera opción, Negocio Incremental la compañía de seguros aprovecha las bases de los clientes que tienen para que si a un cliente se le dió crédito para un automóvil ahora los agentes hacen visitas para ofrecer mejorar la protección con un seguro de vida, gastos médicos, para su casa, etc.

⁷ Expansión, Mastercard-Serfin ¿Golpe Maestro?, (México, Vol. 26, No. 641, mayo 1994), p. 156.

Cuenta Universal

La institución respalda una operación de Cuenta Universal a través de la oferta de un seguro para el cuentahabiente, en el que se le dan alternativas para que tome su protección en función a tres variantes que se ofrecen de cobertura.

Centro de Atención a Usuarios

El Grupo Financiero Serfin esta adelantado a un amplio proyecto que utiliza múltiples tecnologías de cómputo y comunicación. Por este motivo la Dirección Corporativa de Sistemas ha creado el "Centro de Atención a Usuarios" integrado por un grupo de especialistas dedicados a resolver sus problemas y cuyas misiones son: facilitar a los usuarios de los recursos tecnológicos del Grupo Financiero Serfin la atención integral de sus necesidades y requerimientos con el más alto nivel de calidad y oportunidad.

Beneficios

Contribuye a incrementar la productividad manteniendo una alta disponibilidad de los recursos tecnológicos a través de un solo canal de atención.

-Satisfacción del usuario al atender sus requerimientos con calidad y oportunidad.

-Atención a usuarios en base a compromisos de niveles de servicio.

-Identificación de requerimientos de capacitación y entrenamiento a usuarios.

(Ver organigrama 6)

Organigrama # 6

ESTRUCTURA DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Diseño de la investigación

La investigación contempla a tres bancos fundamentales en la actividad bancaria y financiera en México por las causas ya mencionadas en la justificación.

BANCO	SUCURSALES
Banamex	101
Bancomer	69
Serfin	80

Total = 250

Se utilizará una muestra partiendo de la delimitación del número de habitantes en el Distrito Federal mayores de 18 años, los cuales ascienden a 5,113,179 habitantes. Se aplicó la fórmula para población infinita:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$z = 1.96$	$n = (1.96)^2 \cdot (.95) \cdot (.05) / (.03)^2$
$e = 3\%$	$n = .182476 / .0009$
$p = 95\%$	$n = 202.75$
$q = 5$	

Se aplicarán 202 cuestionarios prorrateados en partes iguales entre los usuarios de las tres instituciones objeto de estudio (Bancomer, Banamex y Serfin). (Ver cuestionario anexo)

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la investigación de campo que se realizó a las instituciones bancarias Banamex, Bancomer y Serfin.

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de acudir a esta institución?

a) Bancomer

-Menos de 2 años	27.27%
-De 2 a 5 años	36.36%
-Más de 5 años	36.36%

b) Banamex

-Menos de 2 años	36.36%
-De 2 a 5 años	39.39%
-Más de 5 años	12.12%

c) Serfin

-Menos de 2 años	30.30%
-De 2 a 5 años	57.57%
-Más de 5 años	12.12%

(Ver gráfica número 1)

Nota: A cada banco corresponde un 100% respectivo de su muestra.

Pregunta 2. Trámites que realiza con mayor frecuencia

Como se puede observar en la tabla número 1, existen tres servicios que solicitan en mayor cantidad los clientes, servicios que estos bancos deben atender con la importancia que merecen.

(Ver tabla número 1)

Pregunta 3. ¿Qué otra institución bancaria suele utilizar además de ésta?

a) Bancomer

-Banamex	39.39%
-Serfin	9.09%
-Banamex y Serfin	6.06%
-Otras	9.09%
-Ninguna	36.36%

b) Banamex

-Bancomer	36.36%
-Serfin	9.09%
-Bancomer y Serfin	9.09%
-Otras	18.18%
-Ninguna	7.27%

c) Serfin

-Banamex	18.18%
-Bancomer	15.15%
-Banamex y Bancomer	24.24%
-Otras	12.12%
-Ninguna	30.30%

Pregunta 4. ¿Hay cambios en esta institución que usted logre apreciar?

a) Bancomer

Si 81.81%

No 18.18%

b) Banamex

Si 81.81%

No 18.18%

c) Serfin

Si 54.54%

No 45.45%

De acuerdo al resultado obtenido es totalmente evidente que tanto en Bancomer como en Banamex, los pocos o muchos cambios que se han realizado ha sido percibidos por la mayoría de sus usuarios, mientras Serfin por su parte no ha logrado una percepción muy clara de sus cambios ante sus clientes. Es importante hacer mención de los cambios más significativos en estas instituciones: en el caso de Bancomer, el cambio de mayor relevancia es la mejor atención al público y su ya conocido control automático del número de

caja. Para el caso Banamex igualmente, el mejor servicio al cliente se hace palpable y también la innovación tecnológica que ha implementado, la ficha para el turno del cliente. Con respecto a Serfin, de la misma manera, un mejor servicio al cliente acompañado de mayor rapidez.

(Ver gráfica número 2)

Pregunta 5. ¿Considera que la institución ha cumplido con lo que ofrece al cliente en cuanto a un buen servicio?

a) Bancomer

Si 66.66%

No 33.33%

b) Banamex

Si 78.78%

No 21.21%

c) Serfin

Si 63.63%

No 36.36%

De acuerdo a la opinión de los clientes, que más ha cumplido sus ofrecimientos ha sido: Banamex, le circunda Bancomer y finalmente Serfin.

(Ver gráfica número 3)

Pregunta 6. ¿Qué lugar le otorgaría a cada uno de los siguientes bancos de acuerdo al servicio que le prestan al cliente?

De acuerdo al cuadro el primer lugar en servicio lo ocupa Bancomer, el segundo lugar es para Banamex, y Serfin sigue en tercer lugar.

(Ver tabla número 2 y gráfica número 4)

Pregunta 7. A su juicio ¿Cree que el establecimiento de nueva tecnología permita que el banco sea más competitivo?

a) Bancomer

Si 84.84%

No 15.15%

b) Banamex

Si 93.93%

No 6.06%

c) Serfin

Si 90.90%

No 9.09%

(Ver gráfica número 5)

Pregunta 8. ¿Con las modificaciones tecnológicas implementadas considera que el servicio se ha hecho más rápido?

a) Bancomer

Si 90.90%

No 9.09%

b) Banamex

Si 78.78%

No 21.21%

c) Serfin

Si 78.78%

No 21.21%

Es evidente que la estrategia adoptada por estas instituciones para dar un servicio más rápido apoyado por la tecnología ha tenido más efecto en Bancomer, ello ha sido percibido por los clientes quienes atribuyen precisamente esta mejora en las nuevas implementaciones tecnológicas.

(Ver gráfica número 6)

Pregunta 9. ¿Qué ventajas considera que tenga la implementación de cajeros automáticos?

La mayor ventaja que los clientes del total de la muestra encuentran en los cajeros es su disponibilidad de efectivo a cualquier hora.

(Ver tabla número 3 y gráficas número 7, 8 y 9)

Pregunta 10. ¿Qué desventajas considera que tenga la implementación de los cajeros automáticos como servicio al cliente?

Puede determinarse que la desventaja más importante que se reconoce con respecto a los cajeros automáticos es la falta de vigilancia ya que ha aumentado considerablemente el número de asaltos a clientes y usuarios de estas cajas permanentes. Así mismo, existe una mala organización e instrucción en el manejo de estas computadoras por lo que los errores son muy comunes tanto por parte del usuario como del empleado encargado de su manejo.

(Ver tabla número 4)

Pregunta 11. ¿Los cambios efectuados por la institución influyen con respecto al servicio que ofrecen al cliente?

a) Bancomer

Si 81.81%

No 18.18%

b) Banamex

Si 84.84%

No 15.15%

c) Serfin

Si 81.81%

No 18.18%

La manera que ha influido la tecnología y los cambios en cada una de estas instituciones se ha reflejado claramente en la rapidez y eficiencia que se ha intentado dar al servicio.

(Ver gráfica número 10)

Pregunta 12. ¿La atención que le ofrecen ahora es la misma que en años anteriores?

a) Bancomer

Si 27.27%

No 72.72%

b) Banamex

Si 18.18%

No 81.81%

c) Serfin

Si 36.36%

No 63.63%

Con la gráfica se puede apreciar fácilmente que en Banamex ha sido más claro el cambio en la manera de atender que en años anteriores a la fecha. Por otra parte, el cambio de atención en Serfin aún no es muy claro. Estos cambios a los que se hace referencia redundan nuevamente en la rapidez y eficiencia que han mejorado considerablemente.

(Ver gráfica número 11)

Pregunta 13. ¿Considera que el horario de atención al cliente es adecuado?

a) Bancomer

Si 57.57%

No 42.42%

b) Banamex

Si 75.75%

No 24.24%

c) Serfin

Si 54.54%

No 45.45%

La ampliación en el horario de las tres instituciones ha tenido el objeto de brindar un mejor servicio, esto como se podrá observar en la gráfica, ha sido más efectivo en Banamex pues al hacer una comparación con Bancomer y Serfin se puede apreciar que el porcentaje de personas que están de acuerdo con la ampliación de sus horarios es muy superior al de las otras instituciones.

Pregunta 14. En general, ¿Está conforme con los servicios que le presta la institución?

a) Bancomer

Si 75.75%

No 24.24%

b) Banamex

Si 81.81%

No 18.18%

c) Serfin

Si 78.78%

No 21.21%

La conformidad entre las tres instituciones que estamos analizando es mayor en Banamex y la menor es Bancomer.

Las conformidades en las tres instituciones están fundamentadas básicamente en la simplificación de los trámites, una mayor rapidez.

La inconformidad se fundamenta en contraparte en el carácter robotizado de los empleados y su insistencia por perder el tiempo.

(Ver gráfica número 12)

Pregunta 15. ¿Que recomendaciones le haría usted a esta institución para mejorar el servicio?

a) Bancomer

- Tener cuidado con el personal contratado: 48.48%
- Ninguna: 27.27%
- Mayor Información: 6.06%
- Ampliar el horario: 6.06%
- Mayor vigilancia: 6.06%
- Cajas específicas para ciertos servicios: 3.03%
- Mayor número de cajeros: 3.03%

(Ver gráfica número 14)

b) Banamex

- Ninguna: 45.45%
- Intentar que el personal sea más eficiente: 18.18%
- Mayor rapidez: 12.12%
- Ampliación de horario: 9.09%
- No cobrar tanto por servicios: 6.06%
- Mejores programas de cajeros automáticos: 6.06%
- Quitar los bancos de zonas riesgosas: 3.03%

(Ver gráfica número 15)

c) Serfin

- Mejorar la atención que prestan a los clientes: 39.39%
- Ninguna: 15.15%
- Cobrar menos por los servicios: 9.09%
- Ampliar el horario: 9.09%
- Dar más información al cliente: 9.09%
- Mayor rapidez: 6.06%
- Aumentar el número de cajas: 6.06%
- Adaptarse más rápidamente al cambio: 6.06%

Como se puede apreciar, la exigencia más importante que manifiestan los usuarios en las instituciones es poner mayor atención en el personal con que se cuenta ya que a pesar de que la tecnología está más avanzada, si el elemento humano no funciona bien, será difícil que se ofrezca un buen servicio. El resto de recomendaciones son tanto técnicas que no corresponden netamente al elemento humano y el porcentaje que ellas corresponde.

(Ver gráfica número 16)

CONCLUSIONES

Las reformas introducidas a la legislación financiera, se ha logrado reducir la participación de agentes financieros internacionales con lo que respecta a las instituciones nacionales, con lo cual se dio el primer paso en la internacionalización del sistema financiero mexicano, complementando así la integración del sector real de la economía mexicana con la economía mundial.

La privatización del sistema bancario mexicano es un elemento clave para que el sistema financiero mexicano, alcance mayores niveles de eficiencia, al haber otorgado a las instituciones bancarias una mayor autonomía de gestión y al no decidir el gobierno en todos los aspectos.

Con la participación de las diferentes instituciones financieras en los grupos, se permite que la banca mexicana opere bajo el concepto de Banca Universal lo que significa el aprovechamiento de las economías de escala presentes en el proceso de intermediación financiera, traduciendo en un menor margen de intermediación, menores costos de operación para los usuarios y mayor penetración del sistema financiero en la economía.

La integración del sistema financiero nacional con el internacional, implica para la economía mexicana una importante ganancia en bienestar al reducirse los costos de financiamiento para las empresas, reducción que se traduce en un aumento en la rentabilidad de los proyectos de inversión y una mayor eficiencia en la asignación de recursos, además de que con dicha integración, los costos de transacción en las operaciones de comercio exterior, también se reducen, promoviendo un mayor intercambio comercial y por lo tanto eficiencia en la asignación de recursos.

En los últimos tiempos se ha promovido la competencia, disminución de costos, incremento de rentabilidad, buscando así una asignación más eficiente de los recursos financieros en la economía incluso se promueve cada vez más la internacionalización del sistema financiero mexicano, los cambios han sido trascendentales, ya que responden a las exigencias de México.

Actualmente se pueden realizar operaciones bancarias de una forma más simple, para esto los bancos están llevando a cabo y estudiando estrategias vanguardistas que permitan proporcionar un servicio seguro, rápido, confiable y eficiente al consumidor. Todo esto aumenta la necesidad de ser más competitivo. Lo anterior lo intentan llevar a cabo

las instituciones para ser más competitivas y apoyándose de los avances tecnológicos, capacitación, conceptos nuevos como calidad total, excelencia en el servicio, entre otros es así como a lo largo de la presente investigación se seleccionó a las instituciones Banamex, Bancomer y Serfin, por considerarse estas las primeras a nivel nacional y las más importantes en cuanto a su participación para la economía nacional.

El crecimiento que ha tenido Bancomer ha sido estable hasta hace dos años en que disminuye una pequeña parte de sus nuevos clientes. Banamex por su cuenta se ha desarrollado en los últimos cinco años, precisamente a partir del período en que se iniciaron fuertes cambios en la institución orientadas al mejor servicio al cliente mediante un adecuado aprovechamiento de los recursos tecnológicos y humanos. Finalmente Serfin, al igual que Banamex ha mostrado un repunte en su crecimiento en el mismo período.

Las actividades y servicios en que más deben trabajar con mayor atención para satisfacer al cliente son el cambio de cheques y el pago de servicios como luz y teléfono ya que la mayor parte de los usuarios demanda este tipo de servicios. Con una rapidez y buen servicio en estas áreas se logra en buena parte mantener el mercado con que se cuenta.

Bancomer, Banamex y Serfin son las tres instituciones bancarias de servicio más importantes en México, a grado tal que se complementan unas con otras en el uso que les da el cliente.

Los cambios a los que ha hecho mención Bancomer han sido sobre una mayor rapidez en el servicio y una mejor atención, esto ha sido apreciado verídicamente por un porcentaje considerable de sus usuarios, lo que los hace sentirse conformes con el servicio que ofrece Bancomer. Estos cambios según los clientes permitirán una mayor competitividad.

Banamex ha aumentado su ritmo de trabajo en los últimos cinco años, un alto porcentaje de usuarios consideran que los requerimientos de rapidez, simplificación de trámites y ampliación de horarios han permitido cubrir más ampliamente sus necesidades.

Serfin de acuerdo a los resultados de la investigación, aún cuando ocupa el tercer lugar de instituciones bancarias más importantes en México, ha efectuado cambios moderados y adaptaciones tecnológicas más lentas en comparación con Banamex y Bancomer sin embargo, la conformidad de sus clientes ha aumentado.

Por todo lo anterior se concluye que la hipótesis que se planteó es aceptada.

RECOMENDACIONES

En relación a la eficiencia económica, la modernización demanda que se actualicen tanto los códigos y todo tipo de legislación, es por eso que una de las recomendaciones que ponemos de manifiesto es la actualización de las mismas, evitando así tácticas obsoletas y contrarias tanto para la economía, como para las instituciones bancarias.

Para competir es necesario equipo nuevo para tener un control y apoyo, proporcionar nuevas formas de capacitación encaminadas al desarrollo de un buen servicio y de esta manera atender adecuadamente las necesidades del cliente.

A través de fusiones que conlleven a eliminar debilidades dentro de las instituciones, y teniendo la participación de especialistas que sepan manejar adecuadamente el mercado se dará un crecimiento tanto a nivel de competencia como en el nivel de servicio.

Poner servicio y vigilancia rigurosa a la salida de la institución y sobre todo en cajeros automáticos.

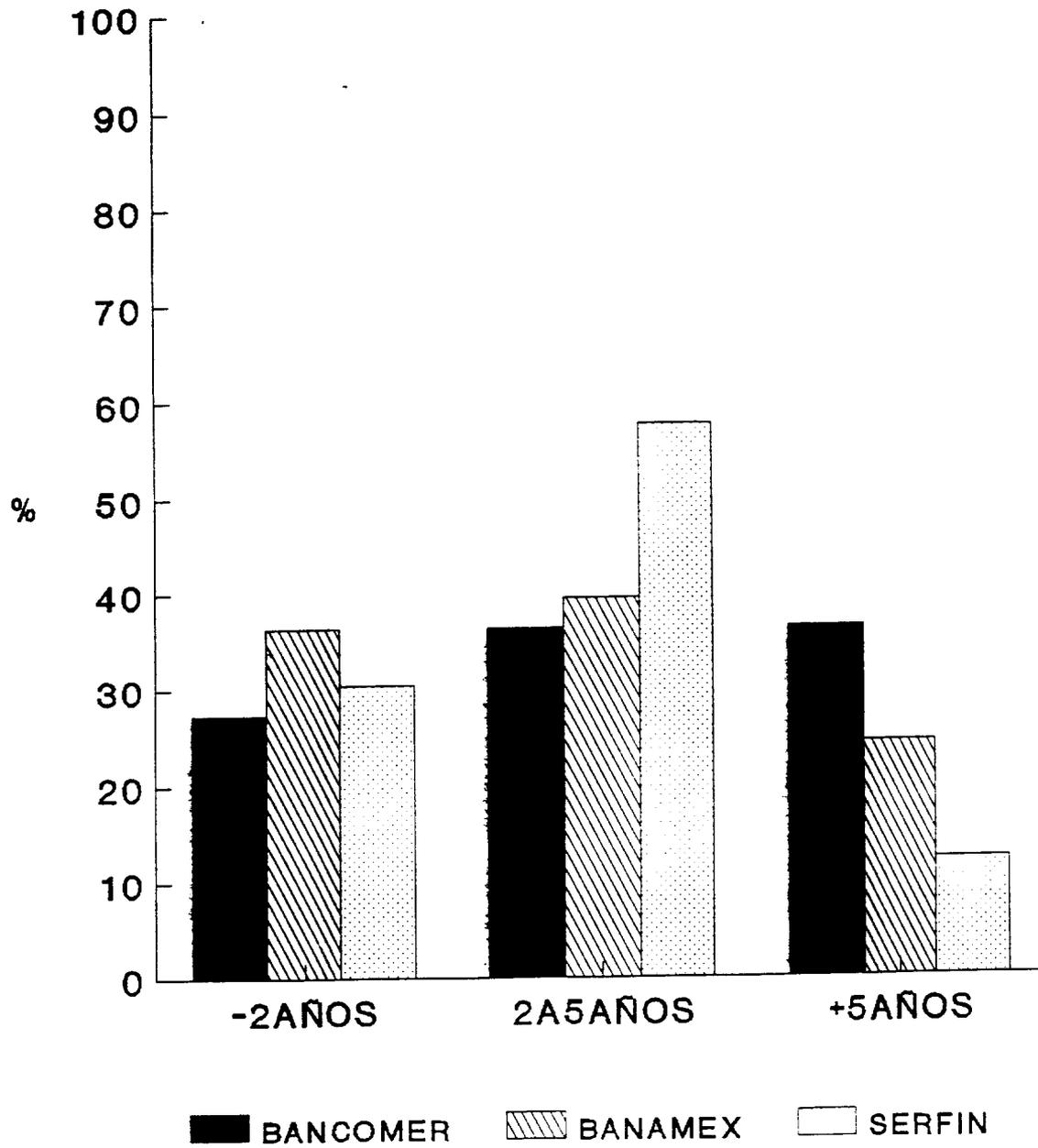
Ampliar el límite de efectivo de los cajeros automáticos.

Reconsiderar los horarios de atención mediante el establecimiento de dos turnos y evitar el tedio del personal.

También es recomendable que en lo que respecta al sector financiero debe surgir una intermediación financiera, es necesario que se vuelva más eficiente, es por eso que se debe buscar una cultura de calidad total.

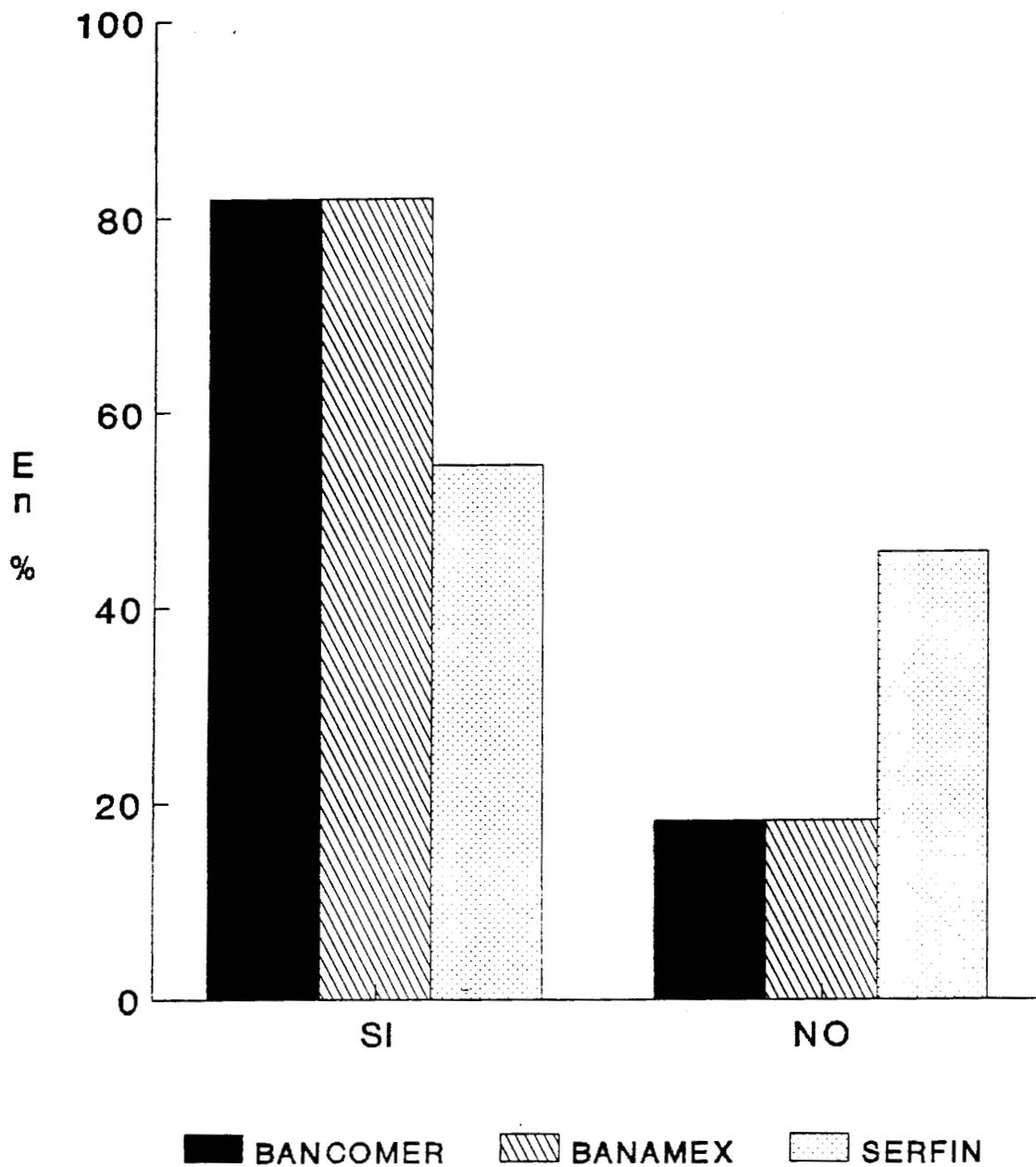
A N E X O S

TIEMPO QUE TIENE DE ACUDIR A LA INSTITUCION



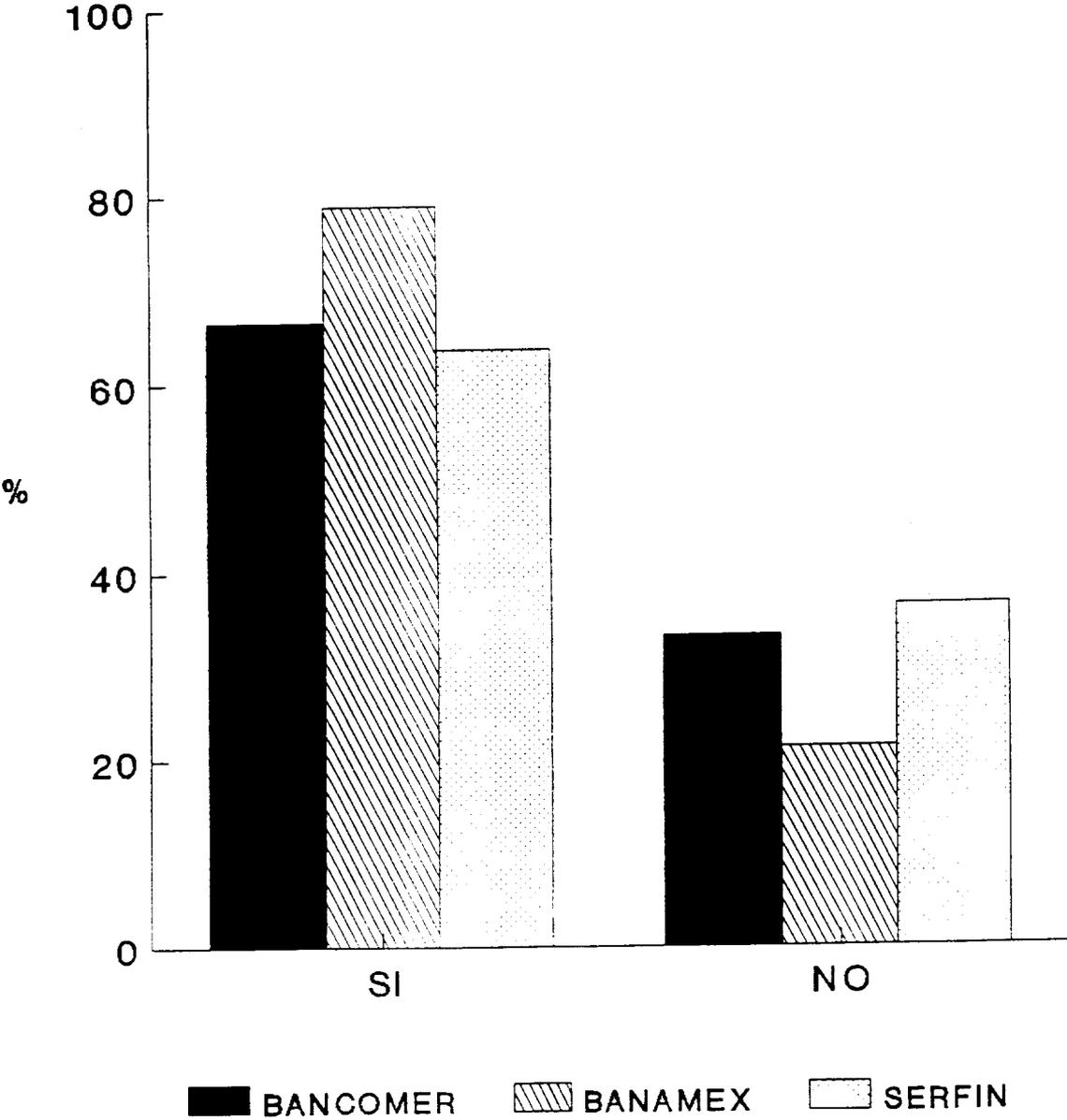
GRAFICA 1

¿HAY CAMBIOS EN LA INSTITUCION QUE USTED LOGRE APRECIAR?



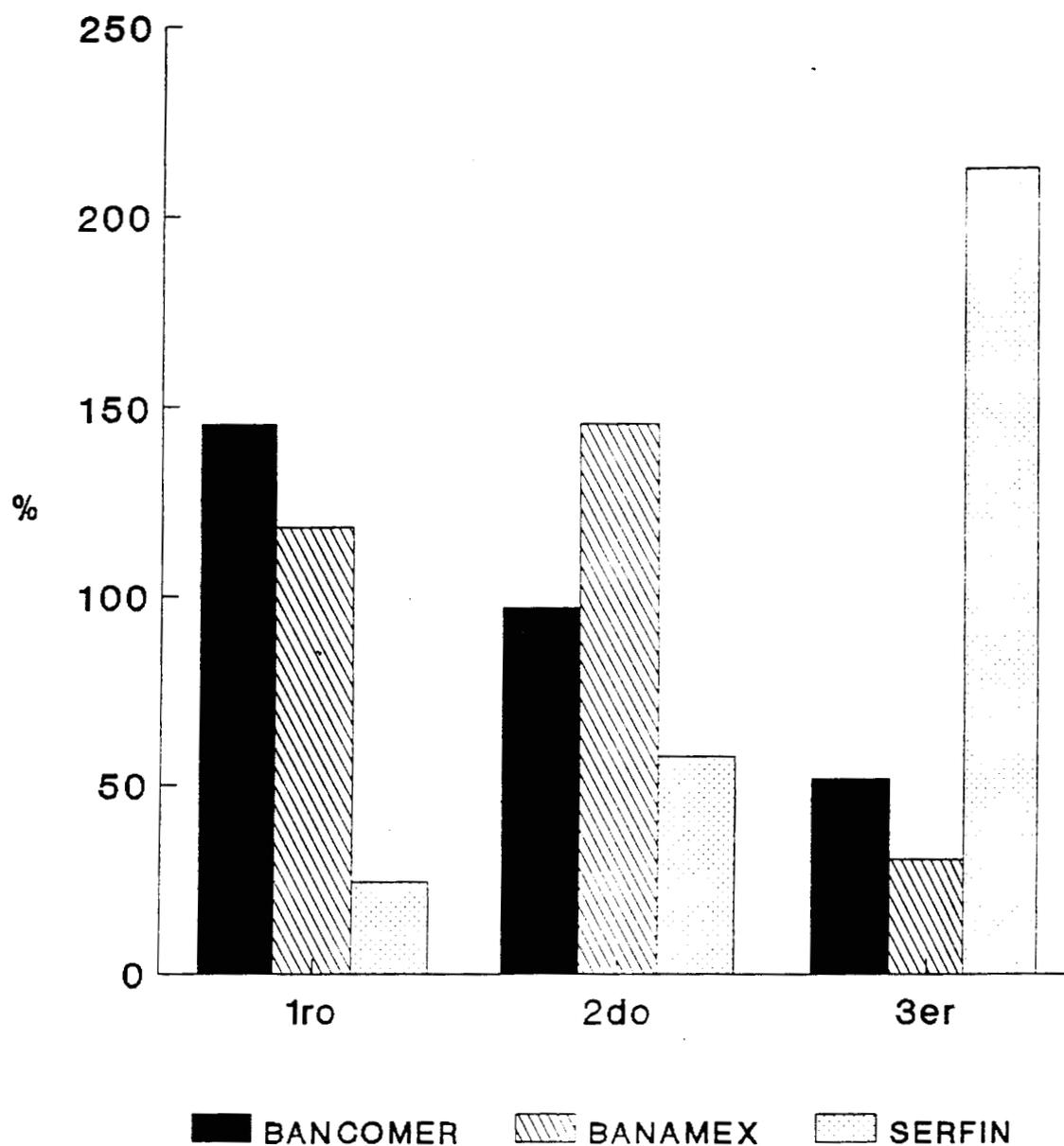
GRAFICA 2

**CONSIDERA QUE LA INSTITUCION HA CUMPLIDO
CON LO QUE OFRECE AL CLIENTE EN CUANTO
A UN BUEN SERVICIO**



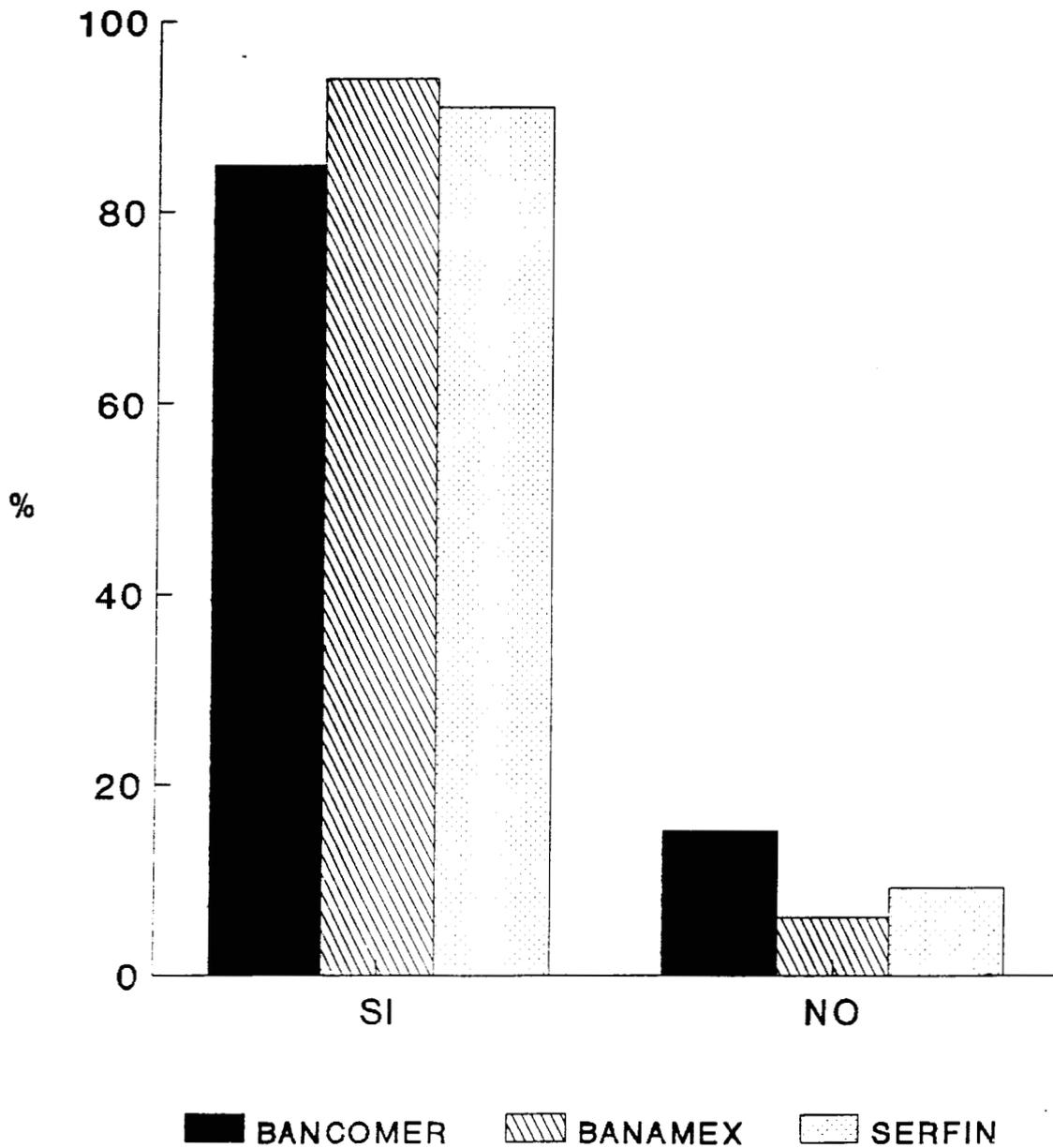
GRAFICA 3

**¿QUE LUGAR LE OTORGARIA A CADA UNO DE
LOS SIGUIENTES BANCOS DE ACUERDO AL
SERVICIO QUE LE PRESTAN AL CLIENTE?**



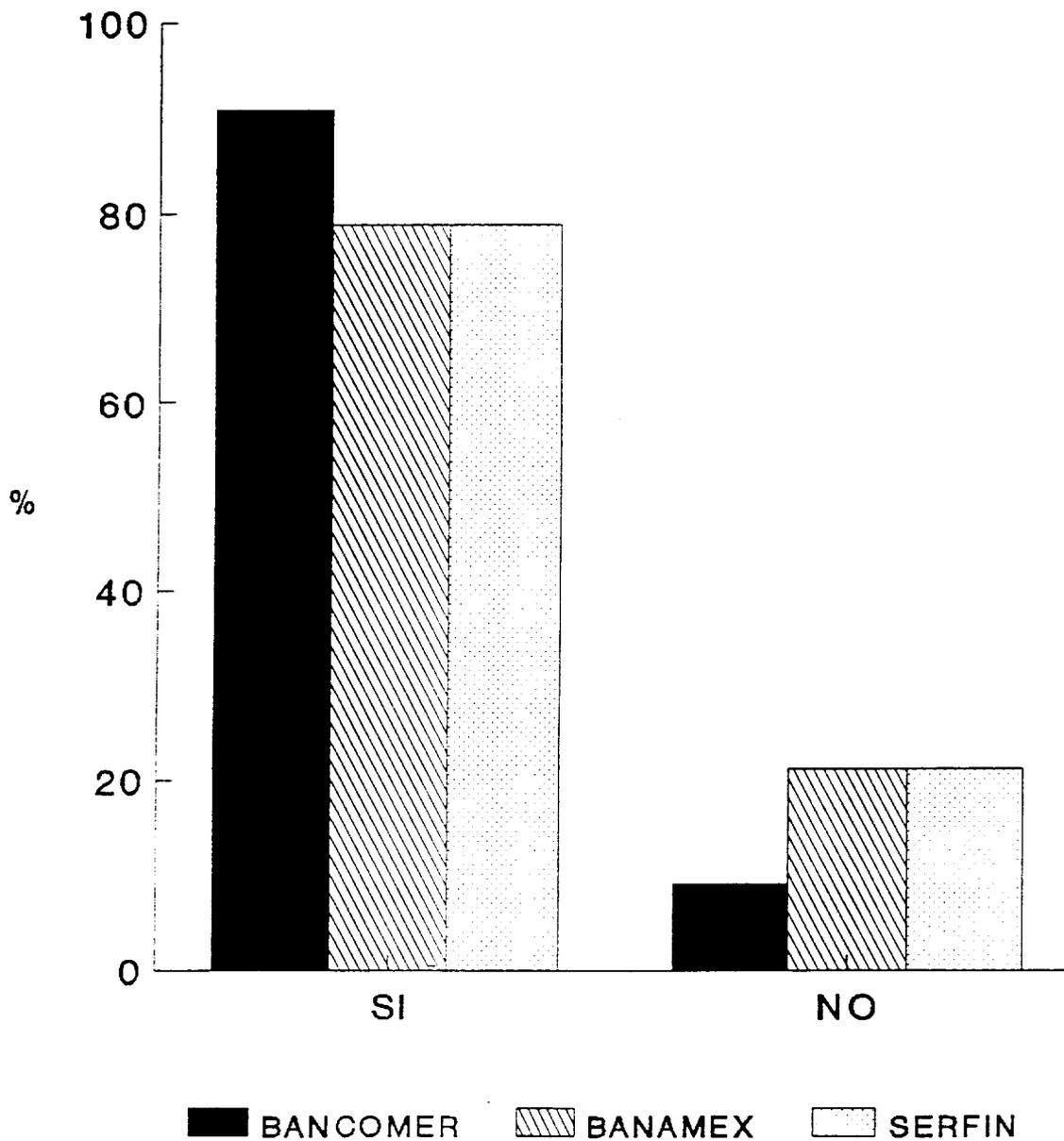
GRAFICA 4

**¿CREE QUE EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVA
TECNOLOGIA PERMITA QUE LE BANCO SEA
MAS COMPETITIVO?**



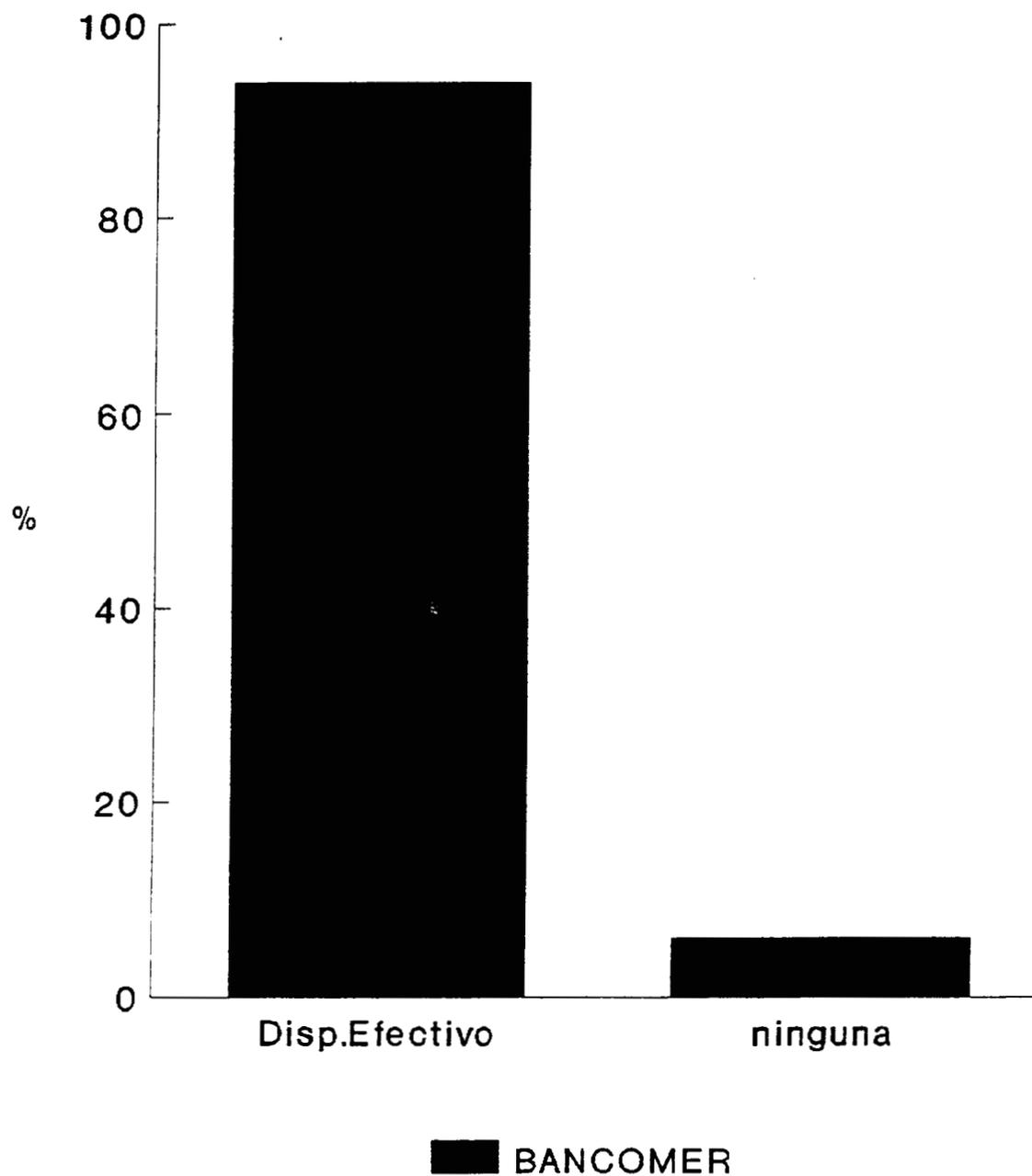
GRAFICA 5

CON LAS MODIFICACIONES TECNOLOGICAS
IMPLEMENTADAS CONSIDERA QUE EL
SERVICIO SE HA HECHO MAS RAPIDO



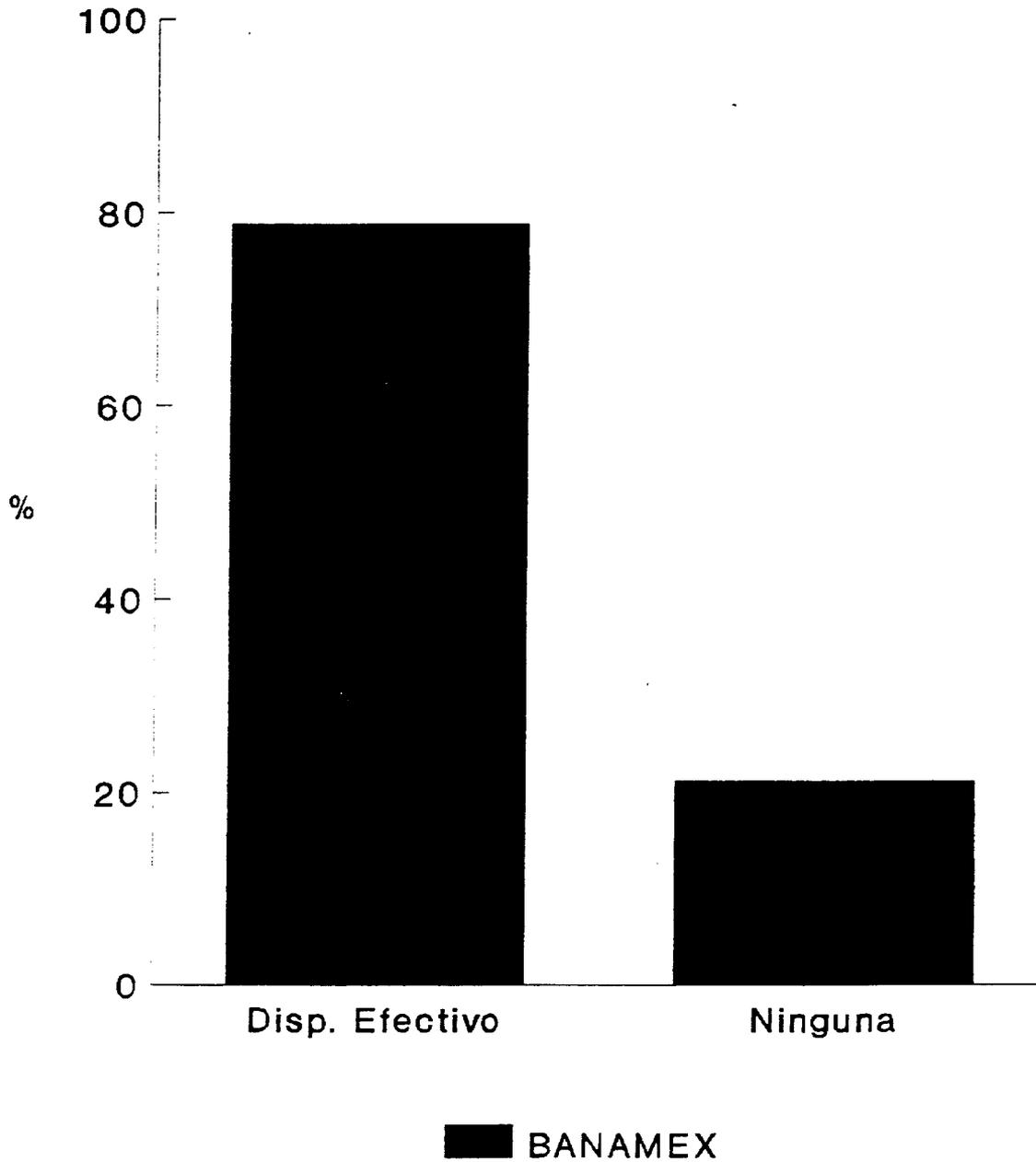
GRAFICA 6

¿QUE VENTAJAS CONSIDERA QUE TENGA LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS?



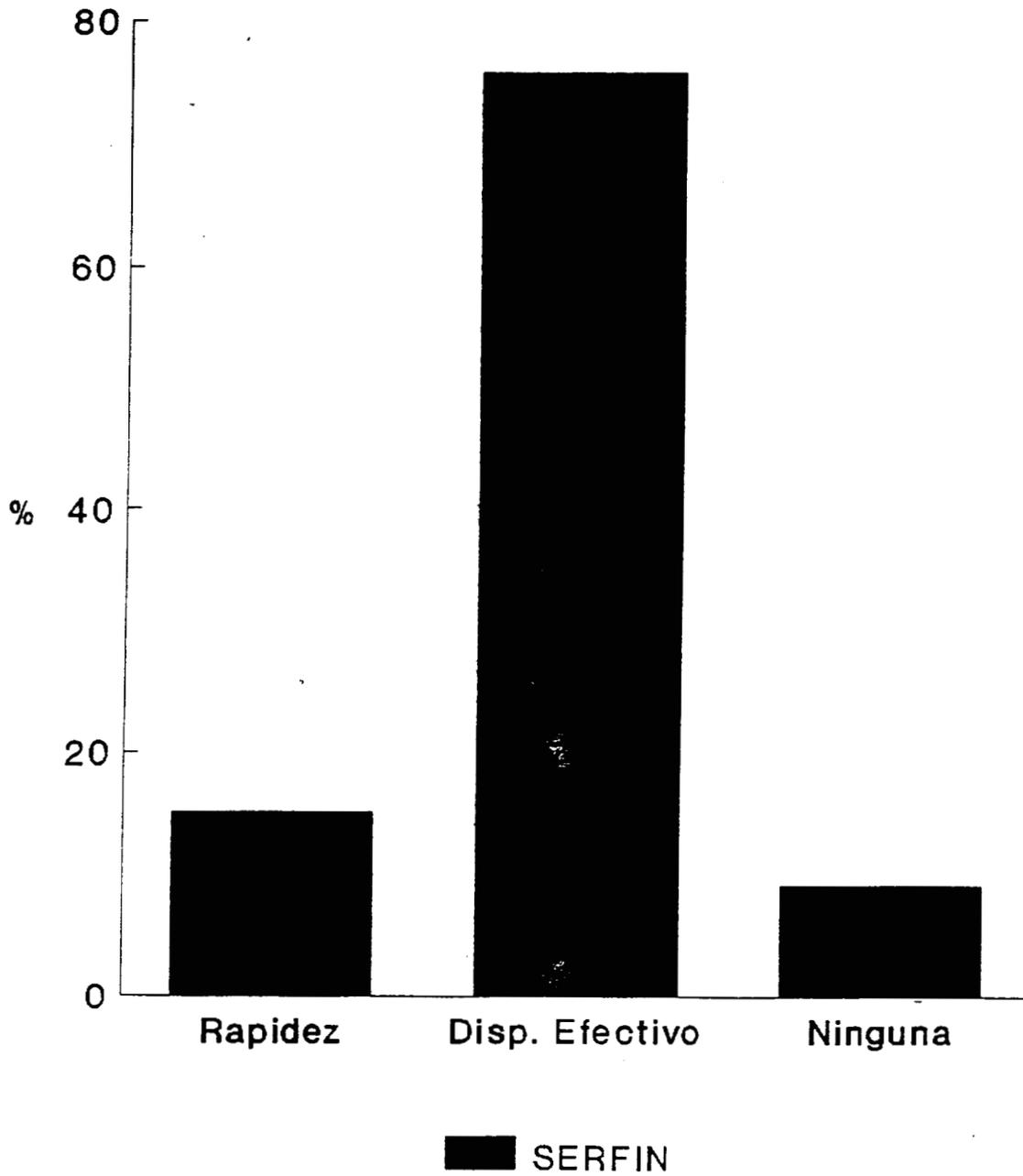
GRAFICA 7

¿QUE VENTAJAS CONSIDERA QUE TENGA LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS?



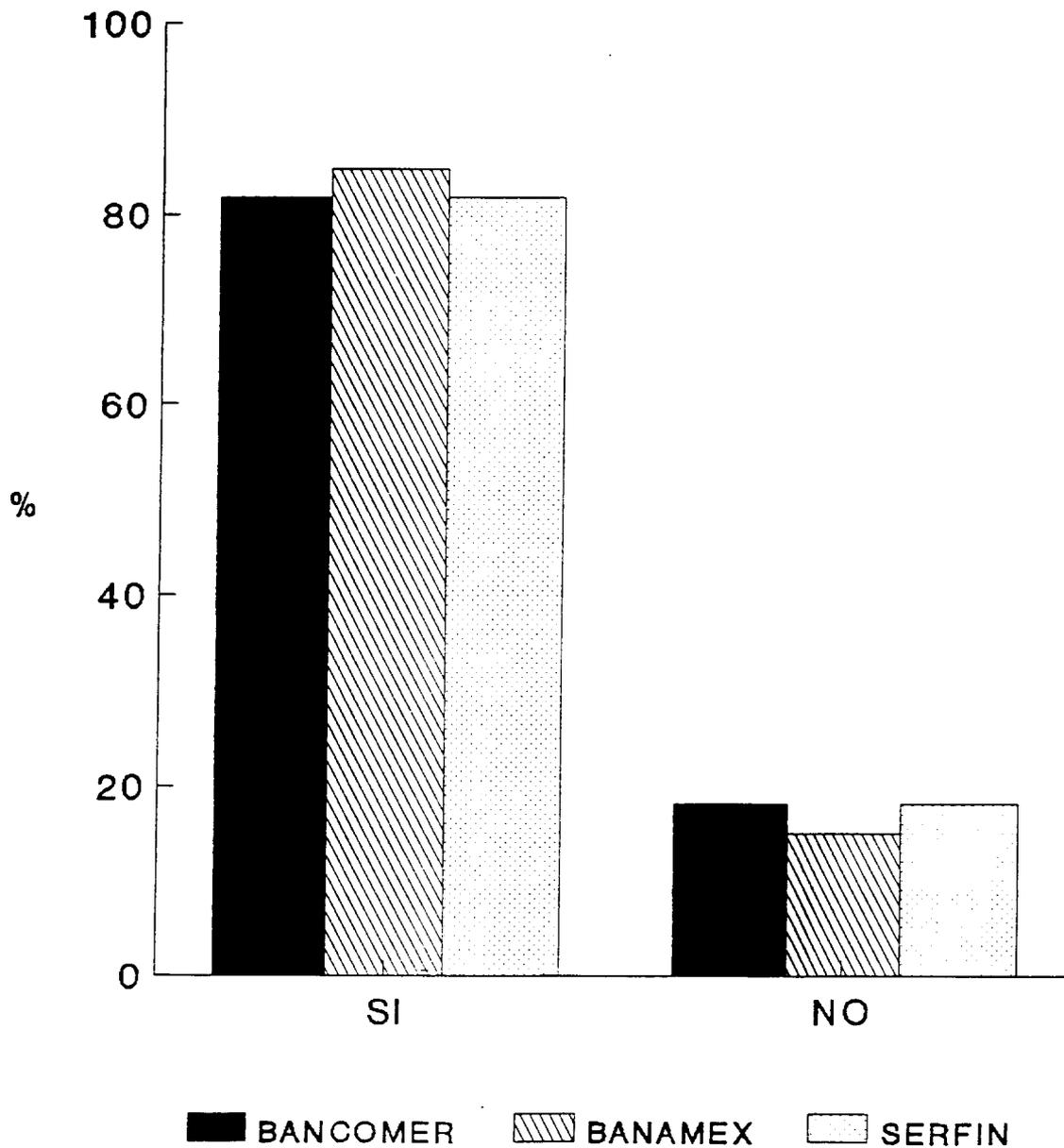
GRAFICA 8

¿QUE VENTAJAS CONSIDERA QUE TENGA LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS?



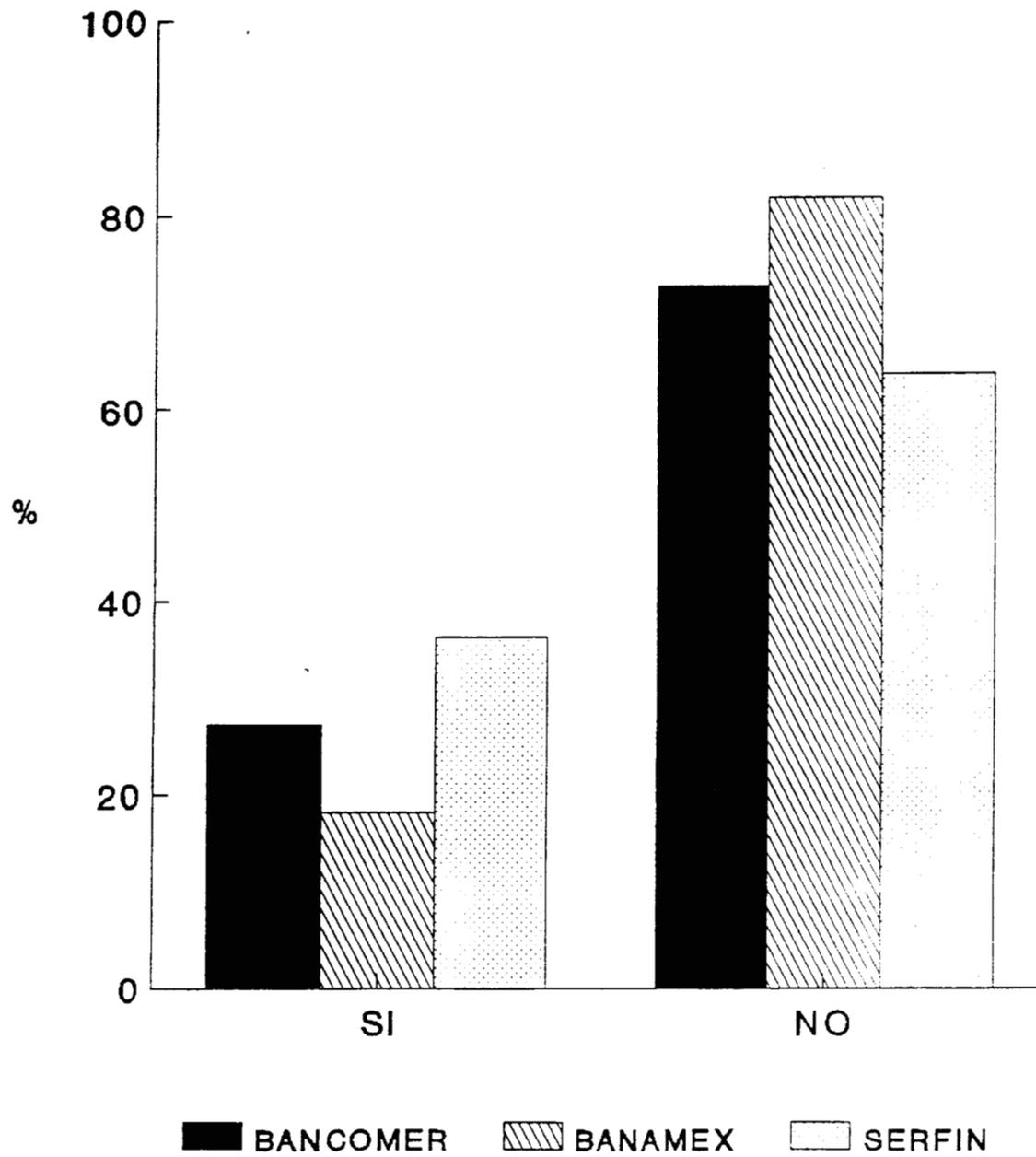
GRAFICA 9

¿LOS CAMBIOS EFECTUADOS POR LA INSTITUCION INFLUYEN CON RESPECTO AL SERVICIO QUE OFRECEN AL CLIENTE?



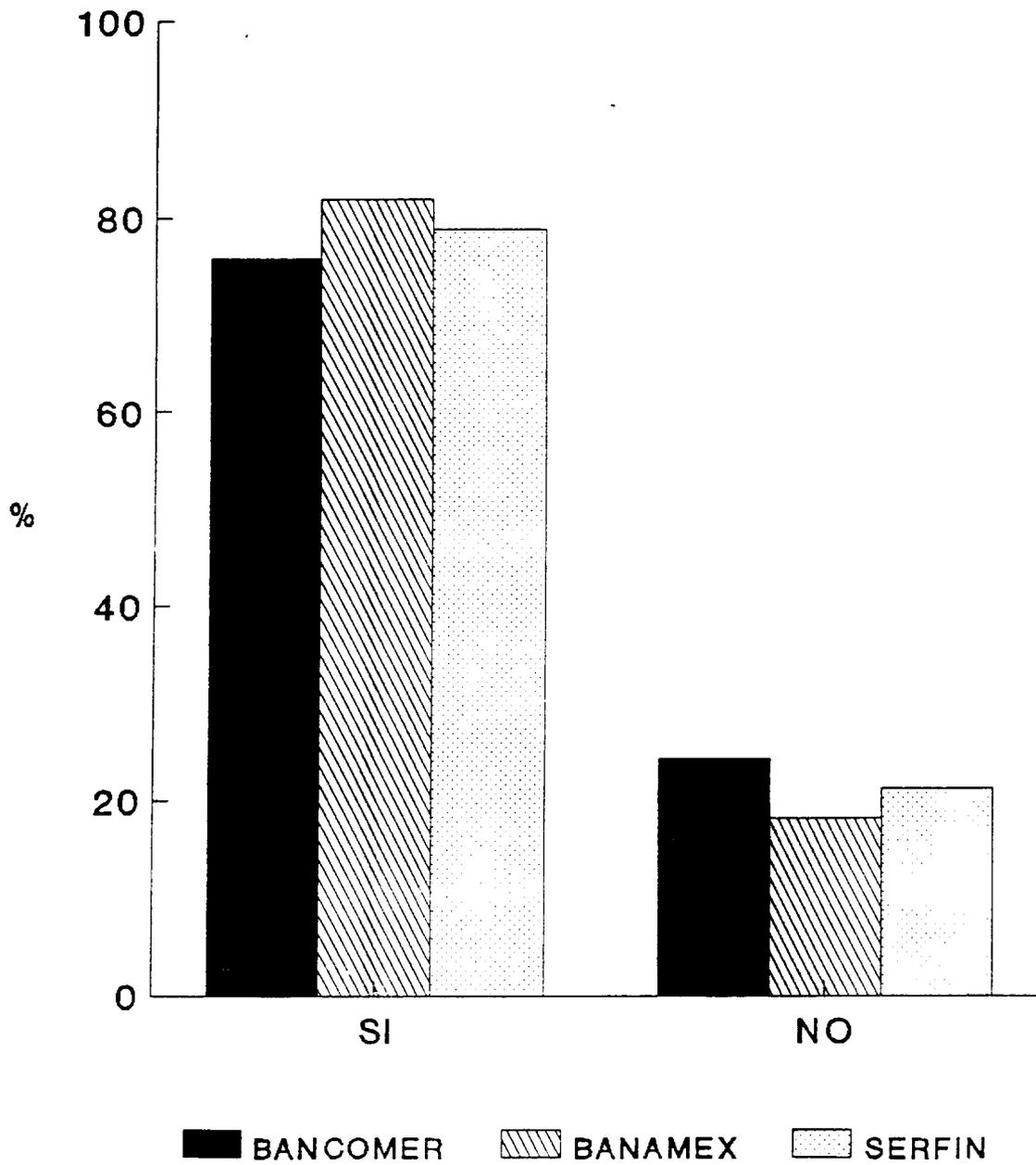
GRAFICA 10

¿LA ATENCION QUE LE OFRECEN AHORA ES LA MISMA QUE EN AÑOS ANTERIORES?



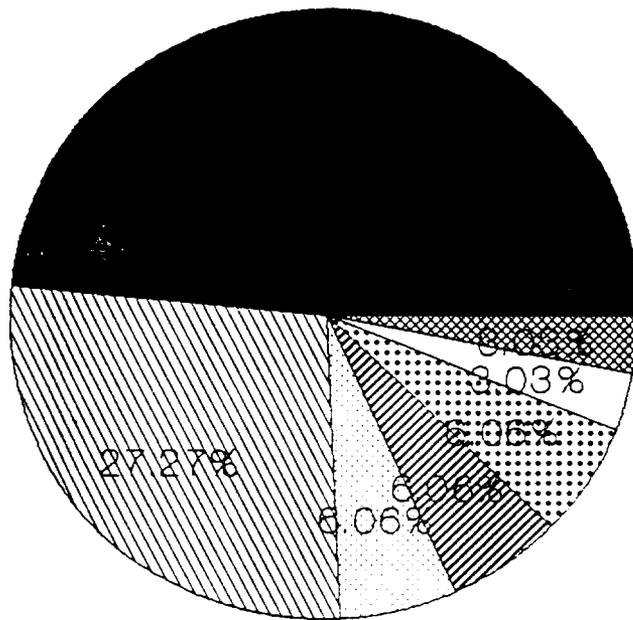
GRAFICA 11

¿ESTA CONFORME CON LOS SERVICIOS QUE LE PRESTA LA INSTITUCION?



GRAFICA 12

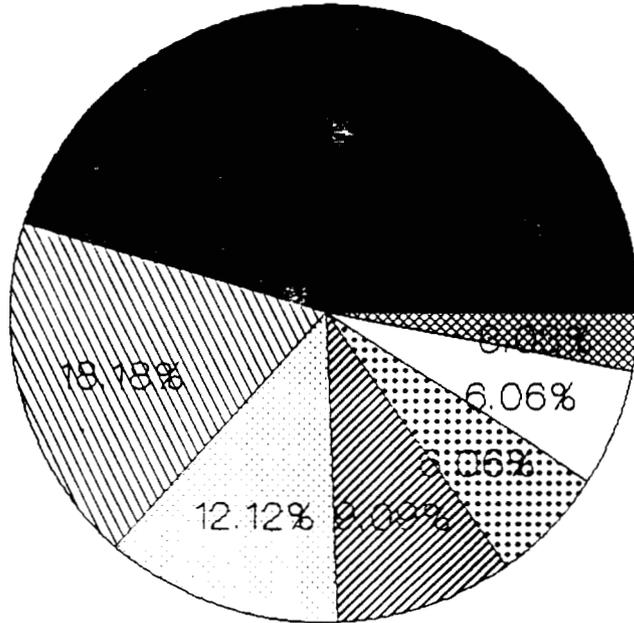
RECOMENDACIONES A LA INSTITUCION
PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE



BANCOMER

GRAFICA 14

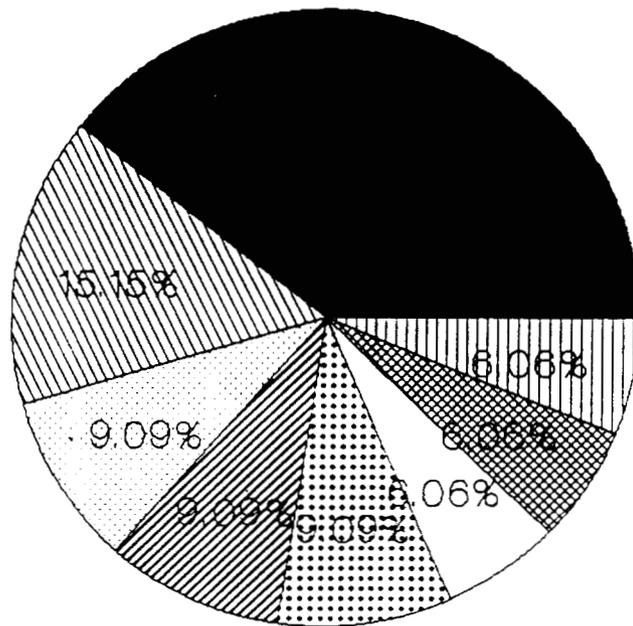
RECOMENDACIONES A LA INSTITUCION
PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE



BANAMEX

GRAFICA 15

RECOMENDACIONES A LA INSTITUCION PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE



SERFIN

GRAFICA 16

TRAMITES QUE REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA

	Total	Bancomer	Banamex	Serfin
Cambio de cheques	103.2	18.18 %	54.54 %	30.30 %
Pago de Servicios	124.23	45.45%	30.30 %	48.48 %
Pagos de la SHCP	42.42	12.12 %	21.21 %	9.09 %
Retiros de Efectivo	115.14	51.51 %	36.36 %	27.27 %
Cambio o compra de dólares	30.30	9.09 %	6.06 %	15.15 %
Cóbro de nómina	9.09	0.00 %	6.06 %	3.03 %
Otros	90.90	27.27 %	18.18 %	45.45 %

Fig. I.

**CALIFICACION A BANCOS DE ACUERDO AL SERVICIO QUE PRESTAN AL
CLIENTE**

En Núm. de Clientes	Bancomer	Banamex	Serfin	Total
Bancomer 1° lugar	63.63 %	30.30 %	51.51 %	145.44 %
Bancomer 2° lugar	21.21 %	57.57 %	18.18 %	96.96 %
Bancomer 3° lugar	9.09 %	12.12 %	30.30 %	51.51 %
Banamex 1° lugar	21.21 %	60.60 %	36.36 %	118.17 %
Banamex 2° lugar	60.60 %	33.33 %	51.51 %	145.44 %
Banamex 3° lugar	12.12 %	6.06 %	12.12 %	30.30 %
Serfin 1° lugar	9.09 %	3.03 %	12.12 %	24.24 %
Serfin 2° lugar	12.12 %	15.15 %	30.30 %	57.57 %
Serfin 3° lugar	72.72 %	81.81 %	57.57 %	212.10 %

2013

¿QUE VENTAJAS CONSIDERA QUE TENGA LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS?

Ventajas	Bancomer	Banamex	Serfin
Rapidez en el servicio	0	0	15.15%
Disponibilidad en Efectivo	93.93%	78.78%	75.75%
Ninguna	6.06%	21.21%	9.09%

Figura 3.

**DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DE LOS CAJEROS
AUTOMATICOS**

Desventajas	Bancomer	Banamex	Serfin	Total
Falta de Vigilancia	33.33 %	54.54 %	24.24 %	112.11 %
Ninguna	27.27 %	24.24 %	21.21 %	72.72 %
Errores en operaciones	24.24 %	12.12 %	30.30 %	66.66 %
Muchos trámites para obtenerlas	6.06 %	6.06 %	3.03 %	15.15 %
Límite de efectivo	3.03 %	3.03 %		9.09 %
Errores del cliente			9.09 %	9.09 %
Pérdida de tarjeta			9.09 %	9.09 %
Consumismo			3.03 %	3.03 %
Altos intereses	3.03 %			3.03 %
Lentitud	3.03 %			3.03 %
Total	99.99 %	99.99 %	99.99 %	

Tabla 4.

MARCO CONCEPTUAL

Acción: Cada una de las partes en que se considera dividido el capital de una empresa.

Apertura de crédito: Establecimiento y formalización de una póliza de crédito, con cuyo acto se da por abierto el crédito, que ira disponiendose por el titular de acuerdo con las condiciones pactadas.

Apertura de Cuenta: Convenio por el cual un banco acepta a un cliente como cuentacorrientista abriéndole una cuenta en sus libros.

Banca: Actividad económica caracterizada por la toma de dinero en forma de depósito para dedicarlo a finalidades de préstamo, descuento y garantía. La actividad de la banca se remonta a épocas antiquísimas, siendo en la actualidad un sistema complejo que moviliza grandes recursos obtenidos de muy distintas fuentes para hacer posible el financiamiento, fomento y desarrollo de entidades privadas y públicas.

Banco: Establecimiento de origen privado o público que, debidamente autorizado por la ley, admite dinero en forma de depósito para en unión de sus recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y en general todo tipo de operaciones bancarias.

Cartera: Lugar donde se guardan las letras de cambio y otros documentos mercantiles.

Cliente: Todo aquel que utiliza los servicios bancarios, pero se diferencia entre cliente de activo y de pasivo, según sea persona que utilice crédito o deposite fondos.

Depositante: Persona que confía un bien al banco para su custodia o manejo.

Emisión: Organismo o Sociedad que afecta la puesta en circulación de acciones.

Factoring: Sistema de financiamiento consistente en la transmisión de crédito sobre clientes a una financiera que anticipa un tanto por ciento.

Fianza: Contrato en el que una persona sale garante de otra.

Sistema Bancario: Estructura de la organización dentro de la cual se mueve la Banca.

Tarjeta de Crédito: Medio de pago que toma el nombre de tarjeta en que se instrumenta.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

Institución Bancaria _____

Fecha _____ Folio No. _____

1.- ¿Cuánto tiempo tiene usted acudiendo a esta institución?

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 5 años
- c) Más de 5 años

2.- Marque los trámites que realiza con mayor frecuencia

- a) Cambio de cheques
- b) Pago de servicios
- c) Pagos de la SHCP
- d) Retiros de efectivo
- e) Cambio o compra de dólares
- f) Cobro de nómina
- g) Otros

3.- ¿Qué otra institución bancaria suele utilizar además de esta?

4.- ¿Hay cambios en esta institución que usted logre apreciar?

- a) Si
- b) No

¿Cuáles?

5.- ¿Considera que la institución ha cumplido con lo que ofrece al cliente en cuanto a un buen servicio?

- a) Si
- b) No

6.- ¿Qué lugar le otorgaría a cada uno de los siguientes bancos de acuerdo al servicio que le prestan al cliente?

___ Bancomer

___ Banamex

___ Serfin

7.- A su juicio ¿cree que el establecimiento de nueva tecnología permita que el banco sea más competitivo?

- a) Si
- b) No

8.- Con las modificaciones tecnológicas implementadas ¿considera que el servicio se ha hecho más rápido?

- a) Si
- b) No

¿Qué ventajas considera que tenga la implementación de los
eros automáticos como servicio al cliente?

.- ¿Qué desventajas considera que tenga la implementación de
s cajeros automáticos como servicio al cliente?

.- ¿Los cambios efectuados por la institución, influyen con
specto al servicio que ofrecen al cliente?

a) Si

b) No

2.- ¿La atención que le ofrecen ahora es la misma que en años
anteriores?

a) Si

b) No

3.- ¿Considera que el horario de atención al cliente es
decuado?

a) Si

b) No

4.- En general, ¿está conforme con los servicios que le presta
la institución?

a) Si

b) No

15.- ¿Qué recomendaciones le haría usted a esta institución para
mejorar el servicio al cliente?

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AGUILAR M. Alonso
CARMONA Fernando
GUILLEN Arturo
La Nacionalización de la Banca la Crisis y los Monopolios
NUESTRO TIEMPO, México, 1983.

- 2.- ALDRIGHETI Angelo
Técnica Bancaria
FCE, México, 1984

- 3.- BRINK Z. Victor
Las Computadoras y la Administración
DIANA, México, 1985.

- 4.- BROOKES Richard W.
La Nueva Mercadotecnia
Mc Graw Hill, México, 1990

- 5.- ESPINO G. Alma
Schwarz S. Ana
La Banca-Nacionalizada
MEXICO SUR, México, 1983.

6.- FERNANDEZ HURTADO Ernesto
50 años de la Banca Central
FCE, México, 1990.

7.- FRYEM Robert W.
Estrategias Básicas de Mercadotecnia
TRILLAS, México, 1982.

8.- GONZALEZ MARTINEZ
Reprivatización Bancaria
UAM, México, 1991.

9.- KOCK M. H.
Banca Central
FCE, México, 1985.

10.- KOTLER Phillip
Fundamentos de Mercadotecnia
Prentice Hall, México, 1991

11.- LOPEZ ROSADO Diego
Curso de Historia Económica de México
UNAM, México, 1973

- 12.- LUDLOW Leonor
Carlos Marichal
Banca y Poder en México
GRIJALBO, Buenos Aires, 1985.

- 13.- MARTINEZ CERESO A.
Diccionario de la Banca
PIRAMIDE, México, 1990.

- 14.- QUIJANO Manuel
La Banca
CIDE, México, 1983.

- 15.- REDONDO HINOJOSA Jaime
Compendio de Términos Usuales en la Administración
Financiera
IMCP, México, 1992.

- 16.- SANDERS H. Donald
Computación en las Ciencias Administrativas
MC GRAW HILL, México, 1984.

- 17.- SAYERS R. S.
La Banca Moderna
FCE, México, 1982.

- 18.- SOLANA MARTINO Angel
Banco Nacional de México
Memoria 1982-1988 Tomo 1.

- 19.- SOLANA MARTINO Angel
Banco Nacional de México
Memoria 1881-1988

- 20.- STAN Rapp
Tom Collins
El Gran Giro de la Mercadotecnia
MC GRAW HILL, México, 1992.

- 21.- TELLO Carlos
La Nacionalización de la Banca en México
ROMONT, México, 1984.

- 22.- TRUEBLOOD Beatrice
125 años de la Banca Serfin
Serfin, 1990

- 23.- TUCKER Robert B.
Cómo Administrar el Futuro. Diez estrategias
de cambio para los años noventa
Grijalbo, México, 1992

24.- VILLEGAS H. Eduardo

ORTEGA O. Rosa Ma.

El Nuevo Sistema Financiero Mexicano

PAC, México, 1992.

REVISTAS

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 1
enero, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 3
marzo, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 3
mayo, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 6
junio, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 8
agosto, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 22, No. 10
octubre, 1993

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 22, No. 11
noviembre, 1993

Ejecutivos de finanzas
México, Vol. 22 No. 12
diciembre, 1993

Expansión
México, Vol. 23, No. 567
junio, 1991

Expansión
México, Vol. 23, No. 569
agosto, 1991

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 19, No. 12
diciembre, 1990

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 20, No. 3
marzo, 1991

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 20, No. 4
abril, 1991

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 20, No. 7
julio, 1991

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 21, No. 1
enero, 1992

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 21, No. 3
marzo, 1992

Expansión
México, Vol. 23, No. 576
octubre, 1991

Expansión
México, Vol. 24, No. 582
enero, 1992

Expansión
México, Vol. 24, No. 586
febrero, 1992

Expansión
México, Vol. 24, No. 591
mayo, 1992

Expansión
México, Vol. 24, No. 595
julio, 1992

Expansión
México, Vol. 24, No. 624
septiembre, 1993

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 21, No. 8
agosto, 1992

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol. 21 No. 9
septiembre, 1992

Ejecutivos de Finanzas
México, Vol 22, No. 9
septiembre, 1993

Grupo Financiero Banamex-Accival
Resultados 1994

Informe Anual
Grupo Financiero
Banamex-Accival

Mundo Bancomer, Enlace Informativo
Vazquez Díaz del Castillo Ma. E.

Expansión
México, Vol. 25, No. 628
noviembre, 1993

Expansión
México, Vol. 25 No. 640
mayo, 1994

Expansión
México, Vol 26, No. 641
mayo, 1994

Mundo Bancomer, Enlace Informativo
enero, 1995
Aranau Avila Javier,

Mundo Bancomer, Enlace Informativo
Febrero 1995
Arnau Avila J.
Año 6 No. 98

Valores Serfin. Organo de Información Interna.
Mejía Gutierrez Miguel
Num. especial octubre, 1992

Organo de Comunicación Interna
Mejía Gutierrez Guillermo
No. 3 enero-febrero, 1993

Organo de Comunicación Interna
Mejía Gutierrez M.
agosto-septiembre, 1993