

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

12



MODELO DE ADMINISTRACION EN UNA  
INSTITUCION BANCARIA EN EPOCA DE CRISIS

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION

**PRESENTA COMO TESIS**

BLEIDY GUADALUPE TAVERA ZACOUT

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

27/11/00

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



**<< Sigue adelante: no hay nada en el mundo que pueda reemplazar a la constancia... ni el talento... ni el genio... ni la educación. La constancia y la determinación unidas son omnipotentes.>>**

**Gerald Ronson**

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a:

.....A Dios  
por permitirme vivir la vida que ahora tengo y rodearme de gente tan maravillosa con la  
que ahora estoy. Gracias

.....A mi mamá  
por toda su alegría y amor, por su digno ejemplo de constancia y unión, Te quiero  
mucho.

.....A mi papá  
por todo su apoyo, buenos consejos y por estar en todo momento; ejemplo a seguir

.....A mi abuelita Mary  
por su dulzura, ternura y sobre todo su gran amor, Te quiero.

.....A la memoria de mi abuelito Miguel.

.....A Ricardo y Salmis  
por ser incondicionales.

.....A Germán y Vivian  
por su estímulo permanente.

.....A Gerardo y Brenda  
por su cariño y entusiasta apoyo.

.....A Brenda, Rodrigo, Regina y Paulina  
por ser los sobrinos más lindos que le dan una luz especial a mi vida, los adoro.

.....A Sara  
por ser ejemplo de amistad, gracias amiga.

.....A Isabel y Martha  
por ser incondicionales y estar conmigo en todo momento.

.....A Rodrigo y Lorena,  
por su paciencia y todo su cariño.

.....A Lissette  
por saber ser una gran amiga.

.....A Raúl y Rocio  
por su amistad.

.....A Azyadee y Tere  
por transmitirme su alegría, gracias amigas.

.....Al Lic. Armando Sánchez por sus invaluable enseñanzas.

## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 5         |
| <b>I EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>                        | <b>9</b>  |
| 1.1 Sus primeros orígenes .....                                      | 9         |
| 1.1.1 Frederick W. Taylor y la Administración Científica .....       | 11        |
| 1.1.1.1 Taylor "The Principles of Management" .....                  | 11        |
| 1.1.1.1.1 La Función Directiva .....                                 | 12        |
| 1.1.2 Administración Operacional por Henri Fayol .....               | 13        |
| 1.1.2.1 Cualidades, Principios y Elementos de la<br>Dirección .....  | 13        |
| 1.1.3 Otras Aportaciones Importantes (1910-1947) .....               | 17        |
| 1.2 Definiciones de Administración .....                             | 18        |
| 1.2.1 Harold Koontz y Heinz Weihrich .....                           | 18        |
| 1.2.2 Peter Drucker .....  | 18        |
| 1.3 Administrador Perspectiva Jurídica .....                         | 19        |
| 1.3.1 El Administrador .....   | 20        |
| 1.3.1.1 Función del Administrador .....                              | 21        |
| 1.4 Proceso Administrativo .....                                     | 22        |
| 1.4.1 Planeación .....   | 22        |
| 1.4.1.1 Misión .....   | 25        |
| 1.4.1.2 Objetivos .....  | 27        |
| 1.4.2 Organización .....   | 28        |
| 1.4.3 Dirección .....  | 30        |
| 1.4.3.1 Liderazgo .....  | 31        |
| 1.4.3.1.1 Cualidades del Líder .....                                 | 32        |
| 1.4.3.2 Decisión .....   | 33        |
| 1.4.4 Control .....  | 35        |
| 1.5 Innovación .....   | 36        |
| 1.6 Administración Visión Moderna .....                              | 37        |
| 1.6.1 Misión y Objetivos un Sentido Social .....                     | 37        |
| <b>II SISTEMA FINANCIERO MEXICANO .....</b>                          | <b>41</b> |
| 2.1 Antecedentes Recientes .....                                     | 41        |
| 2.2 Definición del Sistema Financiero Mexicano .....                 | 43        |
| 2.3 Antecedentes Históricos .....                                    | 43        |
| 2.3.1 Primer Marco Jurídico para el Funcionamiento de la Banca ..... | 47        |
| 2.3.2 Época Prerevolucionaria .....                                  | 47        |
| 2.3.3 Época Revolucionaria .....                                     | 47        |
| 2.3.4 Consolidación del Sistema Financiero Mexicano .....            | 49        |
| 2.3.5 Banco de México "Delimitación de Funciones" .....              | 50        |
| 2.3.6 Estructura de Supervisión y Control .....                      | 51        |
| 2.3.7 Evolución de la Banca en la Época de los 70's .....            | 51        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 2.3.8       | Principales Reformas en el marco jurídico y operativo de la Banca ..... | 52        |
| 2.3.8.1     | Banca Múltiple .....  | 52        |
| 2.3.8.1.1   | Nuevos Instrumentos de Inversión y Control de Cambios .....             | 53        |
| 2.3.8.2     | Nacionalización de la Banca .....                                       | 53        |
| 2.3.8.2.1   | Grupos Financieros .....  | 54        |
| 2.3.9       | Inicio de la Apertura Comercial .....                                   | 56        |
| 2.3.10      | Reprivatización de la Banca .....                                       | 57        |
| 2.4         | Época Contemporánea o Moderna .....                                     | 59        |
| 2.5         | Estructura Regulatoria del Sistema Financiero Mexicano .....            | 61        |
| 2.5.1       | Instituciones de Regulación y Vigilancia .....                          | 61        |
| 2.5.1.1     | Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....                          | 61        |
| 2.5.1.2     | Banco de México .....   | 62        |
| 2.5.1.3     | Comisión Nacional Bancaria .....  | 62        |
| 2.5.1.4     | Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro .....            | 63        |
| 2.6         | FOBAPROA .....  | 63        |
| <b>III</b>  | <b>HISTORIA DE BANCA INTERNACIONAL "BITAL" .....</b>                    | <b>66</b> |
| 3.1         | Antecedentes de Grupo Financiero "BITAL" .....                          | 66        |
| 3.2         | Apuntes de la Historia del Banco .....                                  | 68        |
| 3.2.1       | Cadena Internacional .....  | 71        |
| 3.2.2       | Integración con NAFIN .....   | 72        |
| 3.2.3       | Transformación a Banca Múltiple .....                                   | 72        |
| 3.2.4       | Nacionalización de la Banca .....                                       | 73        |
| 3.2.5       | Desvinculación con NAFIN .....  | 74        |
| 3.2.6       | Reprivatización de la Banca .....                                       | 75        |
| 3.3         | Surge "BITAL" .....   | 76        |
| 3.3.1       | La Compra de Banco Internacional .....                                  | 77        |
| 3.3.1.1     | La Administración de BITAL .....  | 78        |
| 3.3.1.1.1   | Objetivo básico .....   | 78        |
| 3.3.1.1.1.1 | Objetivos Centrales .....   | 78        |
| 3.3.1.1.2   | Estrategias .....   | 79        |
| 3.4         | Desarrollo Estratégico .....  | 81        |
| 3.4.1       | Calidad de Servicio .....   | 81        |
| 3.4.1.1     | Segmento Comercial .....  | 83        |
| 3.4.1.2     | Segmento Patrimonial .....  | 83        |
| 3.4.1.3     | Segmento de Banca Privada .....   | 83        |
| 3.4.1.4     | Segmento de Negocios y Empresarios .....                                | 83        |
| 3.4.1.5     | Segmento Empresarial .....  | 83        |
| 3.4.1.6     | Segmento Corporativo y Gobierno .....                                   | 83        |
| 3.4.1.7     | Áreas de Banco .....  | 84        |
| 3.4.1.8     | Capacitación .....  | 85        |
| 3.4.1.9     | Puntos de Venta .....   | 85        |
| 3.4.1.10    | Innovación .....  | 86        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.4.1.11  | Reingeniería de Procesos .....                                  | 87         |
| 3.4.1.12  | Sistemas .....  | 87         |
| 3.4.2     | Solidez .....   | 88         |
| 3.4.2.1   | Cartera Vencida .....   | 88         |
| 3.4.2.2   | Reservas .....  | 89         |
| 3.4.2.3   | Capitalización .....  | 89         |
| 3.4.3     | Rentabilidad .....  | 90         |
| <b>IV</b> | <b>DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE BANCO INTERNACIONAL</b> ..... | <b>92</b>  |
| 4.1       | Evolución de BITAL .....  | 92         |
| 4.1.1     | Problemática "Crecimiento Acelerado" .....                      | 95         |
| 4.2       | ¿Cuál es el Negocio? .....                                      | 99         |
| 4.2.1     | La Venta de Información .....                                   | 100        |
| 4.2.2     | Servicios Financieros Expertos.....                             | 101        |
| 4.2.3     | Proximidad al Cliente .....                                     | 102        |
| 4.3       | Misión .....  | 103        |
| 4.3.1     | Objetivo Básico .....   | 103        |
| 4.4       | El Cliente Centro de la Organización .....                      | 104        |
| 4.4.1     | Cliente BITAL .....   | 105        |
| 4.5       | Estructura Operacional .....                                    | 106        |
| 4.5.1     | Productos .....   | 107        |
| 4.5.2     | Negocios .....  | 107        |
| 4.5.3     | Apoyos .....  | 108        |
| 4.5.4     | Valores Corporativos .....                                      | 109        |
| 4.6       | Red de Sucursales .....   | 110        |
| 4.6.1     | Estructura Funcional Red de Sucursales .....                    | 111        |
| 4.7       | Factores Críticos .....   | 113        |
| 4.7.1     | Cultura Corporativa .....                                       | 113        |
| 4.7.2     | Liderazgo .....   | 114        |
| 4.7.3     | Procesos Operativos .....                                       | 116        |
| 4.7.4     | El Cliente Factor de Orientación .....                          | 117        |
|           | <b>CONCLUSIONES</b> .....                                       | <b>118</b> |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b> .....                               | <b>121</b> |

## INTRODUCCIÓN

Hace casi tres años que ingresé a trabajar al Banco Internacional, S.A., ahora mejor conocido como BITAL. Aunque al principio mi labor era la de realizar una función de cobranza a deudores por tarjetas de crédito, recibía también muchas llamadas en que me solicitaban información del Banco ¿Tienen sucursal en tal lado?, ¿Cuál es el mínimo para abrir una cuenta de cheques?, ¿Qué horario de servicios al público tienen?, ¿En qué consiste su crédito 5-BITAL?, etc., etc.

En mis reuniones con familiares y amigos, cuando me preguntaban ¿Y tú dónde trabajas?, Les respondía, en BITAL. ¿En BITAL? me decían. Se desataba luego toda una serie de comentarios... mi papá tiene su cuenta ahí... hay una sucursal frente a mi casa... un primo mío también trabaja ahí... tienen una publicidad increíble... y así se desprendían una cascada de comentarios. La realidad era que, en cuestión de bancos, la moda era BITAL.

El cambio de imagen, su continua y novedosa publicidad en radio y televisión, su creciente número de sucursales estratégicamente ubicadas, el prototipo de oficinas, la juventud de su personal y su atención amable y profesional la perfilaba como una Institución moderna y diferente.

Desde dentro, percibía claramente como aumentaba el número de clientes, de consultas y por qué no decirlo, también de quejas, justificadas e injustificadas, y obviamente la carga de trabajo; pero esto no se hacía pesado. El ambiente era y sigue siendo padrisimo. Me motivaba el buen trato de mis jefes, su comprensión y apoyo para desempeñarme cada día mejor. Todos jalábamos parejo, con responsabilidad y compromiso hacia la Institución. Contemplábamos grandes vías de proyección, tanto para nosotros en lo personal como para la propia Institución.

Un día estando reunida con algunos compañeros de la Universidad, les comentaba entusiasmada, mis experiencias y satisfacciones por trabajar en BITAL. De repente, la plática tomó un giro más formal y empezamos a cuestionarnos: ¿Cómo es posible que BITAL esté teniendo un crecimiento tan rápido, cuando otros bancos andan muy mal, al grado que algunos ya han sido intervenidos o fusionados para no verlos quebrados?

Se me quedó grabada esa interrogante, es por eso que decidí tomar a BITAL como modelo para la elaboración de la tesis que ahora presento. Efectivamente, era algo fuera de lo normal en esa época de gran crisis financiera.

Debido a que mi tesis tiene un enfoque estrictamente administrativo, consideré conveniente tratar en el primer capítulo,

los puntos fundamentales de la teoría administrativa, con objeto de comprender mejor los aspectos y términos del caso que se presenta.

En el segundo capítulo hago una síntesis de la historia de la banca mexicana, desde lo que formalmente podrían ser sus orígenes hasta sus momentos actuales, en donde se revela que la banca durante sus diversas etapas de existencia ha presentado diferentes tipos de crisis y se puede apreciar que en casi todas ellas los problemas en el fondo han tenido un origen administrativo.

Como BITAL fue el banco que elegí como muestra para presentar esta tesis, en el capítulo tercero hago un breve resumen de su historia y trayectoria en la banca mexicana.

En el cuarto capítulo trato de exponer la evolución y desarrollo del banco en los últimos años en el que ha tenido el crecimiento más espectacular en toda la historia del Sistema Bancario Mexicano, sin embargo, fue tan rápido que ha propiciado algunos problemas administrativos que le ha impedido alcanzar de manera integral sus objetivos corporativos.

En este trabajo he tratado de poner a prueba los conocimientos y enseñanzas que adquirí durante mis estudios universitarios, lo cual me permitió tener una visión y entendimiento más claro de las medidas, planes y estrategias administrativas que

se están llevando a cabo para mantener a flote y con rumbo a esta importante Institución de Crédito.

# CAPITULO I

## EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Sus Primeros Origenes

El hombre es un ser de la naturaleza eminentemente gregario que se distingue de otros seres de la creación por su capacidad de pensar y de discernir; en ello radica su gran fortaleza pero es también su intelecto el que le da asiento a sus debilidades pues cada vez le va creando nuevas y diversas necesidades que le es imposible satisfacer por si mismo

Desde sus origenes el hombre se vio obligado a vivir en sociedad y a organizarse para protegerse de otros seres y elementos de la naturaleza, así como para producir e intercambiar bienes y productos que le generaban nuevas necesidades y satisfacciones. "Las organizaciones son consecuencia de las limitaciones humanas"<sup>1</sup>.

Las interpretaciones de los primitivos papiros egipcios, de una antigüedad que llega hasta el año 1300 A.C., indican la importancia de la organización y administración de los estados burocráticos de la edad antigua.

En documentos de la antigua China las parábolas de Confucio, contienen sugerencias prácticas para una administración pública adecuada incluyendo admoniciones para la elección de funcionarios públicos honrados, desinteresados y capaces.

---

<sup>1</sup> LOWENTHAL N., Jeffrey. "Reingeniería de la Organización". pag. 19

Aunque los documentos y escritos de los griegos no proporcionan una gran visión sobre el uso y descubrimiento de los principios básicos de la administración, la existencia misma de la comunidad ateniense con sus consejos, tribunales populares, funcionarios administrativos y junta de generales, revelan la importancia que se le concedía a la función directora.

Por otra parte se ha dicho, con razón, que el verdadero genio de los romanos y el secreto del éxito de su gran Imperio se basaba en su capacidad para organizar. Por medio del principio escalar y de la delegación de autoridad, Roma se extendió hasta formar un Imperio que poseía una eficiencia de organización como nunca se había conocido anteriormente.

El éxito de la larga vida de organización de la Iglesia Católica Romana, se debe no sólo a la atracción ejercida por sus objetivos fundamentales sino también a la efectividad de sus técnicas de organización y dirección. El desarrollo de la jerarquía de autoridad, la especialización de actividades según líneas funcionales, y el temprano uso de un dispositivo de cuadros directivos, nos ofrecen un claro ejemplo de la aplicación de tales principios.

Algunos de los principios y prácticas más importantes en la dirección de la empresa moderna pueden también ser atribuidos a las organizaciones militares. Primitivamente los ejércitos se caracterizaban por una moral efectiva y por una relación complementaria entre los objetivos individuales y de grupo. Napoleón suplementaba su poder de mando en una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

Los cameralistas (Siglo XVI y XVII) eran un grupo de intelectuales y de administradores públicos austriacos y alemanes que por lo general seguían los mismos principios que las escuelas de economía política de los

mercantilistas y de los fisiócratas franceses. Al desarrollar ciertos principios de ésta tecnología administrativa ponían de relieve materias tales como la especialización de funciones, el cuidado en el adiestramiento y selección de los subordinados, la abreviación de los procedimientos legales y la simplificación de los trabajos administrativos.

### **1.1.1 Frederick W. Taylor y la Administración Científica**

No obstante lo anterior es a Frederick W. Taylor a quien se le considera el precursor de la dirección científica, sin embargo hay quien afirma que sus verdaderos orígenes se encuentran ya en el tratado de Charles Babbage "The Economy of Manufacturers", publicado en 1832.

Aunque los principios establecidos por Taylor más tarde serían aplicados al desarrollo de una teoría completa, en realidad no se referían a la dirección de la empresa en general, sino que estaban enfocados a la dirección de un taller industrial. Taylor buscó el "mejor modo de hacer las cosas" y llegó a la conclusión de que un porcentaje muy grande, tanto de trabajo como de materiales, era desperdiciado por ser ineficaces la organización y la supervisión laboral<sup>2</sup>. Aunque le preocupaba especialmente la eficiencia de la producción a nivel de taller, no por ello sus principios dejaron de ser una aportación importante a la teoría de la administración.

#### **1.1.1.1 Taylor "The Principles of Management"**

En su libro Principles of Scientific Management dado a conocer en 1911, Taylor ponía de manifiesto<sup>3</sup>: Primero. "... Que la gran pérdida que está sufriendo el país es a causa de la ineficiencia en casi todos nuestros actos

---

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold y O'DONELL, Cyril, "Principios de Dirección de Empresas", pag. 22

<sup>3</sup> Ibid. pag. 23

diarios". Segundo, "... Que el remedio contra tal ineficiencia radica en una dirección sistemática, más que en la búsqueda de un hombre extraordinario o fuera de lo corriente". Tercero "... Que la mejor dirección consiste en una verdadera ciencia, que descansa sobre los cimientos de unas leyes, principios y normas claramente definidos... Que los principios fundamentales de la dirección científica podrían ser aplicables a toda clase de actividades humanas... Que siempre que esos principios fueran aplicados correctamente se producirían resultados verdaderamente sorprendentes".

#### **1.1.1.1.2 La Función Directiva**

Con esa teoría Taylor establecía una nueva filosofía de la actividad directiva, de acuerdo con la cual la dirección debería asumir una mayor responsabilidad en la planificación y en la supervisión. Consideraba también que los directivos tenían varias funciones nuevas que desempeñar, encontrándose entre ellas<sup>4</sup>:

- La sustitución de los métodos empíricos por una determinación científica de cada elemento de trabajo del hombre.
- El adiestramiento científico y selección de trabajadores.
- La cooperación de la dirección con los trabajadores para conseguir una realización del trabajo en consonancia con los métodos científicos y
- Una división más equitativa de la responsabilidad entre empresario y trabajadores, asumiendo los primeros la responsabilidad de planificación y de organización de trabajo.

---

<sup>4</sup> Ibid. pag. 24

### 1.1.2 Administración Operacional por "Henri Fayol"

Los principios de Taylor resultaron siempre muy valiosos, sin embargo el verdadero padre de la teoría moderna de la dirección es quizás el francés Henri Fayol. Sus observaciones sobre los principios de la dirección en general aparecieron en 1916, con el título de Administration Industrielle Et Générale. Hasta 1929 unos pocos ejemplares de ésta obra pudieron ser puestos a la venta en Gran Bretaña. En los Estados Unidos no se publicó ninguna traducción hasta 1949.

Los escritos de Fayol son los de un hombre de negocios práctico y reflejan su larga experiencia directiva; dan a conocer, con toda claridad, los principios observados y desarrollados en la práctica. Descubrió que todas las actividades de las empresas industriales podrían ser divididas en seis grupos: 1) Técnico (producción), 2) Comercial (compra, venta e intercambio), 3) Financiero (búsqueda de capital y uso óptimo de este), 4) Seguridad (protección de la propiedad y de las personas), 5) Contabilidad (incluyendo la estadística), 6) Directivo (planificación, organización, mando, coordinación y control)<sup>5</sup>.

#### 1.1.2.1 Cualidades, Principios y Elementos de la Dirección

Se puede decir que el libro está dividido en tres partes<sup>6</sup>: a)Cualidades y adiestramiento del personal directivo; b)Principios generales de la administración y c)Elementos de esa dirección. Fayol hacía una distinción entre principios y elementos reservando el primer término para indicar reglas o guías; y el segundo para referirse a las funciones.

---

<sup>5</sup> cfr. Koontz Harold, pag. 26

<sup>6</sup> Ibid. pag. 27,28.

a) *Cualidades y Adiestramiento del Personal Directivo.*- Según Fayol, las cualidades que debe poseer el personal que ocupa puestos directivos son: físicas (salud, vigor y destreza); mentales (capacidad de comprender y aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad); morales (energía, firmeza, convencimiento y aceptación de la responsabilidad, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad); cualidades de cultura general.

Observó también que la capacidad técnica es la más importante para el trabajador, en tanto que la capacidad administrativa va incrementándose al subir por la escala jerárquica hasta llegar a ser la más importante en los cargos superiores de la empresa.

b) *Principios generales de la administración.* Fayol elaboró una lista de 14 principios de administración resultado de su experiencia práctica:

1. *División del Trabajo.*- Especialización, aplicando este principio tanto a la clase directiva como a la técnica.
2. *Autoridad y Responsabilidad.*- Autoridad y responsabilidad han de estar relacionados estrechamente siendo esta última el corolario de la primera.
3. *Disciplina.*- Requiere de buenos superiores en todos los niveles, que tomen acuerdos claros y justos, así como una juiciosa aplicación de las sanciones.
4. *Unidad de Mando.* Cada empleado debe recibir órdenes de un superior solamente.
5. *Unidad de Dirección.* Consiste en que cada grupo de actividades, que tengan un mismo objetivo, debe tener un sólo jefe y un plan único. La unidad de dirección está relacionada con el funcionamiento del "cuerpo constituido" y la unidad de mando con el personal.

6. *Subordinación del interés individual al general.* El interés colectivo debe prevalecer sobre el del individuo; cuando ambos están en desacuerdo, la función de conciliarlos compete a la dirección.
7. *Remuneración del Personal.* La remuneración y los sistemas de pago deben ser justos y proporcionar una máxima satisfacción al patrón y al empleado.
8. *Centralización.* Las circunstancias de cada caso determinarán el grado de centralización de autoridad que "dará mejor rendimiento de conjunto"
9. *Cadena Escalar.* Visualizada como una línea de autoridad: una "cadena de superiores" desde las categorías más altas a las más bajas.
10. *Orden.* Es un principio esencialmente de organización en la disposición de cosas y personas "un sitio para cada cosa, y cada cosa en su sitio"
11. *Equidad.*- Propiciar la lealtad y celo del personal por medio de una combinación de benevolencia y justicia en el trato de los dirigentes con los subordinados.
12. *Estabilidad en la Permanencia del Personal.* La inestabilidad es causa y efecto de una mala administración los movimientos innecesarios resultan ser peligrosos y costosos.
13. *Iniciativa.* Exhorta a los dirigentes a que "sacrifiquen la vanidad personal" para permitir a los subordinados poner a prueba su iniciativa.
14. *Espíritu de Cuerpo.* Subraya la importancia del trabajo en equipo y de la comunidad de ideas entre los individuos para alcanzar sus objetivos.

c) *Elementos de la Dirección.*- Se traducen en las funciones mismas de la dirección que consisten en planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Planificar.- Fayol destaca la importancia de la función directiva de *prévoyance*, de "mirar al porvenir". Decía que " Prever... quiere decir tanto determinar el futuro como tomar medidas para hacerle frente", es el

plan de acción en que se establece "el resultado que se quiere conseguir, la línea de acción que se va a seguir, las etapas que se han de atravesar y los métodos a utilizar". Se puede decir que, en términos actuales, hablaba ya de planeación estratégica.

**Organizar.**- Al hablar de la organización afirma que "Organizar una empresa consiste en proveerla de todo lo que sea útil para su funcionamiento: materias primas, herramienta, capital, personal, etc. La función de organización de los dirigentes consiste en establecer relaciones humanas consecuentes con los objetivos y recursos de la empresa; en armonizar las actividades y tomar decisiones claras y precisas por medio de la unidad de mando".

**Mandar.**- Concibe Fayol la función de mando como parte de la actividad operativa dentro de la organización y considera que el dirigente debe poseer cualidades excepcionales para ejercer su función de mando, ellas son: 1) conocer perfectamente a su personal, 2) eliminar a los incompetentes, 3) tener un conocimiento claro de los convenios que ligan a la empresa con sus empleados, 4) dar buen ejemplo, 5) llevar a cabo revisiones periódicas de la organización, 6) reunir en conferencias a sus principales auxiliares, para tratar sobre la unidad de dirección y la concentración de esfuerzos, 7) no dejarse absorber por los detalles, 8) aspirar a que la unidad, la iniciativa y la lealtad prevalezcan entre el personal.

**Coordinar.**- Fayol tuvo dificultades para destacar claramente la función de coordinar al considerarlas únicamente como la armonía de actividades que conduce al éxito; sin embargo se considera que esta función es la suma total de la dirección.

Control.- Sobre la función de control consideraba que es el resultado de "conseguir que todo esté acorde con el plan adoptado, las instrucciones dictadas y los principios establecidos".

### 1.1.3 Otras Aportaciones Importantes (1910-1947)

Entre otros teóricos, con experiencia práctica, cuyos trabajos contribuyeron al desarrollo de los fundamentos de la administración moderna se encuentran: Russell Robb (1910) quién lanzó un aviso de riesgo en la "Especialización Demasiado Funcional". Oliver Cheldon (*The Philosophy of Management*, 1923) que trató de establecer una teoría de "dirección considerada en su conjunto". Henry Dennyson (*Organization Engineering*, 1931) estudió los aspectos científicos de la dirección, especialmente de la organización, desarrollando conceptos de motivación, dote de mando y trabajo en equipo<sup>7</sup>.

Chester I. Bernard (*The Functions of the Executive*, 1938) destaca los aspectos de la guía de hombres en la función directiva y sobre la comunicación entre personas. Alvin Brown (*Organization of Industry*, 1947) hace un profundo análisis sobre la delegación de autoridad y el intento de codificar un cierto número de principios de dirección.<sup>8</sup>

Conforme ha transcurrido el tiempo se ha hecho mas larga la lista de empresarios que han querido dejar constancia de sus experiencias y conceptos para mejorar el desempeño empresarial. Es asi como se ha ido construyendo la teoría de la administración.

---

<sup>7</sup> Ibid. pag. 32-34

<sup>8</sup> Idem

Si bien se puede decir que la organización y la realización comercial aparecen donde comienza la actividad productiva del hombre, como lo hemos visto antes, es hasta mediados del siglo pasado cuando surgen las necesidades y principios básicos para el manejo mas eficaz de los negocios que cada vez alcanzaban una mayor dimensión y es hasta después de la segunda guerra mundial cuando se consolida el concepto de administración basado en criterios, fundamentos, técnicas y herramientas de valor universal para el mundo de los negocios empresariales.

## **1.2 Definiciones de Administración**

Por definición, la administración empresarial abarca una gran variedad de materias en virtud de la diversa naturaleza de negocios que existen, por lo que para su configuración, como se ha visto, se han adoptado aportaciones de distinta procedencia intelectual y práctica de ahí que existan también opiniones encontradas respecto a si se trata de una ciencia, un arte o una disciplina.

**1.2.1 Harold Koontz y Heinz Wehrich**, dicen que la administración como una práctica o actividad es un arte. El conocimiento organizado que sustenta la práctica, puede denominarse ciencia. En este contexto la ciencia y el arte no se excluyen mutuamente, "sino se complementan"<sup>9</sup>.

**1.2.2 Peter Drucker** afirma que "Como materia, la administración es multidimensional. Es primero una disciplina, por su propio derecho, que surgió con el desarrollo de las organizaciones modernas"<sup>10</sup>. Con este enfoque le da una importante dimensión al conocimiento, a la persona y al trabajo

---

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich; "Administración", pag. 10

<sup>10</sup> DRUCKER Peter, "Las Fronteras de la Administración", pag. 219

Dice Drucker que la administración no sólo es sentido común ni un cúmulo de experiencias codificadas sino que es al menos, un organizado cuerpo de conocimientos. La administración es también gente. Cada logro de la administración es un logro de un gerente. Cada fracaso es un fracaso del gerente. La visión, la integridad de los gerentes determina si hay administración o falta de ella. La administración es trabajo y para ello los administradores tienen sus propias habilidades, sus propias herramientas y sus propias técnicas.

Ciencia, arte o disciplina la administración está presente en toda organización humana de nuestra sociedad moderna que persiga intereses u objetivos comunes. Sus principios y técnicas deben estar acopladas con el carácter, habilidad, liderazgo y decisión de quien las practica para lograr resultados exitosos.

### **1.3 Administrador Perspectiva Jurídica**

En consecuencia con lo anterior, administrador es aquel individuo o cuerpo colectivo en quien recae la acción real de administrar. La ley de sociedades mercantiles al hablar de las S.A. (Sociedades Anónimas) establece en su artículo 142.- "La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables quienes podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad. " y en el párrafo primero del artículo 143 señala: "Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el consejo de administración"."

Por otro lado el artículo 145 del mismo ordenamiento legal indica que la asamblea general de accionistas, el consejo de administración o el

---

<sup>11</sup> SOCIEDADES MERCANTILES Y COOPERATIVAS: "Lev General de Sociedades Mercantiles". pag.53

administrador podrá nombrar uno o varios gerentes generales o especiales, sean o no accionistas.<sup>12</sup>

En la práctica, aquí en México, el Consejo de Administración funciona verdaderamente en las empresas, instituciones o corporaciones mas grandes o en aquellas sometidas a una regulación mas estricta, como es el caso de las que realizan actividades financieras, sin embargo por lo general los consejos de administración sólo conocen y toman decisiones sobre los planteamientos que le hacen los responsables directos de la administración, es decir él o los administradores.

En nuestro medio a los administradores se les identifica generalmente con el nombre de: director general, director, gerente general o gerente; dependiendo casi siempre del tamaño de la organización, aunque con mucha frecuencia los responsables de la administración de empresas pequeñas utilizan el término director para dar una mayor proyección a su empresa y a su persona.

### **1.3.1 El Administrador**

Desde el punto de vista de la administración, lo que un administrador administra es una empresa y una empresa es el producto acabado de una idea generada por un emprendedor o promotor, quien no siempre resulta ser el administrador.

Carlos Llano Cifuentes, al hablar del perfil del director mexicano en su libro: " El Nuevo Empresario en México" dice:<sup>13</sup> "Uno de los extremos en el estilo de estrategia (llamémoslo así) concebido por Howard Stevenson lo

---

<sup>12</sup> Ibid. pag. 54

<sup>13</sup> LLANO Cifuentes, Carlos: "El nuevo empresario en México", pag. 59 y 60.

representa el *promotor*, el otro extremo enteramente opuesto es el del *accionista*. Ninguno de los extremos representa, con rigor, al empresario, sino que constituye en realidad su límite. El *promotor* como tal no configura una empresa, así como tampoco el *accionista*, en cuanto sólo accionista, no puede decirse que sea empresario".

"Por ello, entre ambos términos aparecen otros tipos de estrategia de empresarios propiamente tales. "el *administrador* que se encuentra próximo al *accionista* y el *emprendedor*" "que es como traducimos el galicismo *entrepreneur*, vecino conceptual y tipológico del promotor".

**Promotor, Emprendedor, Administrador. Accionista.**



### **1.3.1.1 Función del Administrador**

"El *administrador* es, en síntesis, quien se centra en el control de los activos de la empresa; en tanto que el *emprendedor*, también sintéticamente se aboca a la creación de nuevos negocios".

Bajo este contexto, es entonces conforme a nuestro medio empresarial el director general, director, gerente general o simplemente gerente, en términos comunes, el responsable de la administración de una empresa.

Como el enfoque de esta tesis está centrado en el campo de la administración será entonces en el administrador y no en el emprendedor, empresario o accionista en quienes se aplica la mayor atención en sus características y forma de desempeño, por lo que para fines de identificación

de su función y responsabilidad le podremos llamar en cualquiera de los terminos en que se le conoce: administrador, director general, director, gerente general o gerente.

#### **1.4 Proceso Administrativo**

##### **1.4.1 Planeación**

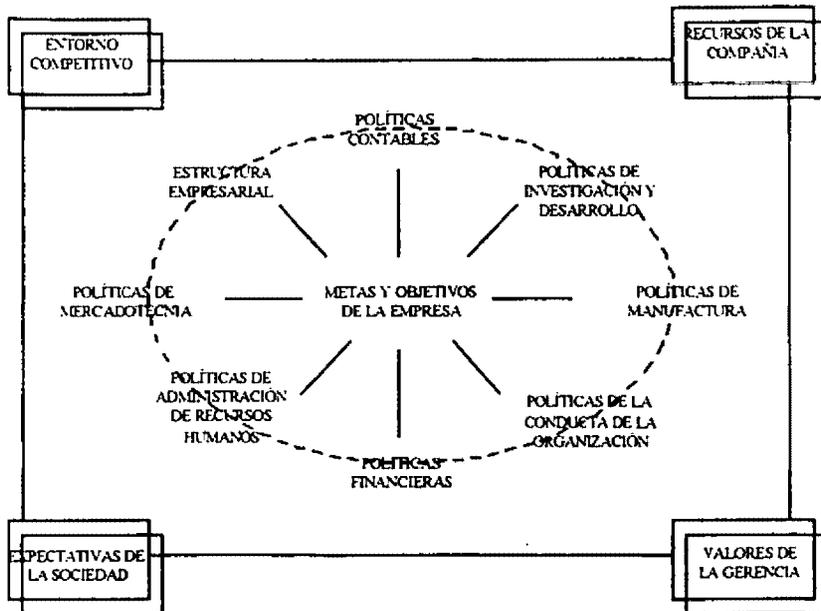
La administración es la tarea general del director de empresas, que implica realizar cinco funciones elementales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin duda la más relevante de ellas es la planeación, que consiste en el desarrollo de una labor intelectual, con imaginación creativa, para darle sentido, orden y destino a todo tipo de elementos y recursos que han de confluír de manera armonizada en el desarrollo de una empresa.

Planear es un problema de análisis y de síntesis. Es cuestionar el pasado y comprender el presente para diseñar un futuro. El pasado nos indica el origen de la situación presente. El presente nos permite establecer la intensidad en la dinámica de cambio para prever los retos del futuro. El futuro, solo es eso... futuro. Incertidumbre.

La planeación se basa en conocimientos, posibilidades y supuestos que han de ser valorados, dimensionados y previstos con el mayor cuidado para no equivocarse el rumbo. Encierra un propósito conceptual de mejora continua, que pretende ser materializado en los hechos para alcanzar un fin.

No es posible planear si no se tiene un conocimiento pleno de la misión y objetivos fundamentales de la empresa; si no se conoce la magnitud y tendencias del mercado. Tampoco se puede planificar si no se tienen bien

determinados los límites y alcances de los recursos disponibles; si no se precisan con toda realidad las fuerzas y debilidades. La planificación no resulta si no se contemplan, de algún modo, los factores críticos que pueden producir un cambio inesperado en el entorno interno y externo de la empresa.



Un plan debe ser la síntesis de un trabajo intelectual orientado a la definición y obtención de objetivos precisos, estrategias inteligentes, políticas flexibles, procedimientos desburocratizados, reglas claras, programas realizables y presupuestos razonablemente calculados.

Para Russell L. Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones, aunque la toma de decisiones no siempre equivale a planeación. Dice que la planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, esto es una toma de decisión anticipada. Es el proceso de decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar. La

planeación es necesaria cuando el hecho futuro que se desea realizar implica un conjunto de decisiones interdependientes, o sea es un sistema de decisiones.<sup>14</sup>

En la práctica se pueden distinguir dos tipos de planeación: táctica y estratégica, aunque en realidad esa distinción es mas relativa que absoluta.

La planeación estratégica tiene una perspectiva mas amplia, de largo plazo. La táctica, tiene un enfoque mas estrecho, de corto plazo. La planeación de una planta productiva o de un sistema de distribución, por ejemplo, es estratégica, en tanto que la producción de la semana siguiente es táctica.

Actualmente la reingeniería organizacional, la reingeniería de procesos y la administración de la calidad total se encuentran entre los planes estratégicos de algunas corporaciones para realizar cambios profundos en su organización.<sup>15</sup>

En cuanto a su conformación, la planificación pudiera dividirse en las siguientes partes<sup>16</sup>:

- a. Fines - Especificación de medios y objetivos
- b. Medios - Elección de políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.
- c. Recursos - Determinación del tipo y cantidad de recursos necesarios; definición de las fuentes de obtención y forma de asignación.
- d. Ejecución - Diseño y organización de los procedimientos para la toma de decisiones.

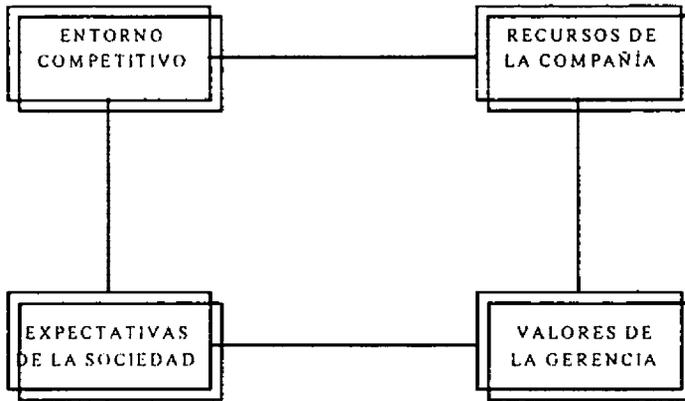
---

<sup>14</sup> RUSELL L. Ackoff, "Un concepto de Planeación de Empresas", pag. 15

<sup>15</sup> Cfr. Lowenthal, N. Jeffrey pag. 31

<sup>16</sup> Ibid. pag. 17

e Control.- Elaboración de un procedimiento para prever o detectar desviaciones, fallas u omisiones.



Resumiendo, planeación es la función ineludible de toda la gente de la empresa. Cada unidad de negocio, de servicio o de control tiene que planear la mejor forma de contribuir eficazmente en el logro de sus propios objetivos y por extensión de la empresa a la que sirve.

#### 1.4.1.1 Misión

Toda empresa comercial tiene una razón de ser que le da sentido a su actuación, es decir su misión.

Antonio Ivars Moreno en su libro "Ideario para Gerentes", responde la pregunta: ¿Para qué sirven las empresas comerciales? diciendo: "Para lograr la satisfacción de determinadas necesidades de un mercado por medio de unos productos o servicios". **Realización Comercial.** Pero también

cuestiona ¿Qué es una empresa? a lo que contesta: "Un grupo humano cuyos miembros se unen entre sí para conseguir una finalidad común." **Retribución y Oportunidades.**

Concluye diciendo que la empresa comercial tiene una doble finalidad

a) En su sentido *comercial* considerada como un todo, hacia el exterior, hacia la sociedad, hacia el mercado: la **realización comercial**, entendida como la adecuación continua de unos productos o servicios a las necesidades de una clientela, mediante la *producción* y la *distribución*.

b) En su sentido estrictamente *empresarial*, como comunidad humana, hacia el interior de la empresa cara a sus miembros: la *retribución* y las *oportunidades* óptimas para estos.

Una misión empresarial bien expresada debe satisfacer cuatro criterios básicos<sup>17</sup>:

1. Describe con precisión lo que la empresa quiere lograr
2. No se modifica frecuentemente o frívolamente
3. Constituye algo más que un mensaje con lenguaje elegante
4. Responde a las necesidades de los clientes

Una misión clara contribuye a definir con mayor nitidez los objetivos fundamentales de la empresa.

---

<sup>17</sup> RYAN E., Nancy y EUREKA E., William. "Despliegue de las Políticas y Estrategias de la Empresa". pag.31

#### 1.4.1.2 Objetivos

El objetivo o meta es el fin al que se dirigen las actividades y los mejores esfuerzos de una persona o grupo de personas para obtener un resultado deseado. Al parecer no existe una clara distinción entre lo que es un objetivo y una meta sin embargo se puede considerar que el objetivo es el fin último al que se pretende llegar, y las metas los puntos intermedios en los que se van acumulando y verificando los avances logrados para llegar a buen termino.

Las metas y los objetivos pueden ser generales (estratégicos) y específicos (tácticos). Los generales se derivan de la misión empresarial y son fijados en el mas alto nivel de la administración. Los específicos se deben establecer en cada una de las áreas de los distintos niveles jerárquicos de la organización, para contribuir en la consecución en los grandes objetivos institucionales.

Las metas y los objetivos deben ser ampliamente conocidos, precisos, alcanzables, flexibles, medibles, concensados, y recompensados. Si no existe acuerdo por parte de todos los que van a salir en su búsqueda difícilmente se lograrán.

Los objetivos pueden tener distinta naturaleza y distintos grados de prioridad, según las características propias de la empresa así como de la incidencia de los resultados finales. En cualquier caso deben tener tres enfoques básicos: comercialización, innovación y resultados.

En los años cincuenta se empezó a utilizar en las organizaciones empresariales la administración por objetivos como una "norma de

administración que sirviera de guía a los que la dirigían que armonizaran sus metas con las de la organización y que promoviera el trabajo en equipo"

Recientemente se ha dado a conocer una nueva técnica para la definición y logro de los objetivos de una empresa, ésta es conocida como "Administración de Políticas". Sus promotores dicen que aunque la administración por objetivos puede ser una herramienta muy poderosa cuando se usa adecuadamente, su énfasis en los resultados hace que se mal use y se abuse de ella con mucha frecuencia". Se aclara que mientras la APO se concentra en quien debe hacer que, la administración de políticas se fundamenta en el cómo y el por que se logran los resultados.

Sea como sea los objetivos deben representar una tarea básica de carácter colectivo principalmente para cuyo fin se debe establecer un plan estratégico.

#### **1.4.2 Organización**

Organizar, en materia administrativa es la acción de seleccionar, identificar, separar e interrelacionar, las actividades y funciones que deben ser realizadas de manera coherente, coordinada y sistematizada para el logro de un fin.

A todo el conjunto de actividades que se tienen que realizar para llegar a un mismo fin último, es necesario darles un orden con sentido no sólo lógico, sino también práctico y ese es precisamente el propósito de la organización.

A través de la organización se determinan los trabajos que realmente se tienen que realizar; se crean puestos, se asignan funciones, se definen

obligaciones y responsabilidades, se establecen marcos de actuación, se trazan líneas de autoridad y dependencia, y se fomentan canales de comunicación e interrelación mas efectivos.

El término organización implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones, es decir que cada persona dentro de un conjunto de gente, debe representar un papel dado, el cual debe estar diseñado intencionalmente de manera que garantice el desempeño de la actividad requerida y está encaje bien con la de otros, de manera que todos puedan trabajar en grupo con uniformidad, eficacia y eficiencia<sup>18</sup>

La organización tradicional se funda básicamente en la autoridad de mando. La organización basada en la información se funda en la responsabilidad y sólo puede funcionar si cada individuo y cada unidad funcional acepta su responsabilidad. Cada cuál se debe cuestionar ¿Qué espera de mi la empresa y de qué resultado responsable en términos de aportación y rendimiento ? ¿Quién, en la empresa, debe saber y entender mi labor para que ellos y yo cumplamos con el trabajo que nos ha sido encomendado?. ¿De quién dependo en cuanto información, conocimiento y trabajo especializado?. A su vez ¿Quién depende de mi respecto a información, conocimiento y trabajo especializado? ¿A quién debo apoyar y en quién podré encontrar apoyo?. Sólo así se puede esperar una organización flexible diversificada y eficaz.

Una interrelación basada en el entendimiento y comprensión de responsabilidades, construye y fortalece una cultura de valores compartidos generando además un ambiente de mutuo respeto que hace mas viable el logro de los objetivos de la empresa.

---

<sup>18</sup> Ibid. pag. 184

Este sistema de organización, desestima el concepto de "tramo de control" y lo sustituye por el de "tramo de comunicación".<sup>19</sup>

Existen dos tipos de organización: formal e informal. La organización formal significa casi siempre la estructura intencional de un rol o papel en una empresa que ha sido creada formalmente. Por otro lado la organización informal se interpreta como cualquier actividad individual desarrollada dentro de un grupo de personas que actúan de manera conjunta e inconscientemente van en busca de un objetivo escasamente definido.

### **1.4.3 Dirección**

Desde el punto de vista administrativo el término Dirección no sólo significa la simple acción de dirigir. Con dicho enfoque representa también la función que caracteriza a quien está al frente de toda una organización humana, que consiste en conducir a su gente, motivada y con gran espíritu de logro hacia un objetivo predeterminado, a través de un mapa trazado por él mismo con indicaciones claras, con instrucciones precisas y con la advertencia de los riesgos y obstáculos que tienen que salvar en el curso de su trayectoria.

La función de dirigir impone a quien la ejerce un razonable conocimiento del ser humano, de sus virtudes y de sus defectos, de sus fortalezas y de sus debilidades, de sus alcances y de sus limitaciones.

Entendida su misión y fijados sus objetivos superiores, el dirigente debe determinar el perfil definiendo: el carácter, los conocimientos, las

---

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter F., "Las fronteras de la administración", pag. 200

destrezas y habilidades de las personas que habrán de compartir con él las responsabilidades dentro de la empresa.

La Dirección por tanto debiera ser asumida por quien además de tener visión comercial, imaginación creativa, talento, sentido de la oportunidad, experiencia y otras muchas virtudes personales, posea además liderazgo, pasión, decisión y capacidad de motivación, atributos que constituyen la esencia misma de la administración eficaz

#### 1.4.3.1 Liderazgo

Toda organización humana que persigue un fin común predeterminado requiere de un guía, de un orientador, de un líder. En esta época, en la que como dicen **la única constante es el cambio**, se necesitan líderes que den sentido y dirección al nuevo rumbo que se ha de seguir para alcanzar un objetivo. La misión básica de todo líder es dirigir a un grupo humano hacia una meta deseada y propuesta. Un líder se identifica por su capacidad de liderazgo.

El liderazgo es la acción de influir en los demás; comprende las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr sus objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes<sup>20</sup>. El liderazgo implica tener la visión y capacidad para generar el cambio

---

<sup>20</sup> CASARES Arrangoiz, David. "Liderazgo", pag. 23

Ahora que todas las empresas se esfuercen por ser cada día más productivas se requiere que en la alta dirección se encuentren ejecutivos que practiquen, defiendan y enseñen los valores éticos del trabajo "El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia va creando a partir de su propia actuación una atmósfera que invita a la productividad"<sup>21</sup>.

#### 1.4.3.1.1 Cualidades del Líder

Las cualidades más representativas del líder son:<sup>22</sup>

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| • Comprensión           | • Compromiso            |
| • Decisión              | • Deseo                 |
| • Espíritu de Triunfo   | • Lealtad               |
| • Resistencia Emocional | • Resistencia Física    |
| • Responsabilidad       | • Seguridad en sí mismo |
| • Tenacidad             | • Valor                 |

Warrent Bernis, en su obra *Cómo Llegar a Ser Líder* dice: "... Los líderes son personas que saben expresarse en forma completa... los líderes no tienen interés en probarse a sí mismos sino interés permanente en expresarse... saben lo que quieren por qué lo quieren y cómo comunicarles a otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y apoyo... saben como alcanzar sus metas..."

Todo esto son ideas y conceptos simples que deberían ser dominados y practicados por todos los ejecutivos que tengan personal a su cargo

---

<sup>21</sup> SILICEO Aguilar, Siliceo. "Liderazgo para la Productividad en México", pag. 115

<sup>22</sup> ROBERTS, Wess. "Secretos del Liderazgo de ATILA", pag. 43-48

### 1.4.3.2 Decisión

La toma de decisiones se define como la acción de seleccionar entre diversas alternativas un curso de acción. Las decisiones se encuentran en el centro mismo de la planeación. Antes sólo se tienen estudios o análisis de proyectos por realizar. El proceso que conduce a la toma de decisiones se podría sintetizar como<sup>23</sup>: 1) Formalización de premisas, 2) Identificación de alternativas, 3) Evaluación de las alternativas en términos de la meta buscada y 4) Elección de una alternativa.

Dice Peter Drucker que cualquier cosa que el gerente haga la hace a través de decisiones y agrega: " La importancia que tomar decisiones tiene para la gerencia se reconoce generalmente. Pero gran parte de la discusión tiende a centrarse en la resolución de problemas, esto es, en dar respuestas ", sin embargo "La fuente mas común de errores en las decisiones gerenciales está en la insistencia en tratar siempre de encontrar la respuesta correcta en lugar de formular la pregunta correcta". Agrega además que la toma de decisiones tiene cinco fases distintas ellas son: 1) La definición del problema, 2) El análisis del problema, 3) La búsqueda de soluciones alternativas, 4) La decisión respecto a cual es la mejor solución y 5) La conversión de la decisión en acción efectiva.

Una muestra clara del proceso para la toma de decisiones a partir de cuestionamientos lógicamente formulados, se encuentra en el curso que ofrece la empresa DPI (Decision Processes International) "Software for The Human Computer" en el que se propone un proceso que puede basarse en las tres dimensiones del tiempo: PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

---

<sup>23</sup> Cfr. KOONTZ, Harold, pag. 155

A título de ejemplo extraemos de ese mismo curso la secuencia lógica para trabajar sobre la dimensión *PRESENTE*.

√ **PRESENTE.**

Análisis de la decisión

Proceso lógico

a) Propósito de la decisión

¿Cuál es el objetivo de la decisión a tomar?

b) Criterios de Selección

¿Qué estamos obligados a hacer?

¿Qué quisiéramos hacer?

c) Comparación de alternativas

¿Cuáles son todas las alternativas?

¿Nos satisface la calidad de las opciones?

¿Necesitamos crear nuevas opciones?

¿Las alternativas elegidas cumplen con lo que debemos hacer?

¿Satisfacen lo que deseamos hacer?

¿Que alternativas nos pueden proporcionar un resultado más completo?

d) Evaluación del riesgo

¿Cuáles son los riesgos?

¿Cuál es el grado de riesgo?

¿Qué se puede hacer para minimizar el riesgo?

e) Elección mas balanceada

¿Cuál es la opción mas equilibrada?

#### 1.4.4 Control

El control es una función muy importante dentro de la administración de una empresa. A través de ella se verifica el cumplimiento de todas las acciones encaminadas a logro de los objetivos. Es una función complementaria de la de planeación, pues es a través de controles que se puede determinar de que manera van funcionando los elementos componentes de un plan que ha sido puesto en marcha.

La función de control también contribuye a determinar errores, omisiones o desviaciones. En cualquier tipo de empresa siempre hay recursos, actividades o bienes que es necesario controlar con especial cuidado (dinero, inversiones, pasivos, desarrollo de un proyecto)

Existe un proceso básico para desempeñar la función de control que consta de tres etapas: 1) establecimiento de estándares, 2) medición de desempeño frente a los estándares y 3) corrección de las variaciones en relación con los estándares.

La función de control compete a todo los niveles gerenciales de una organización. Desde el más bajo hasta el de la misma cúspide.

Se puede decir que todas las actividades y recursos de una organización merecen ser controladas, en mayor o menor grado, dependiendo de la importancia y trascendencia que puedan tener para los resultados de la empresa.

Un negocio sin un sistema de controles básicos, está condenado al fracaso como lo podría estar también aquél que sea extremadamente rigorista para imponer controles en ocasiones tan numerosos, rígidos y sofisticados

que sólo frenan la marcha de la actividad en la empresa, afectando además la moral de los trabajadores

La implementación de sistemas de control eficaces y sin exceso de rigidez, permiten una buena retroalimentación para quienes intervienen en el desarrollo de planes de trabajo, contribuyendo además a valorar y calificar el desempeño de los integrantes de la organización

### **1.5 Innovación**

La innovación es un poderoso recurso que está siendo aprovechado con mayor frecuencia en las grandes corporaciones empresariales.

La innovación es una fuerza y una debilidad. Es una fuerza si ha sido enraizada y activada en la cultura de una organización. Una debilidad si no se le dota de la energía suficiente para producir el cambio. La innovación debe ser dinámica, no estática. No es el cambio por el cambio, si no el cambio tras el cambio. La innovación rechaza por sí misma los viejos y malos hábitos.

La innovación es de naturaleza humana, es la revelación de la capacidad del hombre para modificar su estructura mental y producir cosas y hechos diferentes.

Para que la innovación florezca es necesario cultivarla en un campo apropiado. En un ambiente que invite a la inspiración. Los principios de administración antes descritos han ido cediendo en cuanto a su formalidad y rigidez ante los cambios tan profundos que se han venido produciendo en las últimas décadas. Su estricto apego a ellos no garantiza de ningún modo la eficacia en la gestión administrativa.

## 1.6 Administración Visión Moderna

Se dice ahora que la "administración científica que encabezó Frederyck Taylor es un sistema rígido y autocrático. No responde ni a los trabajadores ni a la clientela. El poder y la responsabilidad se alojan en la cima<sup>24</sup>.

Los avances tecnológicos, la globalización de las economías, la explosión demográfica, las fisuras de la ecología, los derechos humanos, la protección a los consumidores y la fuerza sindical han sido, entre otros muchos factores, los que han impuesto la necesidad de buscar nuevos enfoques en la administración empresarial.

### 1.6.1 Misión y Objetivos un Sentido Social

La misión y los objetivos fundamentales de las empresas comerciales ya no se centran preponderantemente en la obtención pura de resultados económicos, con elevadas retribuciones a las inversiones de capital. Los aspectos sociales y humanos han adquirido una gran importancia y no se pueden dejar de lado.

Aún las grandes organizaciones exclusivistas, pero con conciencia comercial han tenido que controlar la intransigencia de su fuerza monopólica ante el eventual surgimiento de productos sustitutos, o la aparición de una nueva competencia imprevista, es por esto que ya no someten a su absoluto dominio a sus proveedores, distribuidores o consumidores finales. Su políticas comerciales son mas flexibles y su visión del cliente les merece mas consideración y respeto.

---

<sup>24</sup> WALTON, Mary, "El Método Deming en la Práctica". pag. 7

Hacia el interior este tipo de empresas cuando tienen una administración profesional, se preocupan por mejorar la calidad y precio de sus productos, por ser mas productivos, por ofrecer un ambiente propicio para el desarrollo personal de sus trabajadores, por una autentica satisfacción del consumidor, por contribuir al bienestar de su comunidad. Esta tendencia se ha generalizado en todas las empresas que se caracterizan por un desarrollo sólido y sostenido.

Actualmente, "la misión del jefe consiste en aprovechar las fuerzas sociales de la organización y definir y orientar los valores corporativos. Entre las virtudes de los nuevos administradores se deben destacar ahora su capacidad innovadora y su liderazgo para ser que las cosas que se tienen que hacer se hagan; predicando con el ejemplo.

Las grandes empresas, las más exitosas, proyectan ahora su organización concediéndole gran importancia a siete variables que les son características, conocidas como las 7's de Mckinsey, ellas son: estructura (structure), estrategia (strategy), personas (staff), estilo (style), sistemas (systems), valores compartidos (shared values) e ideas orientadoras o habilidades (skills).

La conceptualización de las organizaciones modernas y su orientación administrativa reconoce la importancia de los ocho siguientes aspectos:<sup>25</sup>

1. **Énfasis en la acción.**- que las cosas se hagan como se deben de hacer, en el momento que tienen que ser hechas, de lo contrario las ideas sin acciones son alucinaciones y las acciones sin ideas desembocan en un caos.

---

<sup>25</sup> Ibid. pag. 39

2. **Cercanía con el cliente.**- el cliente no sólo debe ser bien atendido, sino también bien escuchado. Es el quien "siente cuáles son sus nuevas necesidades". Es él quien da la pauta para generar ideas innovadoras de mejora continua.

3. **Autonomía e iniciativa.**- dejar hacer y ser razonablemente tolerante con los errores que se cometen en aras de nuevos métodos y formas de trabajo más eficientes. Propiciar un ambiente que estimule la imaginación creativa de los empleados.

4. **Productividad en base a las personas.**- respetar al individuo como ser humano que es; considerando sus capacidades y limitaciones. Permitiéndole exponer la originalidad de sus ideas que contribuyan a la productividad de la empresa.

5. **Supervisión puntual.**- no se puede evaluar el desempeño de los empleados de manera nominal ni estadística. Es necesario que los jefes se desplacen a los puntos de trabajo y se cercioren de que el personal sabe lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y por que lo tiene que hacer; pero sobre todo que lo esta haciendo, y bien.

6. **Un solo campo de negocios.**- los empresarios deben centrarse en los negocios que mejor conozcan, la diversificación en negocios radicalmente diferentes implica un alto riesgo. Sugieren el descuido de lo central por privilegiar lo marginal. Las aventuras empresariales, con frecuencia solo permiten contar malas experiencias.

7. **Estructuras sencillas (staff reducido).**- Las empresas sobresalientes ya no utilizan los esquemas de organización de forma matricial por el contrario tienen formas y sistemas estructurales que se caracterizan por su

sencillez y efectividad en la comunicación. El cuerpo directivo es muy reducido. Sabe administrar bien su tiempo. Tiene plena conciencia de su corresponsabilidad en el logro de los objetivos fundamentales. Delega con la confianza que le proporciona la experiencia, responsabilidad y conocimientos de sus subordinados.

**8. Flexibilidad funcional.-** Permiten la libertad de la actuación responsable es decir descentralizan lo que puede ser descentralizable, y mantienen firmemente centralizado lo intransferible. Aceptan poner a prueba el apego y respeto a los valores compartidos, como una vía de acceso más amplia a los objetivos de toda la organización.

Estas son las tendencias que han venido a cuestionar la validez eterna de los principios racionales que han estado siendo aplicados a la administración de empresas.

Esta es la realidad que nos presenta un nuevo mundo de negocios impulsado por una dinámica de cambio que parece no estar dispuesta a reposar jamás. Este es el reto al que se enfrenta todo administrador profesional en los momentos actuales.

Por lo tanto, sus conocimientos, sus experiencias, su talento y sus habilidades debieran estar acompañadas de una gran capacidad de liderazgo y de imaginación creativa.

## CAPITULO II

### SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

#### 2.1 Antecedentes Recientes

Universalmente la historia del quehacer humano se escribe día con día. Diariamente se crean condiciones, se producen hechos y surgen fenómenos que habrán de ser recordados por la singularidad de sus actores, por la importancia de sus causas y la trascendencia de sus efectos, a los que cronológicamente también se les destaca por la altura de su relevancia

Capturar y conservar escritos los acontecimientos más sobresalientes de una sociedad tiene gran importancia porque sirven de referencia de los hechos que de cualquier forma deben de ser superados en el transcurso del tiempo, pues sólo así se puede tener constancia y una visión comparativa de la forma en que evoluciona la actividad del hombre.

En México 1994 fue un año en que se presentaron y revelaron hechos penosos y desafortunados, en lo social, en lo político, y en lo económico, de trascendencia histórica. En lo social, la penuria extrema de toda la población indígena que habita en el Estado de Chiapas y sus diferencias étnicas, propiciaron el movimiento armado que hizo su aparición el primer día de ese mismo año, cuya amenaza bélica aún existe. En lo político, el asesinato de Luis Donado Colosio, ocurrido durante su campaña como candidato a la presidencia de la República y el homicidio de Francisco Ruiz Massieu, siendo el líder formal del partido en el poder crearon un delicado ambiente de incertidumbre y desconfianza en el destino del país. En lo económico, quedó al descubierto la inconsistencia de las bases sobre las cuales se habían

sustentado las negociaciones y decisiones tendientes a participar de manera más pronta y abierta en los mercados internacionales.

Para ingresar de lleno a una economía globalizada se había acelerado la desregulación comercial y financiera; se apresuró la desincorporación de empresas e Instituciones de Crédito de carácter comercial que pertenecían al Estado, se aumentó el sobreendeudamiento interno y externo; se promovió intensamente la captación de inversiones procedentes del extranjero de alta volatilidad y la entusiasta corriente de dólares de inversión directa y especulativa sirvieron de pretexto para frenar el natural deslizamiento del tipo de cambio del peso frente al dólar; mientras tanto las tasas de interés bajaban animadamente. En este sentido la economía del país parecía, a pesar de todo, marchar sobre ruedas hasta los últimos días de noviembre de 1994.

Es a partir de la toma de posesión que hizo de la presidencia el Lic. Ernesto Zedillo el día 1ero. de diciembre de ese mismo año, cuando empieza a surgir públicamente la realidad de nuestra economía lo que hizo que se tomaran decisiones de corrección tal vez apresuradas como la drástica devaluación del peso, que vino a desestabilizar las principales variables económicas: inflación y tasas de interés, causando profundos estragos en todos los ámbitos de la sociedad mexicana.

En síntesis estos fueron los factores críticos que también llevaron a un gran número de bancos a una posición de alto riesgo, sin embargo estas circunstancias no son del todo extrañas, se han presentado en muy diversas ocasiones a lo largo de la historia de la Banca, por eso conviene ahora repasar sus antecedentes históricos, no sólo con un afán de cultura sino también para tratar de comprender las causas que las han originado y prevenir así su recurrencia.

## 2.2 Definición del Sistema Financiero Mexicano

La Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles define al Sistema Financiero Mexicano como un conjunto orgánico de instituciones que generan, captan, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el contexto político-económico que brinda nuestro país, conformado globalmente por un conjunto de organismos rectores y por los subsistemas de intermediación bancaria y no bancaria".<sup>26</sup>

## 2.3 Antecedentes Históricos

El más remoto antecedente histórico de lo que se puede considerar como el punto de referencia del origen del Sistema Financiero Mexicano, lo encontramos en la época de la colonia cuando en 1775 inicia sus operaciones el Monte de Piedad de Animas, predecesor del Nacional Monte de Piedad, con autorización del Rey de España Carlos III otorgada mediante Real Cédula de fecha 2 de julio de 1774, con capital donado por Pedro Romero de Terreros su fundador y principal promotor.<sup>27</sup>

Con objeto de fomentar el comercio se creó en 1782 el Banco Nacional de San Carlos, ramificación del mismo en España y en 1784, para dar apoyo al desarrollo de la minería, se constituye el Banco de Avío de Minas siendo este el primer banco refaccionario de América. Ambos bancos tuvieron una corta existencia debido a su mal funcionamiento.

Es por iniciativa de Lucas de Alamán, entonces Secretario de Relaciones Exteriores, que se constituyó en 1830 el Banco de Avío con

---

<sup>26</sup> ASOCIACION MEXICANA DE INTERMEDIARIOS BURSATILES, "Inducción al Mercado de Valores". Material de Apoyo. Capítulo I. 1998

<sup>27</sup> COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, "Historia de la Banca Mexicana". p. 80 a 86

recursos del Estado, para promover el desarrollo de la industria textil. Este banco tuvo un defecto de origen: la falta de capital suficiente para operar adecuadamente. El gobierno se había comprometido en aportar un millón de pesos y sólo hizo entrega de \$ 430,603.00<sup>28</sup>

Por otra parte el mismo Gobierno como patrocinador de dicho banco dispuso de fondos que la institución tenía destinados para cubrir otros compromisos, restándole aún más sus recursos, lo cual hizo difícil su supervivencia dando lugar a que fuera clausurado el 23 de septiembre de 1842 por decreto de Antonio López de Santa Ana.

Es de hacer notar una parte del texto del decreto mediante el cual se dio la extinción de este banco y es el que dice: "... Que el banco deseoso de promover de todos modos la industria del país hizo varias concesiones a los que solicitaban habilitación para sus empresas, con el fin de que estas se realizaran; y que no correspondiendo algunos de ellos como era debido, a estas consideraciones no han adelantado en sus empresas y han consumido inútilmente los fondos que se les facilitaron por el establecimiento..."<sup>29</sup>

Esto parece ser una constante que se presenta en el transcurso del tiempo por no existir un marco jurídico adecuado y un aparato de supervisión eficiente.

Ante la necesidad de regular las actividades mercantiles, el mismo Lucas Alamán promueve la creación de una Ley que pudiera normarlas, es por esto que 1854 se expide el primer Código de Comercio, pero en él no quedó contemplada la forma en que los bancos deberían operar.

---

<sup>28</sup>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. "Historia de la Banca Mexicana (Los precursores en el Siglo XIX)" 1985.- pag. 31

<sup>29</sup>Ibid, pag. 33

En base al estatuto general aplicable a las actividades mercantiles previsto en el Código de Comercio de 1854, es que se crea en Agosto de 1864 el Banco de Londres, México y Sudamérica con capital inglés (actualmente Banca Serfin), siendo éste el primero en emitir billetes con respaldo de sus propios recursos y el primero en introducir el uso del cheque en México<sup>30</sup>.

Por decreto de la Legislatura local, el 25 de noviembre de 1875, se crea el Banco de Santa Eulalia en la Ciudad de Chihuahua habiendo sido facultado para emitir billetes reembolsables a la vista. Tres años después (1878) en el mismo Estado de Chihuahua abrió sus puertas al público el Banco Mexicano y en 1882 lo hizo también en esa misma entidad el Banco Minero de Chihuahua, estos dos bancos quedaron también autorizados para emitir billetes.

El 23 de febrero de 1882 inició sus operaciones en la Ciudad de México el Banco Nacional Mexicano, siendo este el primero en operar con capital nacional asociado con extranjero (francés). Poco tiempo después, el 27 de abril de 1882 comenzó sus actividades el Banco Mercantil Mexicano el cual fue fundado principalmente por españoles residentes en México, y en marzo de 1883 se inauguró el Banco Hipotecario Mexicano primero en obtener la concesión para otorgar préstamos hipotecarios.

Como era de esperarse, en 1884 algunos bancos empezaron a tener graves problemas debido a la incontrolada emisión de billetes por lo que tuvieron que suspender sus pagos, lo que hizo más urgente la necesidad de legislar en la materia para corregir toda la serie de irregularidades que se

---

<sup>30</sup>Ibid. pag. 64

venían presentando, por lo que el 15 de abril 1884, se emitió y puso en vigor un nuevo Código de Comercio.<sup>31</sup>

En base al nuevo ordenamiento legal, el Gral. Porfirio Díaz, como accionista del Banco Mercantil Mexicano, promueve la fusión de este con el Banco Nacional Mexicano, surgiendo así el Banco Nacional de México (actualmente BANAMEX).<sup>32</sup>

Las lagunas que dejó abiertas el Código de Comercio de 1884 en materia bancaria, fueron aprovechadas por algunas personas para crear bancos particulares tanto en la Ciudad de México como también en diversos estados de la República, los cuales únicamente eran matriculados en el Registro Público de Comercio. En la Ciudad de México operaron; Barron Forbes y Compañía; Esteban Benecke Sucesores, Buenfiel y Brecker, Bermejillo Hermanos. Además, Wells Fargo y Compañía - "Express y Banco" que cobraba libranzas, pagarés, cuentas, cupones, dividendos y otros "papeles de pago".<sup>33</sup>

Lo anterior provocó nuevamente que se realizaran operaciones irregulares que afectaban la confianza del público en la actividad bancaria, razón por la cual el 15 de septiembre de 1889, se promulgó un nuevo Código de Comercio en el cual se establecía que: " Las Instituciones de Crédito se regirán por una Ley Especial y mientras se expide ninguna de dichas instituciones podrá establecerse en la República sin la previa autorización de la Secretaria de Hacienda y sin el contrato respectivo aprobado en cada caso por el Congreso de la Unión ".<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup>BANCO MEXICANO SOMEX. "Visión de la Banca Mexicana desde la Perspectiva de Banco Mexicano Somex", pag. 30

<sup>32</sup>Idem

<sup>33</sup>Ibid, pag. 91.

<sup>34</sup>Ibid, pag. 92

### **2.3.1 Primer Marco Juridico para el Funcionamiento de la Banca**

El ordenamiento especial al que se referia el Código de Comercio de 1889 se hizo realidad el 19 de marzo de 1897, con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito, al amparo de la cual se fundaron los siguientes bancos: Banco del Estado de México, Banco de Coahuila, Banco de San Luis Potosi, Banco de Sonora, Banco Occidental de México, Banco Mercantil de Veracruz, Banco de Jalisco, Banco Central Mexicano, Banco Mercantil de Monterrey, Banco Oriental de México, Banco de Guanajuato, Banco Agrícola e Hipotecario, y el Banco de Tabasco.<sup>35</sup>

### **2.3.2 Época Prerevolucionaria**

El 21 de octubre de 1895 había sido inaugurada la Bolsa de México, S.A. que tuvo una vida muy corta debido a que sus actividades se reducían en operar con valores de la Compañía Mexicana de Gas. Es hasta 1907 en que renace con el nombre de Bolsa Privada de México, S.C.L. denominación ésta que cambió en 1910 por la de Bolsa de Valores de México, S.C.L., así al término de la dictadura de Porfirio Díaz existían 24 bancos de emisión, 2 hipotecarios, 5 refaccionarios, y una Bolsa de Valores<sup>36</sup>.

### **2.3.3 Época Revolucionaria**

El movimiento Revolucionario iniciado en 1910 trajo consigo desajustes financieros y monetarios muy serios pues además de los bancos, los ejércitos emitían sus propios billetes produciendo un proceso inflacionario de difícil control ocasionando además que la gente tuviera

---

<sup>35</sup>Ibid. pag. 93

<sup>36</sup> VILLEGAS H. Eduardo, " El Nuevo Sistema Financiero Mexicano", pag. 13.

desconfianza del dinero impreso. En otro sentido la Ley de Instituciones de Crédito de 1897 determinaba la función especializada de la Banca, catalogándola en bancos de emisión, hipotecarios y refaccionarios, estableciendo como obligación respaldar con garantías el 50% de los billetes que emitieran los bancos autorizados para ello, lo cual no se respetaba cabalmente

Ante la crítica situación que presentaban los bancos y con el propósito de supervisar el nivel de cumplimiento de las disposiciones y ordenamientos en materia bancaria, en octubre de 1915 se crea la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito antecesora de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.<sup>37</sup>

Los trabajos realizados por dicha comisión vinieron a revelar que algunos bancos de emisión habían concedido créditos refaccionarios, sin estar autorizados para ello, así como que habían emitido billetes sin el respaldo obligatorio. Las irregularidades cometidas por esos bancos llevó a las autoridades a la abrogación de las leyes que autorizaban la concesión a los bancos de emisión así como incautar el Banco Nacional de México y el Banco Nuevo León , lo cual provocó un distanciamiento prudencial entre el gobierno y los banqueros.

Continuando con sus funciones de supervisión y regulación, el gobierno creó en mayo de 1916 la Comisión Monetaria con el propósito de controlar la moneda metálica y el papel moneda que estaba circulando, introduciendo además el billete "infalsificable"<sup>38</sup>. Estas funciones serian asumidas más adelante por el Banco de México.

---

<sup>37</sup> BANCO MEXICANO SOMEX. "Visión de la Banca Mexicana desde la Perspectiva de Banco Mexicano Somex", pag. 34

<sup>38</sup> Ibid pag. 33

#### 2.3.4 Consolidación del Sistema Financiero Mexicano

Con el país ya pacificado, el gobierno del presidente Obregón se propone restablecer la economía y dar un nuevo cauce al Sistema Financiero. con esta idea se convoca la Primera Convención Bancaria la cual se lleva a cabo el 2 de febrero de 1924. De esta reunión surgen ideas y se toman acuerdos que habrían de concretarse tiempo después, entre ellos:

1. Contribuir a la normalización de los bancos con problemas y devolver los que habían sido incautados
2. Establecer la Comisión Nacional Bancaria con objeto de supervisar y sancionar el desempeño de las Instituciones Financieras
3. Definir el marco legal dentro del cual actuarían los bancos y las instituciones de crédito.
4. Crear un banco único a través del cuál el Gobierno Federal tuviera el control de los billetes emitidos así como elaborar el proyecto de normatividad que regiría su funcionamiento.
5. Organizar la Asociación de Banqueros de México.

La devolución de los bancos incautados se llevó a cabo en base al decreto promulgado en diciembre de 1920, por Alvaro Obregón y su proceso fue arduo y prolongado habiendo concluido en 1929. Por su parte Elias Calles expidió el 21 de diciembre de 1924 el decreto que prescribía el establecimiento de la Comisión Nacional Bancaria como órgano fiscalizador en materia bancaria y crediticia. El 28 de agosto de 1925 se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, así como los estatutos de la Ley que habría de regir las actividades generales del Banco de México el cual fue inaugurado el día primero de septiembre de ese mismo año. Con ese marco legal específico y con nuevos criterios operativos se da inicio a un dinámico proceso para reestructurar y fortalecer el Sistema

Financiero, condiciones estas que favorecieron también la creación de la Asociación de Banqueros de México, A C. en 1928.

### 2.3.5 Banco de México "Delimitación de Funciones"

Para delimitar el campo de actuación y responsabilidad del Banco de México, el 31 de mayo de 1931 se crea su Ley Orgánica en la que se le ratifica como unico banco emisor de billetes y controlador del circulante en el país, se le reconoce además como el banco central y se le convierte en el agente regulador de las actividades financieras de las Instituciones de Crédito. Por otro lado con objeto de definir algunas prácticas bancarias e instrumentos de crédito se expide en 1932, la Ley General de Titulos y Operaciones de Crédito<sup>39</sup>.

Con el propósito de estimular el desarrollo de las actividades más productivas y necesarias para el país se crean instituciones destinadas a contribuir al logro de esos objetivos así, en 1926 se funda el Banco Nacional de Crédito Agrícola, en 1933 el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas (BANOBRAS), en 1934 Nacional Financiera; en 1935 el Banco Nacional de Crédito Ejidal, y en 1937 el Banco Nacional de Comercio Exterior<sup>40</sup>.

La creciente necesidad de hacer mas amplio y dinámico el aparato productivo y económico del país, motivó la redefinición del Sistema Financiero, razón por la que en 1941 se expidió un nueva Ley Bancaria con la cuál se dio apertura a la Banca Especializada en depósito, ahorro, sociedades financieras, hipotecario, capitalizadores y préstamos para la vivienda y compañías fiduciarias.

---

<sup>39</sup> VILLEGAS H, Eduardo, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano". pag. 15

<sup>40</sup> Ibid. pag. 15.

Por otra parte, habían quedado incorporados al sistema los Almacenes Generales de Depósito, las Cámaras de Compensación, la Bolsa de Valores y las Uniones de Crédito.

### **2.3.6 Estructura de Supervisión y Control**

En esas condiciones, las instituciones de crédito privadas y del sector público así como las organizaciones auxiliares de crédito quedaron reguladas y supervisadas por las siguientes autoridades:

- a. Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- b. Banco de México, S.A.
- c. Comisión Nacional Bancaria
- d. Comisión Nacional de Valores

### **2.3.7 Evolución de la Banca en la Época de los 70's**

El creciente número de operaciones financieras, de diversa naturaleza requeridas por los usuarios de la Banca motivó la creación de los grupos financieros por lo que en 1972 fue autorizada su conformación lo que dio oportunidad de que el público pudiera recibir servicios integrales a través de un solo grupo

En 1975 existían 240 bancos privados y mixtos, todos ellos especializados, lo que presentaba algunos inconvenientes entre ellos los de supervisión y control operativo debido a su dispersión geográfica y a que no se contaba entonces con los avances tecnológicos que se disponen ahora. Otro aspecto importante era que, no obstante la gran pluralidad de instituciones, el 57.76% del capital financiero estaba concentrado en sólo 4 bancos que eran Banamex, Bancomer, Serfin y Comermex.

### **2.3.8 Principales Reformas en el Marco Jurídico y Operativo de la Banca**

A partir de la década de los setentas parece tomar impulso un incontenible desarrollo tecnológico en materia de comunicación y procesamiento de datos que activó las economías de todos los países del mundo, propiciando con esto una mayor apertura comercial. Para responder a estos vertiginosos cambios los sistemas financieros se habrían de crear nuevos conceptos de servicio y formas de operar para cuya regulación y control fue necesario actualizar su marco jurídico.

En México han sido numerosos los reglamentos disposiciones y leyes que ha sido preciso introducir para normar las actividades del Sistema Financiero, entre ellas destacan las siguientes:

#### **2.3.8.1 Banca Múltiple**

En marzo de 1976 se dieron a conocer las reglas de la Banca Múltiple en base a las cuáles los bancos podrían integrarse al mercado de dinero y de capitales, permitiéndoseles realizar diversas operaciones especializadas en una sola institución con lo cual, para fines de ese mismo año, se habían convertido en Instituciones de Banca Múltiple, Banco Nacional de México, S.A., Bancomer, S.A., Banca SERFÍN, S.A., Multibanco Comermex, S.A., Banco Internacional, S.A., Banco del Atlántico, S.A., Bancreser, S.A., Unibanco, S.A., Banca Promex, S.A., Banca Metropolitana, S.A., Banco Occidental de México, S.A., Banco Mercantil de Monterrey, S.A., Actibanco Guadalajara, S.A., Banca Confía, S.A., Banpacífico, S.A., y Banco Mercantil de México, S.A.

Vinieron después algunas fusiones para dar paso a nuevas conversiones a Banca Múltiple entre ellas las de Banpais, S.A., Banco BCH, S.A., Banca Cremi, S.A., Banco Mexicano Somex, S.A., Banco del Centro, S.A., etc., de esa forma el Sistema Bancario en 1982 estaba formado por 34 Bancos Múltiples, 11 de Depósito, 9 Sociedades Financieras, y un Banco Hipotecario<sup>41</sup>.

### **2.3.8.2 Nuevos Instrumentos de Inversión y Control de Cambios**

Se introdujeron nuevos instrumentos de inversión para dar apoyo financiero a entidades del Gobierno Federal: los PETROBONOS en 1977 y los CETES en 1978. El Papel Comercial surge en 1980 y las Aceptaciones Bancarias en 1981<sup>42</sup>, en estas últimas los bancos encontraron un medio favorable para atender a sus usuarios de crédito en una época en que sus recursos prestables se vieron muy contraídos debido a una sensible baja en su captación consecuencia de la crisis económica que imperaba en aquel entonces.

En el primer semestre de 1982 se dispone el retiro de Banco de México del Mercado de Cambios, sobre el cual había venido ejerciendo hasta entonces su control, lo anterior con objeto de que su paridad fuera determinada por las leyes de la oferta y la demanda.

### **2.3.8.3 Estatización de la Banca**

El primero de septiembre de 1982 el entonces Presidente de la República José López Portillo decreta la estatización de la Banca

---

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> ASOCIACION MEXICANA DE INTERMEDIARIOS BURSATILES. "Ley del Mercado de Valores". 1998, Capítulo I.

Privada, con excepción del Banco Obrero y del CitiBank, restableciendo al mismo tiempo el control de cambios para lo cual se facultó al Banco de México, para ser la única Institución encargada de llevar a cabo la importación y exportación de divisas. En la exposición de motivos del referido decreto, se mencionan entre otras, las siguientes consideraciones:

" Que ... la administración pública cuenta con los elementos y experiencia suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito..."

"...Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste tanto en no otorgar una parte importante del crédito, a una o varias personas determinadas, si no lo que ha faltado es hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población..."<sup>43</sup>

Al momento de la nacionalización de la Banca existían 34 instituciones de Banca Múltiple, 20 Bancos Especializados y 6 más que se encontraban en proceso de liquidación

Para normar las actividades de la Banca Nacionalizada en enero de 1983 fue expedida, la Ley Reglamentaria de Servicio Público de Banca y Crédito.

#### **2.3.8.3.1 Grupos Financieros**

Con el propósito de reducir los bancos sus diferencias competitivas y de recursos de capital, entre 1983 y 1985, se llevaron a cabo una serie de fusiones que modificaron substancialmente la estructura y el número de

---

<sup>43</sup> LEGISLACION BANCARIA, Editorial Porrúa, S. A., México, 1996, pag. 91

establecimientos bancarios nacionalizados quedando integrada de la siguiente manera.

**COBERTURA NACIONAL,  
MULTIREGIONAL Y REGIONAL**

| COBERTURA NACIONAL | COBERTURA MULTIREGIONAL     | COBERTURA REGIONAL    |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------|
| • BANAMEX          | • MERCANTIL DE MÉXICO       | • BANCO DE ORIENTE    |
| • BANCOMÉR         | • BCH                       | • PROMEX              |
| • SERFIN           | • BANCRESER                 | • DEL CENTRO          |
| • COMERMEX         | • CREDITO MEXICANO          | • MERCANTIL DEL NORTE |
| • MEXICANO SOMEX   | • BANPAIS                   | • BANORO              |
| • INTERNACIONAL    | • CONFIA, CREMI Y ATLÁNTICO |                       |

**DISTRIBUCIÓN DE LA CAPITACIÓN**

**1987**

|                |        |                   |       |
|----------------|--------|-------------------|-------|
| BANCOMER       | 25.1 % | MULTIBANCO        | 2.1 % |
| BANAMEX        | 23.2 % | CONFIA            | 1.8 % |
| SERFIN         | 13.8 % | BANPAIS           | 1.6 % |
| COMERMEX       | 6.3 %  | BANCRESER         | 1.3 % |
| MEXICANO SOMEX | 4.1 %  | CREDIMEX          | 1.2 % |
| INTERNACIONAL  | 3.9 %  |                   |       |
| ATLÁNTICO      | 3.4 %  | BANCOS REGIONALES | 7.2%  |
| B.C.H.         | 2.5 %  |                   |       |

Para fortalecer el Sistema Financiero, en 1990 se expide la Ley que permite la conformación de Grupos Financieros que deberían estar integrados, al menos, por tres Instituciones de diversa especialización, como Casas de Bolsa, Almacenadoras, Arrendadoras Financieras, Casas de Cambio, Empresas de Factoraje, Afianzadoras, Operadoras de Sociedades de Inversión y Aseguradoras. Estos grupos quedarían integrados bajo la forma de Sociedades Controladoras, las que deberán mantener la tenencia, cuando menos de 51% del capital social pagado.

Un Sector del Sistema que encontró un buen campo para su desarrollo durante esta época, fueron las empresas dedicadas a las actividades de factoraje y arrendamiento financiero, las que en su mayor parte estaban ligadas a bancos y grupos financieros, sin embargo el alto costo de los recursos que ofrecían al público, por no tener una fuente de captación directa, llevó a un gran número de ellas a suspender sus operaciones subsistiendo únicamente las que lograron entender su función y mantener una estructura de capital suficiente para resistir las inmovilizaciones derivadas de la cartera vencida.

### **2.3.9 Inicio de la Apertura Comercial**

En 1988 se inicia propiamente dicho la liberalización operativa del Sistema Financiero con la instrumentación de las siguientes medidas:

- a) Liberalización de las tasas de interés pasivas.
- b) Eliminación de la canalización obligatoria de recursos.
- c) Sustitución del encaje legal por un coeficiente de liquidez, que sería eliminado tres años después.

### 2.3.10 Reprivatización de la Banca

El 1ero. de mayo de 1991 el presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, decretaría la reprivatización de la banca, para lo cual se creó un Comité de Desincorporación Bancaria que puso en subasta la venta de los bancos controlados por el Gobierno Federal. Este proceso fue concluido en junio de 1992 y quedó como sigue<sup>44</sup>:

#### COSTO DE LA BANCA 1991-1992

*(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)*

| <i>INSTITUCIÓN</i> | <i>FECHA</i> | <i>PRECIO</i> | <i>COMPRADOR</i> |
|--------------------|--------------|---------------|------------------|
| MICROBURSA         | 16-JUN-91    | \$ 617.2      | PROBURSA         |
| CREMI              | 23-JUN-91    | \$ 748.3      | R. GÓMEZ F.      |
| BANPAIS            | 17-JUL-91    | \$ 545.0      | MEXIVAL          |
| CONFA              | 04-AGO-91    | \$ 982.3      | ABACO            |
| BANORIENTE         | 11-AGO-91    | \$ 152.0      | MARGEN           |
| BANCRECER          | 18-AGO-91    | \$ 425.1      | R. ALCANTARA     |
| BANAMEX            | 26-AGO-91    | \$ 3,745.0    | ACCIVAL          |
| BANCOMER           | 28-OCT-91    | \$ 7,799.6    | VAMSA            |
| B.C.H.             | 18-NOV-91    | \$ 317.7      | C. CABAL         |
| SERFIN             | 16-ENE-92    | \$ 2,827.8    | OPERADORA        |
| CONFRAMEX          | 09-FEB-92    | \$ 2,766.0    | INVERVAT         |
| SOMEX              | 05-MAR-92    | \$ 1,876.5    | INVERMEXICO      |
| ATLANTICO          | 19-MAR-92    | \$ 1,469.2    | C.B.M.           |
| PROMEX             | 05-ABR-92    | \$ 1,074.5    | FINAMEX          |
| BANORO             | 12-ABR-92    | \$ 1,137.0    | ESTRATEGIA B.    |
| BANCEN             | 06-JUN-92    | \$ 869.4      | MULTIVA          |
| BANORTE            | 14-JUN-92    | \$ 1,775.5    | MARECA           |
| INTERNACIONAL      | 28-JUN-92    | \$ 1,486.9    | PRIME            |

<sup>44</sup> EL FINANCIERO, Georgina Howard, Edición 17 de Oct. 1994, pag. 8 Y 11 "Administrar riesgos bancarios clave contra focos rojos AMB", Gustavo Lomelin/ Marcos Chavez M "Por fast track recupera inversiones la banca".

El precio de venta de la banca en 1992 fue de \$ 38,617 millones de pesos, precio 3.54 veces superior al valor real del capital contable de los bancos<sup>45</sup>.

El gran número de postores que hubo y el elevado precio pagado, revela el gran entusiasmo que los interesados tenían por adquirir los bancos, ante las promisorias expectativas en el rumbo de la economía del país.

La gran euforia y el breve tiempo que tuvieron para cerrar la compra de los bancos en venta no permitió profundizar en el análisis de la cartera de créditos así como en otros importantes renglones del activo y del pasivo en los que subyacían partidas quebrantables que más adelante tuvieron que resentir. Algunos bancos pronto las detectaron y reclamaron obteniendo con ello un ajuste, aunque no significativo, en el precio final.

Los nuevos banqueros tenían frente así un gran reto: demostrar que como empresarios e inversionistas privados serían capaces de hacer resurgir el adormecido Sistema Bancario, convirtiéndose en auténticos intermediarios financieros, coadyuvantes eficaces del desarrollo del país y verdaderos promotores del ahorro interno.

No obstante lo anterior, poco tiempo después el gobierno tuvo que salir en auxilio de la banca interviniendo 6 de las 18 Instituciones que conformaban el Sistema, ellas fueron BANPAÍS, CREMI, UNIÓN, BANCEN, OBRERO, Y ORIENTE.

---

<sup>45</sup> EL FINANCIERO. Rodrigo Venegas. Edición 15 de Dic. 1997, pag. 25A "Persiste la fragilidad en el sistema bancario de México"

Por otra parte el Estado contribuyó al saneamiento financiero y la puesta en venta a inversionistas extranjeros de cuatro Instituciones Banco Bilbao Vizcaya asumió el control de PROBURSA, Banco de Nueva Escocia el de INVERLAT, Banco Santander el de MEXICANO y Citibank el de CONFÍA antes ya había autorizado la venta de acciones de BANCOMER al Banco de Montreal así como de BITAL a Banco Comercial Portugués y Banco Central Hispanoamericano.

Finalmente, está por concretarse la venta de ATLÁNTICO a BITAL (1997-1998) y Banca PROMEX a BANCOMER (1998).

#### **2.4 Época Contemporánea o Moderna**

En 1994 se emiten las reglas para el establecimiento de filiales de Instituciones Financieras del exterior, y se crea en ese mismo año el Sistema de Pagos Electrónicos de Uso Ampliados (SPEUA).

Entre 1987 y 1994 la economía del país mostró indicios de mejora continua y los bancos aumentaron sus ofertas de crédito tanto a empresas como a particulares. Los créditos hipotecarios y al consumo tuvieron un gran dinamismo, lo mismo que los de tipo empresarial. La crisis de 1994 sacó a la luz las deficiencias de supervisión a la banca así como la inexperiencia de algunos dirigentes bancarios para actuar en una economía tendiente a la desregulación, así como para manejar los graves problemas causados por la devaluación y el fuerte incremento a las tasas de interés que llevaron a una gran parte de la población a una extrema incapacidad de pago que se tradujo en una elevada cartera vencida que causó un gran deterioro al coeficiente de liquidez de los bancos

En 1994 fue firmado el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), con lo cual se permite intercambiar de manera directa aunque limitada la prestación de servicios financieros y la inversión de capital en Bancos, Casas de Bolsa, Instituciones de Seguros, Sociedades Financieras de Objeto Limitado y Arrendadoras Financieras. De manera más amplia se podría actuar en Casas de Cambio, Almacenes Generales de Depósito, Empresas Especialistas en Actividades Bursátiles, Sociedades de Inversión y Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión.

El año de 1995, lapso en que se resintieron los más grandes efectos de la crisis económica iniciada en diciembre de 1994, se tomaron diversas medidas con el fin de evitar un mayor desvanecimiento del Sistema Financiero, entre ellas podemos citar:

- Autorización para invertir en mercado de compraventa de dólares a futuro y de opciones de compraventa de dólares, así como la celebración de contratos de futuros sobre pesos mexicanos, negociados en el mercado de futuros de Chicago, reconocidos por el Banco de México.
- Establecimiento de la tasa de interés bancaria de equilibrio (TIIE).
- Creación de las Unidades de Inversión (UDIS), como medida de reestructuración de créditos bancarios.
- En agosto del mismo año se abre el Programa de Apoyo a Deudores de la Banca (ADE).
- Se flexibilizan las restricciones legales para que la banca extranjera pueda participar en el capital de las sociedades que operan en el Sector Bancario con mayores volúmenes de capital
- Se inicia el Sistema Interactivo de Valores (SIDV) (INDEVAL).

- Se crea el Programa de Capitalización Temporal de Instituciones de Banca Múltiple (PROCAPTE).
- Optimización de la difusión de información económica por parte de Banco de México
- Nuevo Sistema de Pensiones LEY CONSAR.

## 2.5 Estructura Regulatoria del Sistema Financiero Mexicano

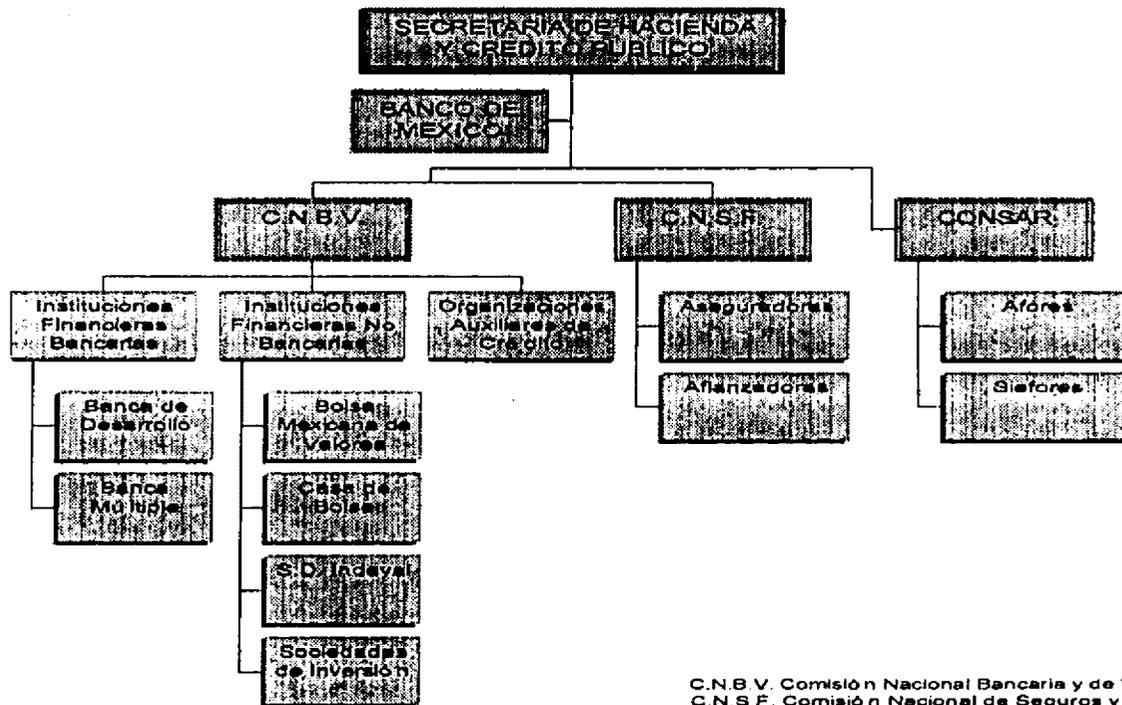
Para respaldar la confiabilidad de las instituciones financieras y de crédito así como para asegurar una mayor transparencia y eficiencia en sus operaciones, en 1995 el Gobierno dispone segmentar en tres grandes bloques la integración del sistema Financiero Mexicano, los cuales quedaron identificados como: Organizaciones Bancarias, Financieras y Bursátiles y de Seguros y Fianzas. Los dos primeros quedaron bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el tercero por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, existiendo también la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro encargada de coordinar regular y vigilar a las administradoras de fondo para el retiro (AFORES), así como a las Sociedades de Inversión Especializadas de fondos para el retiro (SIEFORES). Figura 1.1

### 2.5.1 Instituciones de Regulación y Vigilancia

#### 2.5.1.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como órgano del Gobierno Federal detenta la mayor autoridad sobre la estructura del Sistema Financiero, estando dentro de sus principales funciones las de:

# ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



C.N.B.V. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.  
 C.N.S.F. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas  
 CONSAR Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro

FUENTE: INTRODUCCION AL MERCADO DE VALORES, PAG. 10

Figura 1.1

*"Planear, Coordinar, Evaluar y Vigilar el Sistema Bancario del País, que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás Instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito".*

*"Ejercer las atribuciones que les señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades auxiliares de crédito".*

#### **2.5.1.2 Banco de México**

El Banco de México, como Instituto Central, tiene como principal objetivo, en la materia que nos ocupa, el de:

*"Promover el sano desarrollo del Sistema Financiero, representando una salvaguarda contra el surgimiento de la inflación, al mismo tiempo que se procurará la estabilidad del poder adquisitivo y se regulará la estabilidad del peso frente al dólar".*

#### **2.5.1.3 Comisión Nacional Bancaria**

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores se reconstituye por acuerdo Presidencial publicado el 28 de abril de 1995 en el Diario Oficial de la Federación con el carácter de Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, teniendo como función principal la de:

*"Supervisar y regular en el ámbito de su competencia a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así*

*como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del Sistema Financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público".*

#### **2.5.1.4 Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro**

La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas, y su principales funciones son:

*"La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro"*

#### **2.6 FOBAPROA**

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro mejor conocido como FOBAPROA, es un fideicomiso administrado por el Banco de México *"cuya finalidad será la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las Instituciones de Banca Múltiple, así como procurar el cumplimiento de obligaciones a cargo de dichas instituciones objeto de protección expresa del Fondo"*., esto lo establece el artículo 122 de la Ley de Instituciones de Crédito. Este Fondo quedó constituido en el año de 1986 bajo el nombre de Fondo de Apoyo Preventivo a las Instituciones de Banca Múltiple.

La crisis económica que se desató en diciembre de 1994, que trajo como consecuencia inmediata la devaluación del peso, así como el aumento de las tasas de interés y de inflación propició la generación de una enorme cartera vencida que puso al borde de la quiebra al sistema bancario privado y con ello al sistema financiero en su conjunto.

Para evitar una catástrofe mayor hubo de intervenir el FOBAPROA adquiriendo una buena parte de la cartera con mayor problema de los bancos. Para agosto de 1997 el costo del rescate financiero sumaba 205 mil millones de pesos; 8% de PIB<sup>46</sup>. En octubre de ese mismo año su monto alcanzaba la cifra de 370 mil millones de pesos, 12% del PIB<sup>47</sup>. A junio de 1998, era de 552 mil millones de pesos equivalente al 15% del PIB<sup>48</sup>.

Ante la escasa probabilidad de recuperar el costo de la cartera, adquirida por el FOBAPROA de los bancos, el Ejecutivo Federal envió al Congreso de la Unión, a principios de 1998, una iniciativa mediante la cual propone transformar esa deuda contingente en deuda pública interna estimando su amortización en un término de treinta años. En la Cámara de Diputados se empieza ahora a debatir si procede o no el paquete de iniciativas financieras presidenciales y con ello la suerte del FOBAPROA y del Sistema Financiero mismo.

El desempeño del FOBAPROA puede ser muy cuestionable en muchos aspectos pero valdría la pena preguntar también si en su origen se contempló si podría salir a rescatar a toda la banca privada y no sólo casos aleatorios. Seguramente nunca se pensó así y por lo tanto tampoco nunca estuvo preparado ni conceptual, ni materialmente para atender una contingencia de esta magnitud. Por lo que en mi opinión, en esto radica su gran problema.

La solución a la actual crisis no depende exclusivamente de lo que suceda afuera del ambiente propio del sistema bancario sino en la reconceptualización y reorientación de su misión y propósitos básicos

---

<sup>46</sup> EL FINANCIERO, Gerardo Flores / Alicia Salgado Sección Finanzas, pag.4, 28 de ago. 1997 "No se puede reconocer como deuda pública"

<sup>47</sup> EL FINANCIERO, Alicia Salgado, Sección Finanzas, pag. 3, 23 de oct. 1997, "Corto el pronostico de slcp: diferencia casi de 150 mil mdp"

<sup>48</sup> REFORMA, Claudia Luna, Sección Negocios, pag. 5, 14 de mayo de 1998, "Una telenovela llamada fobaproa".

aceptando que la nueva realidad de la globalización crea nuevos retos y oportunidades que de no ser aceptados podrían poner en riesgo la subsistencia del propio sistema

Un escenario abierto ofrece muchas oportunidades pero también trae consigo nuevos riesgos y limitantes que no se pueden desatender. Para evitar nuevas crisis, de alto riesgo en lo futuro se requiere mayor calidad y oportunidad en la información, modernizar la regulación y actuar con extrema eficacia en la supervisión.

Al momento de concluir este apartado de la tesis que ahora estoy sustentando el Sistema Financiero aun se encuentra sin un restablecimiento firme y sostenido. El resultado de la denominada Operación Casablanca llevada a cabo por el Gobierno de los Estados Unidos vino a cuestionar sin fundamento evidente, la rectitud y transparencia con que operan los bancos en México, lo que hizo que los títulos accionarios de los involucrados tuvieran una sensible caída en la Bolsa de Valores de México. También existe una fuerte inquietud por conocer la causa fundamental que está llevando al Gobierno Federal a reconocer como deuda pública una carga equivalente a \$ 552,000.00 (millones) derivados de las operaciones realizadas por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) como entidad ejecutora de las negociaciones llevadas a cabo para rescatar al Sistema Bancario Mexicano.

Ojalá que todo quede perfectamente aclarado, y que el Sistema Bancario pueda continuar su desarrollo natural bajo una auténtica supervisión por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la que deberá ser mas cuidadosa en la ejecución de su delicada responsabilidad.

## CAPITULO III

### HISTORIA DE BANCO INTERNACIONAL "BITAL"

#### 3.1 Antecedentes de Grupo Financiero "BITAL"

Pudiera decirse que el Grupo Financiero BITAL, S.A., encuentra la base de sus orígenes en 1976 cuando es fundado el Banco de Crédito y Servicios, S.A., por un grupo de distinguidos empresarios mexicanos. Bancreser, como se le conoció comercialmente a esa institución de banca múltiple, fue el resultado de la fusión de diversas empresas financieras.

Siendo Bancreser la institución de crédito más rentable del sistema, pasó a manos del Gobierno el 1ero. de septiembre de 1982, fecha en que fueron expropiados todos los bancos privados del país, a excepción del Banco Obrero y CitiBank.

Dos años después, ex-accionistas del Grupo Financiero Bancreser decidieron crear el Grupo Privado Mexicano, S.A. de C.V., (Grupo PRIME) el cual quedó conformado en 1984 con empresas del sector industrial así como por compañías financieras no bancarias (Casa de Bolsa, Arrendadora, Fianzas y Seguros), que habían estado incorporadas a la Institución de Banca Múltiple hasta el momento de su nacionalización<sup>49</sup>.

Con una gran visión y estrategia de negocios, en 1991 se acordó realizar la escisión sectorial de las empresas del grupo y continuar operando bajo el nombre de Grupo Privado Mexicano, S.A. de C.V., únicamente con

---

<sup>49</sup> GRUPO FINANCIERO BITAL. Oferta Pública. pag. 15

las sociedades de carácter financiero. De esta manera recibieron la autorización para funcionar como Agrupación Financiera. En junio de 1992 se decidió cambiar la anterior denominación por el nombre de Grupo Financiero Prime Internacional, S.A. de C.V., al cual quedaría integrado un mes más tarde el Banco Internacional<sup>50</sup>.

En una intensa y eficaz campaña publicitaria que se emprendió para crear una nueva y moderna imagen de los servicios del banco, se utilizó la palabra BITAL, como una contracción de Banco Internacional, que tuvo una muy rápida y amplia aceptación del público siendo esto lo que seguramente propició que en 1995 se cambiara la anterior denominación social por el nombre de Grupo Financiero BITAL, S.A. de C.V.

*"PARA BITAL ES VITAL EL CLIENTE; PARA EL CLIENTE, BITAL ES VITAL"*

Grupo Financiero BITAL, S.A. de C.V., es una controladora pura, tenedora de acciones de diversas sociedades financieras, que se constituyó, conforme a la Ley para Regular a las Agrupaciones Financieras, para operar bajo el concepto de banca universal ofreciendo todos los servicios a través de diferentes segmentos especializados de negocios, como son: banca, arrendamiento, factoraje, almacenaje, casa de bolsa, seguros y fianzas.

Hasta junio de 1996 Arrendadora BITAL, S.A. de C.V., Factor BITAL, S. A., y Servicios e Inmuebles PRIME, S.A. de C.V., venían operando como subsidiarias del Grupo, sin embargo fueron fusionadas al Banco Internacional, S.A., con el propósito de mejorar su índice de capitalización así como para frenar las pérdidas que venían resintiendo la Arrendadora y la empresa de Factoraje como consecuencia del fuerte encarecimiento de sus fuentes de fondeo.

---

<sup>50</sup> Idem

Estructuralmente, este Grupo quedó conformado en 1996 por 5 empresas subsidiarias: siendo ellas: Banco Internacional, S.A., institución de banca Múltiple, Casa de Bolsa BITAL, S.A. de C.V., Seguros BITAL, S.A., Fianzas México BITAL, S.A. y Almacenedora BITAL, S.A. contando además con una empresa dedicada a la prestación de servicios generales denominada, Servicios Corporativos PRIME, S.A. de C.V.

El Banco Internacional, S.A., es sin duda un soporte importante para todas las empresas que conforman actualmente el Grupo Financiero BITAL y seguramente representa la mayor inversión y la principal fuente de ingresos, imponiendo por lo mismo mayores retos en su manejo y conducción a los cuales se les ha dado diferentes enfoques en el transcurso de su existencia, como se podrá ver al repasar brevemente sus antecedentes históricos

### **3.2 Apuntes de la Historia del Banco**

El principal promotor y socio fundador del Banco Internacional S.A., fue el Lic. Luis Montes de Oca uno de los servidores públicos y hombre de negocios más destacado de su época quien había ocupado entre otros cargos importantes la dirección del Banco de México, S.A.

Banco Internacional, S.A. se constituyó el 22 de julio de 1941 mediante escritura número doce mil setecientos dieciocho pasada ante la fe del Lic. José Bandera Olavarria con capital social autorizado de seis millones de pesos, suscrito por 15 personas físicas y 18 Instituciones de Crédito siendo su estructura de capital la siguiente<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> ESTILO INTERNACIONAL, número 21, agosto 1991, "ORGANO DE COMUNICACION INTERNA", pag. 2.3.4.

**BANCO INTERNACIONAL**  
**SOCIOS FUNDADORES**  
**(PERSONAS FÍSICAS)**

| <b>ACCIONISTAS</b>            | <b>NUMERO DE ACCIONES</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------|---------------------------|----------|
| Alfonso Cerrillo              | 875                       | 14.58    |
| Aarón Sáenz                   | 250                       | 4.16     |
| Cayetano Blanco Gil           | 250                       | 4.16     |
| Luis Montes de Oca            | 170                       | 2.83     |
| Roberto García Loera          | 150                       | 2.5      |
| Eduardo Bustamante            | 100                       | 1.66     |
| Gustavo R. Velazco            | 100                       | 1.66     |
| Carlos Azcué                  | 100                       | 1.66     |
| Alfredo Porraz                | 100                       | 1.66     |
| Manuel Senderos               | 100                       | 1.66     |
| Gastón Azcarraga              | 100                       | 1.66     |
| Ignacio Espinoza              | 50                        | .83      |
| Jorge Pinsón                  | 30                        | .50      |
| Pedro Abad                    | 25                        | .41      |
| Alberto Misrachi              | 10                        | .16      |
| Valor de la Acción: Mil Pesos | 2410                      |          |

**BANCO INTERNACIONAL**  
**FUNDADORES INSTITUCIONES DE CRÉDITO**  
**(PERSONAS MORALES)**

| <b>ACCIONISTAS</b>                           | <b>NUMERO DE ACCIONES</b> |
|--|---------------------------|
| <i>Banco Industrial de Jalisco, S.A.</i>     | 50                        |
| <i>Banco de Sinaloa, S.A.</i>                | 50                        |
| <i>Banco de Baja California, S.A.</i>        | 50                        |
| <i>Banco Mexicano Refaccionario, S.A.</i>    | 50                        |
| <i>Banco Comercial Mexicano</i>              | 50                        |
| <i>Banco Occidental de México, S.A.</i>      | 40                        |
| <i>Banco de Nogales, S.A.</i>                | 25                        |
| <i>Banco Comercial y Agrícola, S.A.</i>      | 25                        |
| <i>Banco de Yucatán, S.A.</i>                | 25                        |
| <i>Banco Algodonero Refaccionario, S.A.</i>  | 25                        |
| <i>Crédito Industrial de Monterrey</i>       | 20                        |
| <i>Banco Provincial de Jalisco, S.A.</i>     | 20                        |
| <i>Banco del Norte, S.A.</i>                 | 10                        |
| <i>Banco de Zamora, S.A.</i>                 | 10                        |
| <i>Banco Provincial de Sinaloa, S.A.</i>     | 10                        |
| <i>Banco de Córdoba, S.A.</i>                | 10                        |
| <i>Banco del Centro, S.A.</i>                | 10                        |
| <i>Banco Refaccionario de Coahuila, S.A.</i> | 5                         |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>485</b>                |
| <b>VALOR DE LA ACCIÓN: MIL PESOS</b>         |                           |

Esta Institución, fue inaugurada el 19 de agosto de 1941 por el Secretario de Hacienda Lic. Eduardo Suárez habiendo abierto sus puertas al público el día siguiente, con operaciones de depósito, ahorro, préstamos y descuentos; ofreciendo "servicios bancarios completos en todo el país y en el extranjero".

Sus primeras oficinas quedaron establecidas en la planta baja y el mezzanine del edificio "Guardiola", propiedad del Banco de México, ubicado en la calle de Madero No. 2 de México, D.F. Debido al desarrollo que tuvo con el transcurso del tiempo, en enero de 1965 quedarían instaladas y hasta la fecha, en el edificio de Paseo de la Reforma No. 156

Es hasta febrero de 1944 en que se abre la primera sucursal y en 1945 fusiona al Banco Metropolitano, S.A., con lo cual adquiere dos oficinas más dando inicio así a la formación de una red de sucursales

Después de 10 años de haber iniciado sus operaciones el banco contaba con 16 sucursales ubicadas en el Distrito Federal y se encontraba asociado con 38 bancos regionales formando una Cadena que le permitía realizar operaciones en prácticamente toda la República a través de 150 oficinas.

### **3.2.1 Cadena Internacional**

En noviembre de 1953 se constituyó formalmente la Cadena Internacional mediante un convenio firmado entre 30 Bancos de Depósito, 10 Instituciones de Ahorro, Capitalización, Hipotecarios y Financieras así como por dos Compañías de Seguros y una de Fianzas, lo que benefició a todos sus asociados al permitirles extender su plataforma de operaciones y servicios. Para 1966 la Cadena contaba con 44 Instituciones asociadas. La Arrendadora Internacional, S.A., sería constituida en septiembre de 1967 quedando como una filial de Financiera Internacional, S.A.

El dinámico desarrollo de las actividades financieras y bancarias a nivel mundial dio origen a profundos cambios en la configuración de las estructuras y conceptos operativos para la prestación de sus servicios, razón

por la cuál algunas de las instituciones que formaban la Cadena Internacional decidieron seguir un curso propio desligándose de ella, razón por la que en 1968 se dio por terminado el convenio que le había dado origen.

### **3.2.2 Integración con NAFIN**

Por diversas circunstancias que habían puesto en riesgo la subsistencia del banco, en 1974 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, decide asumir el 25% de las acciones que conformaban su capital social, adquiriendo así el carácter de banco mixto. Más adelante el Gobierno Federal cedió sus derechos accionarios en favor de Nacional Financiera la que utilizó al banco como una gran ventanilla a su servicio.<sup>52</sup>

### **3.2.3 Transformación a Banca Múltiple**

La evolución de los sistemas financieros continuó su acelerado ritmo y nuevas reformas habrían de darse en su marco legal para dar cabida a las actividades de una banca cada vez más modernizada, fue así como surge en México el concepto de Banca Múltiple.

Para cumplir con los requerimientos de conversión a Banca Múltiple, el banco se fusionó en 1977 con Financiera Internacional, S.A. y con la Hipotecaria Internacional, S.A. de esta forma en el mes de julio de ese mismo año empezó a operar como Institución de Banca Múltiple. En esa misma época el Banco suscribió un convenio de apoyo mutuo con NAFIN mediante el cual el banco debía recibir y promover la captación y colocación de inversiones y valores de Nacional Financiera lo que le permitió registrar

---

<sup>52</sup> Ibid pag 5

un rápido crecimiento que lo colocó dentro de las primeras instituciones con mayores recursos captados dentro del sistema

El desarrollo del banco no quedó ahí, en 1981 se fusionó con los 11 bancos regionales que habían estado afiliados a él con el propósito de integrar el Grupo Financiero, ellos fueron: 1) Banco Internacional del Sureste, S.A., 2) Banco Internacional de Chiapas, S.A., 3) Banco Internacional del Noroeste, S.A., 4) Banco Internacional Peninsular, S.A., 5) Banco Internacional del Norte, 6) Banco Industrial de Jalisco, S.A., 7) Banco de Puebla, S.A., 8) Banco de Coahuila S.A., 9) Banco Internacional de California, S.A., 10) Banco Internacional de la Industria, S.A. (Monterrey), 11) Banco Internacional del Centro, S.A.

De esa manera el banco consolidó su estructura operativa de Banca Múltiple con una amplia cobertura a nivel nacional. Debido a las fusiones realizadas con motivo de la conversión a Banca Múltiple se tuvieron que unificar criterios de políticas y sistemas de operación para poder proporcionar un servicio homogeneizado. La estructura organizacional tuvo su cambio básico en la transformación de algunos bancos regionales en direcciones ejecutivas regionales.

En 1981 se establece una agencia bancaria en la Ciudad de Nueva York, así como una sucursal en las islas Gran Cayman, Centro Financiero del Caribe Británico, lo cual le sirvió para desarrollar sus operaciones internacionales.

### **3.2.4 Estatización de la Banca**

La Estatización de la Banca ocurrida el primero de septiembre de 1982 no significó mayores cambios para el banco ya que desde 1974 venía

operando como banco mixto. En esta época NAFIN poseía el 37 % del capital y el resto de las acciones se encontraba pulverizado en un gran número de inversionistas particulares, así la dirección general del banco siguió siendo la misma hasta el mes de diciembre de ese mismo año

### 3.2.5 Desvinculación con NAFIN

El convenio de apoyo mutuo firmado en 1977 entre Banco Internacional, S.A., y NAFIN se dio por terminado en julio de 1989 habiéndose acordado que la captación de inversionistas que pertenecía a NAFIN pasara al banco a formar parte de su propia cartera de clientes, de esta manera cerca de dos mil millones de pesos incrementaron los activos del banco, liberando al mismo tiempo recursos crediticios que habían sido canalizados en favor de NAFIN. Por su parte NAFIN se concentraría en las actividades financieras de fomento industrial con el carácter de Banca de Desarrollo.<sup>53</sup>

Estando aún nacionalizado y después de su desvinculación de NAFIN el banco fue acondicionado para imprimirle un carácter comercial y de esa forma competir con las instituciones bancarias comerciales más grandes del sistema. Los depósitos que habían recibido de NAFIN al haberse dado por terminado el convenio de apoyo recíproco y la extensa red de sucursales lograda a través de las fusiones con bancos regionales, le permitió mantenerse entre los cinco primeros bancos del país.

---

<sup>53</sup> Ibid. pag. 7

### 3.2.6 Reprivatización de la Banca

En base al decreto de reprivatización bancaria expedido a principios de mayo de 1990 fue subastado y adquirido en julio de 1992 por GRUPO PRIME.

Con los antecedentes históricos hasta aquí relatados se puede decir que este banco tuvo dos estilos muy diferentes de administración. el primero de 1941 a 1974 en que se desarrolla como una institución privada caracterizándose por su administración cautelosa y de lenta reacción a los cambios del mercado. El segundo periodo, de 1974 a 1992, en que se distingue por tener el carácter de banco mixto y basa su crecimiento en el apoyo y decisiones de tipo político impuestas por el Gobierno Federal.

En la primera etapa el banco estuvo dirigido por personas que indudablemente conocían el negocio bancario, su evolución estuvo sustentada principalmente en asociaciones con bancos que operaban de manera independiente buscando sólo en ellos tener puntos geográficos de conexión para la prestación de sus servicios.

La visión que tuvieron del futuro parece que fue muy corta y no alcanzaron a visualizar los cambios profundos que se iban a producir en un nuevo mundo financiero. Las deficiencias administrativas en que incurrieron dieron lugar a que el gobierno interviniera para salvarlos de la bancarrota.

Si bien es cierto que en esa época no se dominaba las técnicas administrativas del mundo moderno, ni se contaba con los avances tecnológicos para el procesamiento de datos y mucho menos con los medios de comunicación que actualmente existen, se pudo haber tomado la decisión de prepararse para afrontar de una manera distinta la dinámica de cambio que

ya se venía dando en el Sistema Financiero Mexicano. Esto fue lo que hicieron Bancomer y Banamex, quienes se mantuvieron a la vanguardia gracias a las innovaciones en materia de servicios bancarios y a la más oportuna adopción de los avances tecnológicos.

Durante el periodo que operó como banca mixta con una participación importante del gobierno en la toma de decisiones, el banco tuvo un crecimiento significativo que en realidad no fue producto de una administración verdaderamente eficaz sino del respaldo que recibió del gobierno federal quien lo mantuvo como un aparato financiero a través del cual se autofinanciaba reduciendo su margen para operar como banco comercial.

La designación por decreto del cargo de Director General, durante la época en que estuvo controlado por el gobierno parece no haber recaído siempre en personas expertas en el negocio bancario sino en políticos carentes de conocimientos financieros y de capacidades administrativas, por lo que sus decisiones no tuvieron la suerte de influir en un mejor futuro para la institución.

Hasta el primer semestre de 1992 el Banco Internacional, ocupaba el séptimo lugar dentro del Sistema Bancario Nacional contando con 316 sucursales y alrededor de 12,000 empleados.

### 3.3 Surge "BITAL"

La capacidad empresarial, así como los conocimientos y experiencia de los directivos del GRUPO PRIME tanto del sector industrial como del segmento financiero facilitaron el camino para que el Grupo tuviera un desarrollo exitoso, sin embargo para consolidar y fortalecer sus operaciones

financieras le hacia falta un banco para que pudiera reafirmar su prestigio sirviendo a la vez como medio estratégico para derivar y facilitar sus negocios financieros no bancarios

A partir de que se anunció la reprivatización bancaria en mayo de 1990 los "entrepreneurs" del Grupo PRIME se fijaron como objetivo adquirir un banco que les permitiera la consolidación de sus negocios financieros

### **3.3.1 La Compra de Banco Internacional**

Reunir los recursos suficientes para poder entrar a la subasta, requirió de un esforzada labor de convencimiento ante cerca de 2000 inversionistas potenciales, sin embargo se logró conjuntar el capital necesario para presentar una oferta de compra y adquirir el Banco del Atlántico, S. A., la cual quedó corta ante la propuesta que hiciera el Grupo Bursátil Mexicano quien se quedó con el.

La firme decisión de cumplir su objetivo se hizo evidente cuando presentaron su postura en la subasta en que se puso a la venta el Banco Internacional, S.A., el cuál adquirieron en julio de 1992, después de haber participado en 4 subastas previas por otros bancos, el precio pagado fué de \$1,486 (millones de pesos) equivalente a 2.95 veces el capital que entonces tenía el banco. (ver pág. 51)

Hasta aquí, es posible advertir tres cualidades básicas que distinguen al "entrepeneur" de cualquier otro emprendedor: visión clara de la oportunidad de negocios, firmeza en la decisión para alcanzar los objetivos, liderazgo para convencer y llevar un grupo hacia una meta común. La claridad de objetivos y la firme decisión de perseguirlos y alcanzarlos parece

ser la constante de una auténtica vocación empresarial, es decir del "entrepeneur".

### **3.3.1.1 La Administración de BITAL**

Ya en posesión del banco la administración entrante tomó otra decisión inteligente: buscar a los ejecutivos y mandos medios que poseyeran las características, conocimiento y experiencia y en sus respectivas especialidades que mejor podrían adaptarse al nuevo perfil e imagen que se le daría a la institución ofreciéndoles reconocimientos y perspectivas de superación personal mas estimulantes. Asimismo definió como argumento motivacional y de servicio el lema: "*Es Bueno ser grande, es mas grande ser bueno*".

#### **3.3.1.1.1 Objetivo básico**

Reconstituido el equipo de trabajo y asumido el liderazgo por la dirección general del banco se definió un objetivo general básico: "*Ser el grupo financiero más productivo y eficiente del país*".

Para alcanzar ese ambicioso objetivo conceptual, se establecieron también objetivos precisos y se desplegaron planes estratégicos para su desarrollo.

##### **3.3.1.1.1.1 Objetivos Centrales**

Tres fueron los *objetivos* centrales que se fijo la nueva administración del banco: 1) *Excelencia* en la calidad de servicio, 2) *Solidez* financiera y 3) *Alta rentabilidad*.

### 3.3.1.1.2 Estrategias

- 1 Para alcanzar la *excelencia* en la calidad de servicio:
  - Enfocar como mercado objetivo el de las personas físicas y el de las empresas pequeñas y medianas, sin descuidar las grandes corporaciones.
  - Ser líderes en el ramo e innovadores en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
  - Aterrizar el concepto de banca universal ofreciendo todos los servicios financieros bajo un mismo techo, aprovechando eficientemente la infraestructura del banco como plataforma para la promoción de todos los productos y servicios de las empresas del grupo.
  - Desarrollar e implementar programas de capacitación permanentes que permitan al personal su propio desarrollo y una atención mas profesionalizada a los clientes.
  - Extender la red de sucursales y ampliar la cobertura nacional para acercar los productos y servicios financieros al cliente real y potencial.
  - Seleccionar e implementar la tecnología más moderna congruente con las necesidades presentes y futuras del banco para una mejor atención a su clientela.
  - Conformar una estructura organizacional orientada al mejoramiento continuo del servicio al cliente
  - Buscar la mejor gente.

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

## 2. Para lograr la *Solidez* Financiera

- Identificar y determinar el grado de riesgo de la cartera vencida, buscando soluciones razonables
- Elevar la creación de reservas preventivas conforme al nivel de riesgo estimado.
- Reforzar el índice de capitalización mediante nuevas aportaciones de capital

## 3. Para mejorar la *rentabilidad*

- Establecer estrictas políticas de racionalidad y control en el gasto administrativo y operativo, reduciéndolo a niveles congruentes con los estándares internacionales.
- Reducir el costo del fondeo mediante una adecuada mezcla de los recursos captados privilegiando la promoción de los instrumentos de captación tradicional.

Aunque las circunstancias económicas que existían cuando se reprivatizó el banco (1992) presentaban un panorama muy alentador, las decisiones, objetivos y estrategias adoptadas confirmaron su justificación cuando se derrumbó nuestra economía (1994-1995) y se presentó una crisis de liquidez generalizada. De no haberlo hecho así quizás el banco estaría formando parte de todas aquellas instituciones que han sido intervenidas y controladas por el FOBAPROA.

Sin duda, el hecho de haber puesto el servicio al cliente al frente de sus objetivos, apoyados en una intensa y exitosa campaña publicitaria, permitió al banco atraer una importante cantidad de nuevos clientes con lo

que su penetración en el mercado mejoró notablemente abriendo nuevas perspectivas en cuanto al futuro de la Institución

Lo anterior confirma una de las afirmaciones de hace Peter Drucker en su libro Gerencia Efectiva: "Los resultados no dependen de ningún miembro de la empresa, como tampoco de nada que este dentro del control empresarial. Dependen de algo exterior: *el cliente*".<sup>54</sup>

Con el cumplimiento de este principio básico que consagra al cliente como la fuente de vida de la empresa el banco pudo apuntar mejor hacia sus otros dos objetivos fundamentales: *solidez financiera y rentabilidad*.

Alcanzar los objetivos básicos requirió de toda una serie de acciones disciplinadas, coordinadas y sistematizadas conforme al plan estratégico que había sido trazado, los cuales se desarrollaron con precisión y oportunidad.

### **3.4 Desarrollo Estratégico**

#### **3.4.1 Calidad del Servicio**

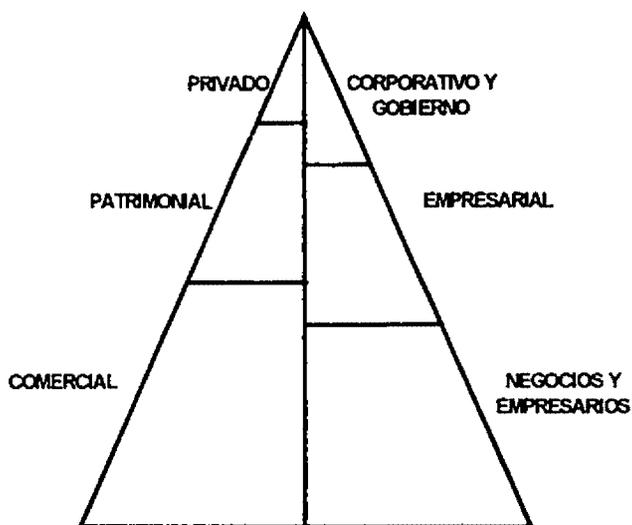
No obstante haber definido como mercado objetivo el de las personas físicas (menudeo) y el de las empresas pequeñas y medianas (empresarial) era necesario abrir el abanico de servicios financieros y bancarios hacia otros segmentos de indiscutible importancia como lo son el patrimonial, privado, corporativo y gobierno.

Esa división sectorial dio lugar también a la reconfiguración de la estructura organizacional con un diseño específico para cada área de

---

<sup>54</sup> DRUCKER, Peter. "La Gerencia Efectiva", pag 15

negocios asignándole una responsabilidad funcional encaminada a mantener un estrecho contacto con cada tipo de cliente de modo de poder sensibilizarse con sus necesidades y nuevos deseos de servicio.



Una medida interesante para llevar a cabo lo anterior fue la reconversión de funciones que se hizo en 1992. El 62% de la gente se concentraba en las áreas de apoyo (back-office) y sólo el 38% se dedicaba a la promoción y atención del cliente. En diciembre de 1996 el 77% del personal se ocupaba ya de la atracción y atención de negocios y sólo el 23% quedó dedicado a dar los apoyos de administración y de control.

Habiendo quedado segmentado el mercado en seis áreas de negocio específico, su definición quedó establecida como sigue:

**3.4.1.1 Segmento Comercial.-** enfocado básicamente al pequeño ahorrador siendo su función principal la de satisfacer sus necesidades de crédito y servicio a través de un mayor acercamiento con el cliente.

**3.4.1.2 Segmento Patrimonial.-** destinado a desarrollar un servicio especializado a personas físicas con necesidades financieras más complejas congruentes con su diversidad de negocios, ofreciendo ventajas adicionales en productos y servicios de todo el Grupo

**3.4.1.3 Segmento de Banca Privada.-** creado con el propósito de atender el mercado de personas físicas, integrado por gente de elevados recursos económicos así como por consejeros y accionistas del Grupo, siendo su objetivo brindar una amplia asistencia a través de un sólo asesor financiero altamente capacitado y en instalaciones exclusivas que garanticen discrecionalidad y seguridad a este tipo de clientes.

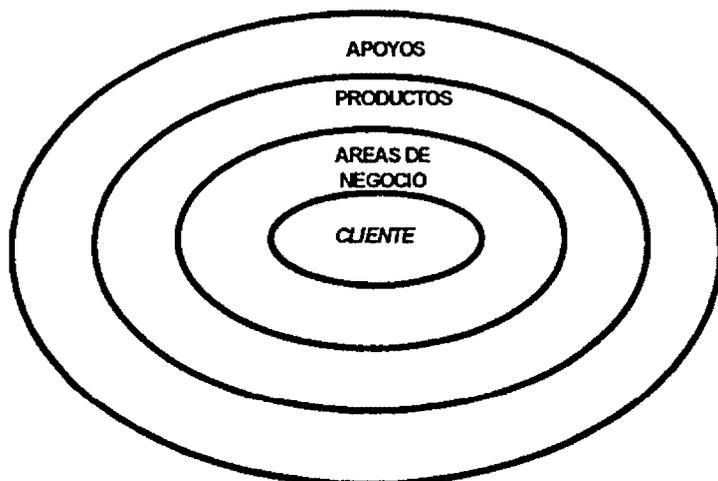
**3.4.1.4 Segmento de Negocios y Empresarios.-** diseñado para atender a personas físicas y morales con actividad empresarial cuyas necesidades no demandan una alta especialización sino predominantemente el otorgamiento de líneas de crédito para las cuales se tiene implementado un sistema de operación automatizado.

**3.4.1.5 Segmento Empresarial.-** para empresas y negocios que requieren servicios financieros más completos, atención personalizada y soluciones específicas a sus necesidades particulares.

**3.4.1.6 Segmento Corporativo y Gobierno.-** dirigido a la atención de las grandes empresas y entidades del gobierno que además de los servicios tradicionales requieren de asesoría o servicios especializados de mayor grado de complejidad.

### 3.4.1.7 Áreas del Banco

Desde el punto de vista operacional la función integral de servicios al cliente quedo dividida en tres áreas específicas.



- ✓ **Área de negocios.** Compuesta por las seis áreas funcionales en los que dividió la atención al mercado, las cuales quedaron constituidos como canales de distribución de los productos y servicios que ofrece el Grupo.
- ✓ **Productos.** Integrada tanto por las áreas del banco responsables de diseñar los productos y servicios que se ofrecen como tarjeta de crédito, hipotecario, fiduciario, internacional, así como por las empresas del Grupo que tienen a su cargo el diseño, desarrollo y operación de otros productos complementarios a los bancarios: Casa de Bolsa, Almacenadora, Seguros, Afores, etc.,.

- ✓ **Áreas de apoyo.** Compuesta por las áreas operativas, (back office) como son las de administración, finanzas, jurídico y mercadotecnia

### **3.4.1.8 Capacitación**

Conscientes de que las diferencias competitivas no sólo radican en el tamaño de las empresas o en la calidad y variedad de sus productos y servicios, sino también por la profesionalización de su personal así como por la adaptación y aprovechamiento de los avances tecnológicos disponibles, la capacitación fue un tema de alta prioridad.

Se diseñaron programas de capacitación entrenamiento y desarrollo de habilidades gerenciales dirigidos principalmente a ejecutivos de cuenta, mandos medios y al personal que mayor contacto tiene con el cliente, con el propósito de fomentar el desarrollo de una nueva cultura, entendida ésta como la suma de valores, actitudes y formas de trabajo generalmente entendidos y aplicados dentro de la organización.

### **3.4.1.9 Puntos de Venta**

Para brindar un mejor servicio al cliente se renovó la imagen de las sucursales con el diseño de una oficina tipo, destinada a dar la mejor atención al segmento de banca comercial. La característica de este nuevo concepto de sucursal es que está desarrollada en un área máxima de 120 m<sup>2</sup>, con equipo totalmente automatizado y un límite de 7 empleados por oficina y al menos un cajero automático (ATM)<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> GRUPO FINANCIERO BITAL. ANNUAL REPORT 1997. pag. 12

En diciembre de 1992 año en que fue adquirido el banco, habían 317 sucursales, en 1994 eran 460 y a finales de 1996 sumaban 1,016. Otro gran brinco se dio en 1997 en que llegaron a 1,502 oficinas de las cuáles 1,338 presentan la característica de la sucursal bancaria tradicional y las restantes 164 quedaron con el sello "BITAL Express" instaladas en los centros comerciales y departamentales de las ciudades más importantes del país<sup>56</sup>.

A principios de 1998 se anunció la adquisición que hizo el Grupo Financiero BITAL, S.A., del 100% de las acciones del Banco del Atlántico, S.A., así como las del Banco del Sureste, S.A., con lo que el cierre del proceso de compra y después de los reajustes de ubicación procedentes BITAL contara con la más extensa red de sucursales de todo el sistema bancario nacional.

#### **3.4.1.10 Innovación**

La apertura de tan elevado número de sucursales no fue el único medio para acercar y ofrecer una mayor atención a la clientela del banco. A partir de 1994 se amplió el horario de servicio al público de las 8:00 A.M. a las 19:00 P.M. hrs, de lunes a viernes. Poco tiempo después se abriría también los sábados de las 8:00 a las 19:00 hrs. siendo el primer banco en introducir un horario de servicios con mayor amplitud.

La comodidad del horario fue sin duda una de las innovaciones que tuvo una gran aceptación entre los clientes, por la facilidad que se les dio para realizar sus operaciones bancarias, como lo tuvieron también los nuevos productos que se lanzaron al mercado entre ellos: "Crédito 5 BITAL", "Tandas BITAL", "Tandas Hipotecarias BITAL", "Credibanco" y "Nómina

---

<sup>56</sup> Idem.

BITAL”, conceptos estos que se han caracterizado por su sencillez operativa<sup>57</sup>.

#### **3.4.1.11 Reingeniería de Procesos**

Para desburocratizar los trámites operativos, se llevó a cabo toda una labor de reingeniería de procesos que requirió importantes inversiones en equipo de cómputo, telecomunicaciones, equipos auxiliares y material informático con lo que se logró homologar la operación de cheques y ahorro a nivel nacional. El sistema de firmas digitalizadas permitió verificarlas desde las terminales de cualquier sucursal. El correo electrónico interno, en red nacional, facilitó la intercomunicación directa e inmediata entre el personal de las distintas empresas del GRUPO.

#### **3.4.1.12 Sistemas**

Con la renovación de la infraestructura tecnológica se llevó a cabo la implementación de los más modernos sistemas para mejorar la operación y atención al cliente entre los que destacan:

- ☞ Conexión de todas las oficinas “on-line”
- ☞ Sistema de contabilidad centralizado
- ☞ Comunicación interna vía E-MAIL
- ☞ Firmas digitalizadas en todas las oficinas
- ☞ Base de datos por cliente
- ☞ Sistema Hogan para operaciones con clientes
- ☞ Sistema de Crédito Hipotecario

---

<sup>57</sup> Ibid. pag. 15

- ⇒ Control de comunicación por imagen
- ⇒ Sistema Hogan para operaciones a largo plazo y
- ⇒ Sistema de análisis de productividad

Por otro lado se tomó la decisión de construir un gran centro de computo en la Ciudad de Toluca implementado con equipo IBM 9021 972 con el que se incrementó la capacidad de procesamiento computarizado en más del 300%.

### 3.4.2 Solidez

#### 3.4.2.1 Cartera Vencida

El conocimiento real del riesgo crediticio fue producto de una cuidadosa y objetiva calificación de la cartera total del Banco. Para contrarrestar sus efectos se implementó un programa destinado a contener su impulso mediante acciones rápidas e imaginativas en la gestión de cobranza.

Se dictaron y se afinaron criterios para estimular el pago y reestructuración de créditos con garantías adicionales, ofreciendo a los deudores quitas interesantes en caso de liquidación total y de ampliación de plazos en el caso de reestructuraciones. Donde no hubo respuesta de pago se emprendieron acciones jurídicas inmediatas. Por otro lado se acordó llevar a cabo la venta de una porción importante de la cartera con problemas de pago al FOBAPROA.

Este plan para reducir significativamente el índice de cartera vencida estuvo reforzado con la creación del área de cuidado intensivo de activos en

riesgo, la que se encargó de dar seguimiento sobre todo a los casos mas representativos.

La ejecución consistente y eficaz de todas estas medidas permitió no solo tener un mejor conocimiento de los riesgos de crédito de la institución sino también abatir el índice de la cartera vencida de manera muy importante. Así al cierre del ejercicio de 1996 se registró una disminución del 33.9% en relación con el año inmediato anterior.

#### **3.4.2.2 Reservas**

Conforme se fue conociendo la escasa salud del portafolio de créditos se iba aumentando el monto de las reservas preventivas. En 1993 se crearon 874 millones; en 1994 se sumaron 342 millones y en 1995 tuvieron un aumento del 70% respecto a la año anterior llegando su monto a 2,166 millones de pesos en 1996 cifra con la que se llegó un excedente de 410 millones de pesos sobre lo requerido en base a la calificación de la cartera.

Esta política de sobreprotección prudencial se vio continuada durante 1996, año en que se firmaron provisiones por 1,251 millones de pesos con lo cual ascendió su monto a la cifra de 2,397 millones lo que representó el 112% de la cartera vencida.

#### **3.4.2.3 Capitalización**

El incremento que se fue dando de la cartera vencida y consecuentemente de la constitución de provisiones preventivas, afectó severamente el índice de capitalización del banco. Esta fue una de las razones por las que en su momento tomaron la decisión de vender un paquete de créditos al FOBAPROA y recibir el apoyo del Programa de Capitalización

Temporal (PROCAPTE) establecido por el Banco de México, al que se sumaron la casi totalidad de los bancos, pues la crítica situación imperante estaba desequilibrando su estructura de capital.

Por si mismos, los planes de expansión que tenía el Banco hacían necesaria la inyección de capital fresco lo cual sumado al deterioro en su índice de capitalización hizo que buscaran un socio fuerte que pudiera satisfacer esa necesidad.

Así, en 1993 se logró concretar una asociación con el Banco Central Hispanoamericano, la institución más grande del mercado español, que participó de inicio con el 8.1% del capital del Grupo Financiero BITAL. A fines de 1996 el referido Banco extranjero y el Banco Comercial Portugués poseían en conjunto el 16.56% de dicho capital. Adicionalmente, se hicieron diversas emisiones de obligaciones forzosamente convertibles en títulos accionarios que fueron colocadas entre los socios y otros inversionistas, con lo cual se logró consolidar y fortalecer la estructura de capital del banco.

### **3.4.3 Rentabilidad**

Se establecieron estrictas políticas de austeridad para controlar y reducir el gasto corriente de la Institución, habiendo logrado una importante disminución en los recibos telefónicos, gastos médicos, mensajería y correo electrónico. En otro sentido se dio un mejor aprovechamiento a los inmuebles propiedad del Grupo y se redujeron las áreas rentadas.

Con la reingeniería de procesos se simplificaron trámites y procedimientos, lo que llevó a realizar recortes de personal ahí donde la tecnología y la metodología lo podían suplantar con mayor eficiencia.

En el último semestre de 1996 se llegaron a abrir hasta 65,000 cuentas de captación tradicional semanales. Con ello el número de cuentas llegó a 2 8 millones en diciembre de 1996 con lo que se logró mejorar la mezcla de captación y con ello el margen de intermediación financiera. Hoy en día tienen 6.5 millones de cuentas.

La utilidad del banco en 1993 fue de 408 millones de pesos; en 1994 de 194.6 millones; en 1995 48.7 millones y en 1996 de 357.6 millones. Sin duda estos resultados aún no satisfacen los deseos y expectativas de los accionistas del Grupo.

En resumen los tres objetivos fundamentales: excelencia en la calidad del servicio al cliente, solidez financiera y rentabilidad parece que hasta ahora solo se han cumplido satisfactoriamente los dos primeros. El de rentabilidad ha sido el más difícil de lograr sin embargo es el que verdaderamente permite calificar la eficacia de la administración y por lo tanto constituye ahora el mayor reto del banco.

**CAPITULO IV**  
**DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN**  
**DE BANCO INTERNACIONAL**

**4.1 Evolución de BITAL**

Se puede decir que en menos de cinco años el Banco Internacional, S.A. se transformó en BITAL. Es decir, cambió todo su rostro y desarrolló una nueva figura corporativa gracias a su "BITALIDAD". Su rejuvenecida imagen comercial, llegó a opacar a la de las instituciones mas antiguas y de mayor tradición bancaria en México, como lo son SERFÍN, BANAMEX y BANCOMER. Sus oficinas se han convertido en un inconfundible punto de referencia en cualquier parte de la República.

A nivel de mercado, BITAL prácticamente le ha arrebatado el tercer lugar a Banca SERFÍN en base al número de sucursales, plantilla de personal y captación total, y compite fuertemente con BANCOMER quien ocupa la segunda posición entre las 31 instituciones que integran el Sistema Bancario Nacional.

**SUCURSALES, PERSONAL Y CUENTAS POR BANCO**

*(CIFRAS MONETARIAS EN MILLONES DE PESOS)*

**C A P T A C I O N**

|                      | SUCURSALES   | PERSONAL       | CHEQUES           | AHORRO           | INVERSIONE<br>S A PLAZO | TOTAL             |
|----------------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>TOTAL SISTEMA</b> | <b>6,125</b> | <b>124,631</b> | <b>12,728,506</b> | <b>3,446,158</b> | <b>5,493,999</b>        | <b>21,558,663</b> |
| BANAMEX              | 1,224        | 32,990         | 3,358,575         | 34,904           | 1,218,130               | 4,611,609         |
| BANCOMER             | 1,342        | 28,780         | 1,032,021         | 1,083,628        | 1,276,206               | 3,391,855         |
| SERFÍN               | 583          | 14,303         | 1,546,956         | 1,004,310        | 703,924                 | 3,255,190         |
| BITAL                | 1,505        | 17,483         | 5,103,724         | 253,378          | 1,136,862               | 6,493,964         |

FUENTE: MUNDO EJECUTIVO, MAYO 1998, NO. 229, PÁG. 26. "LA BANCA EN MÉXICO (CIFRAS A DICIEMBRE DE 1997 CNBV)"

Lo sorprendente es que este cambio tan radical se haya producido en un lapso tan corto y en "tiempos difíciles". Que se haya dado no obstante la pesada carga de deficiencias y insanidades heredadas de administraciones anteriores, en un escenario reformado por la liberalización bancaria y la apertura comercial; en medio de fuertes turbulencias económicas, políticas y sociales; en presencia de un mundo cuyo único signo es la incertidumbre. Un caso único en la historia de la Banca Mexicana.

Este fenómeno bancario no ha sido "natural", ha sido el resultado de una equilibrada mezcla de elementos: promotores imaginativos, emprendedores audaces, administradores profesionales y accionistas entusiastas. Todos con un gran optimismo en el destino de este país.

Sus principales líderes supieron definir su misión empresarial; marcar sus objetivos, trazar sus estrategias y líneas de acción, conjuntar un equipo de ejecutivos profesionales para los primeros niveles de la dirección, ofrecer vías de proyección y desarrollo para su personal; infundir confianza en sus accionistas; inspirar credibilidad en sus clientes; convencer a las autoridades, aprovechar los apoyos gubernamentales; diseñar y proyectar una imagen distinta. Tuvieron visión, convicción y decisión.

Durante el tiempo que ha estado al frente del banco la actual administración, ha conseguido logros muy relevantes, incluso por encima de sus expectativas. Sin embargo, no ha alcanzado el objetivo que haría más contundente su calidad administrativa: solidez financiera y rentabilidad. La institución aún enfrenta problemas de capitalización y sus utilidades han sido inconsistentes y de bajo promedio. El pronóstico para 1998 se espera sea favorable.

## EVOLUCIÓN ANUAL DE RESULTADOS

(CIFRAS MONETARIAS EN MILLONES DE PESOS)

|                  | DIC. 92 | DIC. 93 | DIC. 94 | DIC. 95 | DIC. 96 | DIC. 97 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CAPITAL CONTABLE | 1.408   | 1.585   | 1.854   | 3.573   | 5.166   | 6.154   |
| UTILIDAD NETA    | 273     | 471     | 222     | (9)     | 148     | 253     |
|                  | 19%     | 30%     | 12%     | 0%      | 3%      | 4%      |

(EDICIÓN RELATIVA A LA OFERTA Y PUBLICA DE 4 MILLONES DE OBLIGACIONES SUBORDINADAS DE CONVERSION OBLIGATORIA EN TITULOS REPRESENTATIVOS DE SU CAPITAL SOCIAL SERIE "L") NOVIEMBRE 1996 Y ANUARIOS DEL BANCO CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS 96,97

Varias han sido las causas que han impedido alcanzar ese importante objetivo. Entre ellas están: los gastos derivados de los ajustes de personal que en su momento se hicieron; la apertura de un gran número de nuevas sucursales; la adquisición de modernos equipos de computo y sofisticados sistemas de comunicación. Financieramente han incidido: la pesada carga de la cartera vencida, la necesidad creciente de constituir reservas preventivas y la reducción del margen de intermediación. En cuanto al entorno, la precaria situación económica de nuestro país ha obligado a las autoridades a imponer medidas que reducen el margen de maniobra de la banca, a lo que se suma también la reacción de un mercado que ofrece opciones que provocan una mas cerrada competencia.

No obstante todo lo anterior hay algo que es definitivo, sólo los resultados económicos permiten calificar el desempeño de una gestión administrativa y ésta es la asignatura que tiene pendiente la actual administración del banco.

Anteriormente se señalaron algunas de las causas evidentes y reconocidas que han provocado los bajos rendimientos, pero sin duda existen también causas subyacentes de distinto tipo y naturaleza. Controlables y de difícil control. Cualitativas y cuantitativas. De defecto conceptual y de falla

operativa Todas ellas con distinto grado de dificultad o de complejidad pero que de algún modo estarían afectando los resultados.

## RESULTADOS COMPARATIVOS DE LA BANCA

(CIFRAS MONETARIAS EN MILLONES DE PESOS)

|              | II TRIMESTRE<br>1997 | II TRIMESTRE<br>1998 | VARIACIÓN<br>PORCENTUAL |
|--------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| BANAMEX      | 914.0                | 1,117.0              | 25.5%                   |
| SERFIN       | 101.8                | 143.0                | 40.5%                   |
| BANORTE      | 93.1                 | 129.7                | 39.2%                   |
| <b>BITAL</b> | <b>120.2</b>         | <b>(210.1)</b>       | <b>N.C.</b>             |
| BANCOMER     | 404.2                | (367.2)              | N.C.                    |

Fuente: reforma, 4 de agosto 98, pag. 4A. Se evaporan Ganancias Bancarias en el II trimestre

Por mi parte sólo haré un intento por diagnosticar algunas de aquellas que me han parecido más evidentes. Con un solo enfoque: administrativo. Con una gran restricción: mi estrecha perspectiva de su magnitud y profundidad. Con la limitante de la información que me ha sido posible recabar y de mi escasa experiencia profesional. Asimismo, los planteamientos de solución que propongo no tiene más sustento que los conocimientos que me ha proporcionado la enseñanza académica, la teoría, la observación o el sentido común más elemental.

### 4.1.1 Problemática "Crecimiento Acelerado"

En mi opinión uno de los factores que ha restringido la plena consumación de todos los objetivos básicos y de la propia misión del banco reside en el veloz crecimiento de su estructura corporativa, en un tiempo muy reducido. Pienso que acelerar el desarrollo de una organización puede provocar lo que alguien llamaría "el síndrome de la masificación acelerada", cuyos primeros síntomas se manifiestan por una reversión de las economías de escala, por el acumulamiento de controles ineficientes, por la abundancia

de información de baja utilidad práctica, por la intermitencia en la observancia de políticas, por el congestionamiento de los procesos operativos; pero sobre todo, por un gradual distanciamiento con el cliente.

El BITAL de hoy no es el mismo de 1992. Para nada. Hace seis años tenía 317 sucursales, ahora son más de 1500. Había 9,900 empleados; actualmente su plantilla rebasa las 16,000 personas. Sus activos totales eran de 27,000 millones de pesos; ahora superan los 100,000 millones. Este formidable redimensionamiento le ha dado también una nueva dimensión a sus problemas, fortalezas y debilidades.

Alvin Toffler, en su interesante libro "La Empresa Flexible", dice al respecto: "... Todo organizador sagaz ha sabido siempre que lo excesivamente grande es tan malo como lo excesivamente pequeño. Pero había una conjetura general por la que se regían casi todos los ejecutivos, a saber: que las "economías de escala" se desarrollaban con el crecimiento. ¿Lo sigue dando por descontado la mayoría de los gerentes?. Desde 1970 sospecho que un número cada vez mayor de ejecutivos están impresionados ante la "antieconomía de escala", es decir, las barreras puestas a la comunicación, la falta de maniobrabilidad, el sofocamiento de la innovación, la impersonalidad y la carencia de motivaciones acompañan con tanta frecuencia a la expansión más allá de cierta medida"<sup>58</sup>. Por su parte, John Randall, profesor de Finanzas de Penn State al referirse a los crecimientos estratégicos afirma: "... Las fusiones de hoy serán los desprendimientos de mañana"<sup>59</sup>.

Seguramente los autores mencionados basan sus consideraciones en las experiencias que han tenido en empresas verdaderamente grandes, a escala

---

<sup>58</sup> TOFFLER, Alvin, "La Empresa Flexible", pag. 133

<sup>59</sup> PETERS, Tom, "El Círculo de la Innovación", pag. 81

internacional, sin embargo alguna lección pudiera encontrarse en la expresión de sus conceptos.

Con base en lo antes referido simplemente me cuestiono: ¿Qué tanto pudiera influir el gran tamaño que actualmente tiene el banco en el hecho de no haber alcanzado uno de sus objetivos más buscados?

Lo que personalmente considero es que una gran organización se facilita la proyección amplificada de lo bueno y de lo malo. Los costos y los beneficios también pueden tener un efecto multiplicador. Las fallas y errores se hacen mas evidentes y espectaculares ante la clientela. He aquí algunas reflexiones que al respecto me he formulado:

- Si en una empresa con 15,000 empleados estos destinaran 40 minutos, como se ha llegado a estimar, en actividades totalmente ajenas a las propias de su trabajo, resultaría una perdida de diez mil horas hombre al día. Quiérase o no esto afecta la productividad.
- Seis millones de clientes, en el menor de los promedios, realizan una transacción diaria, con un elevado costo operativo sin embargo se podría pensar que el 20% de ellos (1.2 millones para BITAL) no compensan con promedios u otro tipo de negocios el referido coste, lo que de algún modo se ha de reflejar en los resultados.
- En 1500 sucursales siempre puede haber algún tipo de derroche de luz, teléfonos, papelería, gastos de mantenimiento, etc., que por oficina (habría que incluir los departamentos centralizados) pudieran tener una escasa significación, pero que sumados arrojan cifras impresionantes que impactan inevitablemente los gastos y costos operativos.

- Las ocasionales fallas momentáneas en los sistemas, que llegan a imposibilitar el pago inmediato de cheques por ejemplo, produce una gran cantidad de quejas del público que hacen mucho ruido en el mercado y esto lesiona la imagen.

Estos son sólo algunos de los efectos que yo veo pudiera traer aparejada la masificación por sí misma; pero su dinámica ocasiona también continuos desajustes en la estructura organizacional a los que con frecuencia se les da un rápido arreglo pero sin considerar detenidamente sus problemas de fondo.

En nuestro caso se ha ido reconfigurando la estructura organizacional para dar respuesta a su nuevo tamaño, sin embargo me pregunto si los mandos medios y aun los altos mandos, han podido dar elasticidad a todas sus capacidades para administrar ahora un mayor número de personal, de recursos, de problemas y de información que como lo hacían antes con una escala menor. ¿No se pudiera presentar aquí lo que plantea el famoso principio de Peters que dice: " En una jerarquía todo empleado tiende a ascender a su nivel de incompetencia"<sup>60</sup>. Tengo duda de que sólo por inercia se pudiera ampliar las virtudes personales que se requieren para coadyuvar al desarrollo coherente y sostenido de una gran empresa que quiere avanzar con gran rapidez.

Pero no sólo cabe cuestionar si las modificaciones al esquema de organización y las asignaciones al nuevo perfil de puestos ha sido lo más apropiado, sino también que tanto los consiguientes tramos de control y comunicación han afectado a los procedimientos, sistemas operativos y líneas generales de actuación (normas y políticas). Creo que un crecimiento brusco

---

<sup>60</sup> PETER, Laurence . "Las fórmulas de PETER", pag. 16.

y fuera de programa puede alterar substancialmente todo el estilo de administración de un negocio.

#### 4.2 ¿Cuál es el Negocio?

Para no caer en un riesgoso bache a causa de este rápido crecimiento consideraría conveniente hacer una revisión a fondo de la misión, objetivos, estrategias, estructura, procesos, sistemas, etc., para ver si su alineación y conexión entre ellos se ajusta a los requerimientos que actualmente tiene la Institución.

Aunque parezca muy obvio yo aconsejaría que se empezará por dar una respuesta más precisa y con un enfoque meramente mercadológico a la pregunta; ¿Cuál es nuestro negocio?

Tradicionalmente se sabe que el negocio de los bancos es la "intermediación financiera", pero después de haber leído el trabajo de Theodore Levitt, publicado originalmente por la Harvard Business Review, bajo el título de Marketing Myopia, me pregunto si en la intermediación financiera esta verdaderamente el centro del negocio bancario.

Levitt inicia su tema diciendo "Todas y cada unas de las industrias importantes fueron en un momento dado, una industria en crecimiento. No obstante, algunas industrias que están experimentando en este momento una especie de euforia de crecimiento, están, en realidad, al comienzo de su decadencia".

Para apoyar su tesis el autor referido analiza lo ocurrido a grandes empresas norteamericanas por su miopía mercadotécnica. En el caso de los ferrocarriles, dice que "... No detuvieron su crecimiento debido a la

disminución de la demanda de transporte de mercancías y pasajeros". sino que "dejaron que otros les arrebataran los clientes porque operaban bajo la suposición de que su negocio consistía en la explotación del ferrocarril, en vez de un servicio de transporte general... Pusieron énfasis en el aspecto ferroviario en vez de prestar atención al aspecto del transporte... Establecieron planes de actuación centrados en la idea de producto en vez de enfocar su atención en las necesidades del cliente"

Siguiendo ese criterio me parece que la intermediación financiera no es precisamente el negocio del banco. La gente ha acudido a BITAL por la información que le proporciona (a través de campañas publicitarias, mediante sus sistemas de comunicación, por conducto directo de sus promotores, etc.), por sus servicios bancarios y por la localización de sus puntos de venta. En base a esto sería entonces que el negocio del banco *"es la venta de información y servicios financieros expertos para personas y empresas en desarrollo, en lugares próximos a sus centros de actividad"*.

#### **4.2.1 La Venta de Información**

La clientela de los bancos se muestra cada vez más exigente y selectiva. Busca las mejores opciones y estas sólo las puede obtener a través de información. Quiere menos burocratismo en la realización de sus operaciones y esto se consigue con procesos y sistemas mas eficaces. Evita las grandes distancias, entre otras cosas por razones de seguridad, y la respuesta esta en la adecuada ubicación de sucursales.

Con lo anterior quiero decir que el banco le debe dar un mayor y especial énfasis a la información, a la especialización y a la ubicación de sus puntos de venta

Quizá dentro del área de productos se debiera crear una unidad dedicada a la recopilación oportuna de toda la información que llega al mercado en relación con los productos bancarios. Lo mismo si se trata de apoyos financieros que provengan del extranjero, o del ámbito nacional, como es el caso de los programas de apoyo promovidos por los diversos fondos de fomento económico instituidos por el gobierno federal, así como las novedades que son lanzadas al mercado por la competencia.

Si se conocen oportuna y detalladamente las principales características de las ofertas que vienen del extranjero, bien sea para fomentar ciertos sectores de la economía o los programas que ofrece la banca de desarrollo nacional, el banco los puede utilizar como una punta de lanza en sus labores de promoción anticipándose de esa manera a las reacciones del mercado. También el hecho de conocer lo que otros bancos están haciendo novedosamente pudiera ser mejorado por la capacidad creativa e innovadora de la propia Institución. Todo este tipo de información si es adecuadamente analizada, rediseñada, empaquetada y publicitada es algo que la clientela del banco pudiera apreciar para establecer sus ventajas competitivas frente a las ofertas del mercado.

#### **4.2.2 Servicios Financieros Expertos**

En cuanto a los servicios financieros expertos estos se pueden derivar de un auténtico dominio de las diversas actividades y especialidades del banco, bien se trate de operaciones de internacional, de fiduciario, de crédito ó de operaciones estrictamente financieras. Todo se puede brindar con el carácter de "servicios expertos" a través de una especialización que se conseguiría mediante programas de capacitación adecuadamente desarrollados y diseñados por personas bien reconocidas en cada uno de estos campos. El dominio de estas especialidades no solamente causa buena

impresión por la claridad con que se exponen a la clientela, sino por la rapidez y seguridad con que se desarrollan.

#### **4.2.3 Proximidad al cliente**

La ubicación de sucursales ha tenido sin duda alguna el propósito de acercar los puntos de venta a la clientela pero para que esto pueda ser posible integralmente es necesario también aproximar tanto las áreas de productos especializados como sus respectivos apoyos a las sucursales de manera de recortar el tramo de comunicación para las consultas, asesoría y monitoreo a los clientes que se interesan en ellos.

Sin duda, el prototipo de sucursal ha permitido una mejor ubicación de las sucursales, pero al parecer esto sólo a llevado ha incrementar significativamente el número de transacciones que se realizan a nivel de ventanilla, pero no ha permitido aumentar en la misma proporción el número de negocios verdaderamente interesantes y convenientes para la Institución.

Los negocios realmente productivos están en las operaciones de crédito, internacional, fiduciario e hipotecario pero estas áreas funcionan de manera muy centralizada. Parece existir una tendencia de actuar a control remoto enviando señales que con frecuencia son recibidas con mucha imprecisiones que imposibilitan hacer una autentica labor promocional de sus productos y servicios.

La estructura e infraestructura del banco sería mejor aprovechada si hubiera un acercamiento de esas unidades de negocio a los puntos de venta. Por ejemplo: en cada sucursal se podría establecer una vez a la semana el día del empresario. El gerente de la oficina podría programar con una agenda previamente elaborada, a clientes empresariales que pudieran ser atendidos

de manera individual, coordinada y personalizada por funcionarios de crédito y de negocios internacionales, así los clientes sentirían el contacto y el interés del banco por contribuir con ellos en el desarrollo de sus negocios o en la solución de sus problemas financieros. Lo anterior sería además una manera práctica de proporcionar capacitación real y directa a los ejecutivos de las sucursales. Aunque eso podría ir en contra de los principios de segmentación, me atrevo a sugerirla como una idea innovadora.

#### 4.3 Misión

La razón de ser de una empresa normalmente queda explícita en su misión. Cumplirla es el principal encargo de sus administradores. Esta encomienda ha sido generalmente interpretada como la obtención de resultados financieros que retribuyan con creces las inversiones en ellas realizadas. Es decir, se le da un alto sentido financiero. Pero tratándose de instituciones de crédito, no considero que este deba ser su único y principal propósito.

En nuestro caso el elevado número de accionistas, de empleados y sobre todo de clientes impone una alta responsabilidad social. Es mucha la gente que está atada al destino del banco, por lo tanto diría yo que su misión es: *"Contribuir al desarrollo económico y social del país, mediante la prestación de servicios bancarios y la venta de productos financieros de alta calidad, productivos y rentables"*.

##### 4.3.1 Objetivo Básico

Las crisis financieras que han atacado diversos países del orbe, desarrollados y en vías de desarrollo, así como la globalización de las economías que han propiciado un fuerte movimiento de capitales, han hecho

necesario el establecimiento de criterios y parámetros de carácter general para evaluar el desempeño de las entidades que integran los sistemas financieros en el mundo

Una muestra de lo anterior son las normas USGAP que se han impuesto para el registro de ciertas partidas contingentes que permiten hacer más transparente la posición financiera real de las instituciones de crédito. Por otra parte, existen ahora agencias calificadoras a nivel internacional, que dan seguimiento a la salud a este tipo de empresas, su evaluación es muy tomada en cuenta por los operadores de capitales. Entre las empresas que se dedican a esta actividad se encuentran Standard & Poor's.

No tomará mucho tiempo para que en México este tipo de información sea más generalizada y sirva de base al público para elegir con qué banco trabajar, es decir qué institución le merece más confianza. Por lo anterior yo diría que el objetivo básico es: *"Ser reconocido en el mercado nacional e internacional, por su consistente solidez financiera, base fundamental para afirmar la confianza de socios, clientes, colaboradores, consultores y autoridades gubernamentales"*.

#### **4.4 El Cliente Centro de la Organización**

Han pasado ya los tiempos en que "se administraba a las empresas desde los costos y la orientación de los productos era de adentro hacia afuera"<sup>61</sup>. Ahora la situación es muy diferente. mientras los mapas del mercado se han extendido la competencia como tal se ha hecho cada vez más cerrada buscando satisfacer sus mas crecientes y exigentes necesidades.

Actualmente es el cliente quien impone la pauta de lo que deben hacer las empresas. Esto mismo ha hecho que se le revalorice colocándolo en el vértice de la pirámide organizacional a efecto de que todas las acciones que en ella se emprendan estén enfocadas hacia él para darle la mayor satisfacción en cuanto al tipo de productos y servicios que se le pueden ofrecer con una atención refinada y distinguida. Las empresas más prósperas lo están haciendo pues han entendido que el cliente es el único y auténtico generador de los ingresos que hacen posible su desarrollo y permanencia.

Este concepto es justamente el que sirvió a los administradores del banco para llevar a cabo el diseño de la estructura organizacional, sin embargo tengo la impresión de que aún no se ha logrado consolidar pues parece que cada vez se hacen más evidentes las quejas de la clientela por falta de una buena atención.

Para evitar un mayor distanciamiento con el cliente se debiera dar énfasis al valor que tiene el cliente para la Institución y por lo tanto se debiera: *"Infundir en la conciencia y en el ánimo de todo el personal, que el cliente es el principal factor de bienestar para todos y que sin él no habrá un buen futuro para nadie; que el cliente debe ser escuchado entendido y atendido con respeto y especial cuidado; que del cliente depende la subsistencia de la Institución y su seguridad como fuente de trabajo"*.

#### **4.4.1 Cliente BITAL**

Si bien es cierto que el cliente debe ser el eje central de todas las acciones de una organización, también lo es que no todos los clientes corresponden a un trato esmerado y distinguido. Existen clientes que sólo ocasionan costos y problemas. Que abusan de la atención, absorbiendo una

gran cantidad de tiempo con quejas infundadas, con negocios que no lo son o con asuntos verdaderamente triviales.

Este tipo de clientes hacen que se castigue a quien verdaderamente interesa atender y satisfacer. Son ellos los que ocasionan, con sus altos costos, el cobro de mayores comisiones que muchas veces alejan a la Institución de las condiciones que prevalecen en el mercado.

Sería conveniente revisar las políticas de comercialización y redefinir al cliente BITAL, el cuál podría ser: *"La (s) persona (s) o empresa (s) que deseen utilizar honestamente y con sentido comercial, servicios y productos bancarios de alta calidad correspondiéndolos con el pago cabal y oportuno del precio que los recompensa"*.

#### **4.5 Estructura Operacional**

Para entender mejor la actual circunstancia organizacional del banco, quisiera recordar ahora que su estructura se derivó de un marco de operaciones básico concebido a nivel de GRUPO, el cuál fue dividido en tres áreas fundamentales: de productos, de negocios y de apoyos, entre las que debería existir una estrecha interrelación para el desarrollo de sus respectivas actividades las cuáles girarían entorno a un objetivo común: el cliente. Por si mismas cada una de ellas tendría sus propios objetivos, sus propias estrategias y sus propios resultados.

Por supuesto que desde mi perspectiva no podría atreverme a decir cuál de ellas ha tenido el mejor desempeño, por lo tanto trataré sólo de hacer una síntesis de su función básica y formular algunas reflexiones sobre las cuáles se podría intentar hacer una evaluación.

#### 4.5.1 Productos

La unidad de productos fue concebida con el propósito de investigar el entorno bancario y financiero, depurar y desarrollar nuevos productos y servicios congruentes a los objetivos de comercialización de atraer hacia el Grupo una nueva porción del mercado, en base a su capacidad innovadora.

Hubo sin duda interesantes y novedosas aportaciones sin embargo cabría preguntar ¿Las innovaciones fueron realmente atractivas y bien aceptadas por todos?, ¿Cuáles fueron las principales barreras para su lanzamiento o implantación?, ¿Fueron todas productivas y rentables?, ¿Cuántos productos y servicios fueron desechados por su incosteabilidad u obsolescencia?, ¿Todas las empresas del Grupo quedaron satisfechas con sus contribuciones?.

Posiblemente todas las respuestas habrían tenido sentido positivo pero sin duda que existen nuevas formas para potencializar sus resultados.

La mejora o lanzamiento de un producto o servicio, nuevos, debe tener en principio la plena aceptación de quienes serán sus promotores y operadores. Ambos deben conocer sus ventajas y bondades, el por qué y el cómo de sus políticas comerciales y de sus procesos operativos. Esto es algo en que sin duda alguna debe poner mucha atención el banco, sobre todo si quiere utilizar su red de sucursales como plataforma comercial del Grupo y a su personal como fuente de creatividad e innovación.

#### 4.5.2 Negocios

El área de negocios fue estructurada en base a una fragmentación racional del mercado dando preferencia al segmento de las personas físicas

así como al de las empresas pequeñas y medianas sin dejar de atender otros campos que ya se han hecho tradicionales en las Instituciones de Crédito, como son los de banca patrimonial, corporativa y de gobierno.

Todas las sucursales conformarían una red de distribución para promover y atender no sólo los negocios del banco sino también de otras empresas del GRUPO. Para tener una idea más clara de que las sucursales funcionaron eficientemente como un hilo conductor de negocios haría yo los siguientes cuestionamientos: ¿Se empleo la Red a toda su capacidad?, ¿Cuántos negocios fueron cursados por su conducto hacia el interior del banco y hacia otras empresas del Grupo?, ¿Que tipo de negocios predominaron?, ¿Fue acertada la estrategia en cuanto a la selección de los segmentos de mercado?, ¿Cuáles fueron los resultados cualitativos y cuantitativos de cada segmento?

La respuesta a este tipo de preguntas daría la pauta para reconsiderar algún tipo de ajuste o un cambio más profundo de la estrategia de negocios.

#### **4.5.3 Apoyos**

En esta área quedaron concentradas las funciones de respaldo operativo como son administración, finanzas y jurídico. Son ellas las que proporcionan a las otras dos los elementos, las herramientas, los sistemas y los fundamentos para hacer más ágiles, seguros y controlables todos los procedimientos y procesos operativos que se realizan cotidianamente en la organización.

Aunque generalmente trabajan con esquemas muy definidos (criterios contables o jurídicos, parámetros financieros o presupuestos, etc.) o con marcos de actuación por sí mismos delineados (pocos se atreverían a dar una

firme recomendación a un problema contable o jurídico) su actuación no deja de estar estrechamente vinculada con las áreas de productos y servicios, con las cuales tiene un fuerte compromiso contributivo.

En virtud con lo anterior ¿Cuáles fueron sus aportaciones?, ¿Lograron transmitir clara y oportunamente toda la información de interés general relativa a sus propias esferas de actuación?, ¿Qué tanto fueron consultados?, ¿Se pudo dar una mayor eficacia al desarrollo de la función operativa en términos generales?, ¿Qué se ha dejado de hacer y por que no se ha hecho?, ¿Cómo dan seguimiento y control a su propio desempeño?

#### **4.5.4 Valores Corporativos**

En concreto estas áreas debieran ser evaluadas con un sistema de elevados estándares respecto a su contribución a la productividad y calidad operativa que al final de cuentas se traduce también en servicio al cliente y en resultados financieros y económicos.

Se podría decir que este concepto organizacional funcionaria mejor si existe un código de principios y valores compartidos claramente definidos que sean comprendidos aceptados y respetados por todos los miembros de la organización, pues sólo así se puede tener una mayor seguridad de que se avanza en la misma dirección, con el mismo ritmo y con el mismo espíritu.

Habiendo hecho una reflexión de los valores compartidos que podrían corresponder a la institución me resultan los siguientes:

1. El cliente como única y verdadera fuente de ingresos.
2. La actitud de servicio expresada en la atención consideración y respeto al cliente.

3. La función del banco, como agente promotor del desarrollo económico y social del país.
4. La misión y objetivos superiores como símbolo de una causa común.
5. La lealtad, honestidad y discreción de los empleados como elementos que refuerzan la confianza en la institución.
6. La normatividad, reglamentación y disposiciones legales como único medio para hacer transparentes todas las operaciones
7. La simplificación administrativa y las políticas que, sin mayor riesgo, destraban los procesos burocráticos y permiten mejorar la calidad de los servicios.
8. La autoridad y el poder ejercidos con criterio y racionalidad.
9. El talento y capacidad creativa que residen en cada ser humano.
10. La convicción de laborar para una Institución que enaltece y dignifica.

#### **4.6 Red de Sucursales**

Por su naturaleza, los negocios del grupo se clasifican en bancarios, financieros, de seguros y fianzas y de servicios (almacenadora), para lo cuál se pensó utilizar la infraestructura comercial del banco como un canal de distribución, sin embargo la distinta especialización de cada uno de ellos resta efectividad a su desarrollo operacional a nivel de puntos de venta. Por lo tanto la red de sucursales queda reducida, en el mejor de los casos, a una fuente de prospección y puente de comunicación entre los usuarios y las unidades de negocio no bancarias.

El elevado número de sucursales y el reducido diseño de sus instalaciones reduce el margen de maniobra para realizar con eficacia operaciones más especializadas y con ello se corre el riesgo de convertirlas en una extensa red de "ventanillas para servicios de caja" principalmente.

Con esa tendencia su "eficiencia" estaría siendo medida básicamente en su número de transacciones pero no de negocios.

Por otra parte creo que difícilmente se podrían concretar de manera integral negocios no bancarios en una sucursal. Para empezar el propio perfil de las oficinas limitado en espacio y con reducido número de personal es la primera restricción. Se requeriría además una constante capacitación para actualizar, en temas no tan propios, al personal del banco. Aún así la calidad de servicio al cliente se podría ver disminuida.

Quizá mi enfoque no sea del todo correcto, pero entonces me quedaría preguntar ¿Cuántos negocios no bancarios se han cerrado en cada sucursal?, ¿Que tanto a sido aprovechada la red por la almacenadora, seguros y fianzas?, ¿En que forma se han utilizado estas oficinas?

#### **4.6.1 Estructura Funcional Red de Sucursales**

El segmento comercial tiene como objetivo principal de negocio la captación de recursos masivos de inversionistas y ahorradores, así como de empresas medianas y pequeñas, ofreciéndoles los servicios bancarios tradicionales y la satisfacción de sus necesidades de crédito que normalmente requieren.

Su estructura fundamental esta configurada por una extensa red de sucursales diseminada en todo el territorio nacional, localizada en puntos estratégicos que permiten una autentica proximidad con toda la clientela del banco, para satisfacer sus necesidades bancarias más elementales.

Con ese enfoque, se diseño un modelo de oficina, con espacio razonable dotada de equipo y sistemas con la mas moderna tecnologia así

como de un reducido número de personal. Todo ello suficiente para proporcionar una buena atención y servicio a la clientela.

El costo de esta infraestructura seguramente debe ser altísimo. Cabe preguntar aquí ¿Cuántas oficinas han superado su punto de equilibrio y cuántas no lo han hecho?. ¿Qué número de ellas son generadora de negocios y que tantas son únicamente ventanillas de trámites bancarios?. ¿Se deben reubicar o cerrar sucursales?. ¿Cuáles han sido los factores críticos que han impedido su desarrollo?

El alto número de sucursales y su elevado costo de mantenimiento me lleva a suponer que aquí reside una gran parte del problema que ha impedido alcanzar la solidez financiera.

Si todo ha sido acondicionado para hacer de cada sucursal una auténtica unidad de negocios ¿Qué ha faltado?, ¿Dirección?, ¿Liderazgo?, ¿Supervisión?, ¿Control?, ¿Capacitación?, ¿Estrategia Comercial?, ¿Apoyos?. Cualquiera que sea el mal habría que atenderlo con urgencia para que no se propague y debilite toda esta estructura.

Por otro lado, los segmentos de Banca Patrimonial, Privada, Negocios y Empresarios, Empresarial y Corporativa y de Gobierno, deben también ser revisadas y evaluadas como unidades de negocio independientes. Es importante conocer: ¿Cuál es el peso de sus estructuras?, ¿Cuál es el impacto en los costos y su contribución real a los ingresos?, este conocimiento permitirá, entre otras cosas saber si el segmento elegido como nicho de mercado fue realmente el más adecuado o si es conveniente una reorientación en la estrategia de negocios.

Con lo anterior he querido expresar solamente mi personal punto de vista respecto a la estructura organizativa del Grupo y por extensión a la estructura funcional del área de negocios, la que considero de mayor importancia por ser la fuente natural generadora de ingresos de la Institución y en la que pueden estar presentes también una buena parte de los factores críticos que han frenado la posibilidad de alcanzar los objetivos de consolidación financiera y rentabilidad operativa.

#### **4.7 Factores Críticos**

Quisiera ahora referirme a cuatro aspectos que me parecen son básicos para remover las barreras que vienen obstruyendo el desarrollo saludable del banco, ellos son: cultura corporativa, liderazgo, procesos operativos y el cliente como factor de orientación y movimiento de la maquinaria administrativa del banco.

##### **4.7.1 Cultura Corporativa**

Cada empresa tiene una forma y estilo de administración muy diferente, ya sea esta de carácter familiar, intuitiva o profesional. Formal o informalmente todas van desarrollando una manera muy particular de actuar y de pensar en todos los miembros y en todos los niveles de la organización, que se proyecta inevitablemente en el desarrollo de sus actividades y esto es precisamente lo que va formando la cultura empresarial.

En el caso de BITAL, su nueva administración se propuso crear una cultura que le diera identidad propia y que se manifestara en los actos y actitudes de todo su personal con el elevado propósito de alcanzar con espíritu de cuerpo los objetivos superiores de la Institución.

Pienso que una cultura empresarial toma tiempo en conformarse y consolidarse sobre todo cuando el número de integrantes es muy numeroso y de muy distintos orígenes y procedencias.

La administración anterior dejó plantada en gran parte de su gente malos y buenos hábitos, pero aún estos últimos no son de los más deseables para los que tienen ahora en sus manos el destino de la empresa. Además se ha incorporado en todos los rangos de la jerarquía organizacional gente que viene de distintas Instituciones y que traen consigo muy impregnada la cultura y costumbres en ellas adquiridas.

El banco debe definir claramente cuáles son los principios y valores en que se sustentara esa nueva cultura que pretenden desarrollar y proyectar hacia adentro y hacia afuera de la organización.

Esta tarea corresponde en una gran medida a quienes están en la cúspide de la administración. Son ellos quienes deben conformarla con el sello de su personalidad y su propio carácter. Esta en síntesis la mejor base para llegar conjuntamente al logro de los objetivos que son primordiales para el banco.

#### **4.7.2 Liderazgo**

Toda organización humana requiere de un líder principal, quien necesita a su vez de otros líderes que interpreten correctamente sus señales y dirijan a su equipo hacia una misma dirección con el mismo propósito o con el mismo ánimo. El "tamaño" y la energía de esos líderes debe corresponder a dimensión y fuerza del grupo a su cargo.

En las empresas el liderazgo debe ser muy importante. Esta capacidad, bien ejercida, hace posible que los grupos de trabajo comprendan la misión y los objetivos de su colectividad. Los auténticos líderes guían y apoyan a su gente para entender y cumplir sus compromisos. Los buenos líderes además de mantener viva la moral de sus "seguidores", aumentan la riqueza intelectual de estos. Reconocen y valoran las virtudes y potencialidades de sus miembros y son razonablemente tolerantes con sus debilidades y limitaciones.

En todas las empresas existen líderes completos pero también, hay que decirlo, abundan los "jefes" y estos ordenan y punto. Instruyen sin preámbulos y frecuentemente delegan sin compromiso y responsabilidad compartida. Son líderes por decreto pero no por actuación.

El banco necesita formar líderes en los mandos medios que permitan una adecuada conexión con el liderazgo de la alta dirección. Que transmitan los principios y valores que deben imperar en la institución. Que prediquen con el ejemplo que estén cerca de sus subordinados, supervisándolos, orientándolos, capacitándolos y estimulándolos, líderes con sensibilidad humana.

Con lo anterior no quiero decir que en el banco no existan líderes, sino que se debe hacer lo posible para destacarlos y que actúen con mayor libertad. Sólo así se podrán consolidar los valores y la cultura corporativa, sólo así se seguirá el mismo rumbo, con el mismo paso y con igual entusiasmo.

### 4.7.3 Procesos Operativos

Es mi convicción de que conforme una empresa se va haciendo grande se van extendiendo y complicando los caminos por donde han de fluir los trámites operativos y es por esto que se hace necesario revisar frecuentemente su secuencia para determinar y resolver sus puntos críticos.

La tecnología moderna ha permitido mejorar de manera muy importante la forma y el curso que han de seguir las operaciones. La reingeniería de procesos ha venido a aportar valiosos conceptos y herramientas para mejorar su efectividad, las cuales están siendo utilizadas en un gran número de empresas.

BITAL ha hecho una inversión muy fuerte en equipos y sistemas para dar sencillez, seguridad y velocidad a sus procesos operativos sin embargo, me parece que no han llegado al punto de su calidad total debido a problemas estructurales y de actitudes humanas.

Los frecuentes reacomodamientos en la estructura y las modificaciones en las normas y políticas con frecuencia producen cambios en los procedimientos y patrones operativos que no son comunicados con la anticipación o con la oportunidad debida y esto ocasiona una mayor resistencia al cambio sobre todo en la gente de la línea que se siente relegada y no tomada en cuenta ocasionando que este sentimiento de malestar se vea reflejado en su actitud de servicio al cliente.

Procesos operativos diseñados con el consenso de quienes han de ejecutarlos, mejorarían la calidad y la actitud de servicio. Es muy recomendable establecer un sistema que permita monitorear la eficacia de los procesos operativos así como la reacción de la gente que los lleva a cabo.

#### 4.7.4 El Cliente Factor de Orientación

Como ya he expresado anteriormente el cliente debe ocupar la primera posición en la escala de valores de cualquier empresa que verdaderamente tenga vocación de servicio y deseos de permanencia en su mercado es el quien posee la virtud para determinar cuál será el futuro de la organización, su grandeza o su pequeñez.

El buen cliente jamás quiere ser un número o el símbolo de una fría estadística. Desea siempre que se le reconozca su condición humana; que se le escuche para expresar su sentido de importancia, sus logros y sus aspiraciones. Busca siempre reafirmar la certeza de sus decisiones, entre ellas la elección de la empresa con la que ha de tener relaciones comerciales. De no satisfacer y encontrar lo anterior su frustración será grande y se convertirá en un promotor eficaz de lo negativo.

Por lo anterior es muy importante diseñar nuevas formas y medios para mantener un contacto directo y continuado con el cliente. Solo así se podrá saber con certeza lo que le gusta incomoda o desea que se mejore de los servicios o productos que se le están brindando.

Con todo lo expuesto al término de este apartado he querido expresar mi percepción de los problemas administrativos que pueden estar aquejando la situación actual del banco, basada únicamente en mis conocimientos teóricos y escasa práctica profesional. Cualquier defecto de apreciación o de interpretación es debido seguramente a estas causas.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones humanas aparecen con la existencia misma del hombre. Se caracterizan por la necesidad o interés de sus integrantes en alcanzar un objetivo común. Son de distinta naturaleza, sociales, políticas, económicas, culturales o religiosas. Por su dimensión pueden ser pequeñas, medianas o grandes. En su manejo resultan sencillas o complejas.

Durante mucho tiempo su evolución fue lenta y desarticulada debido a la falta de formas y métodos racional y sistemáticamente aplicados que hicieran más ágil la realización de sus actividades.

A partir del momento en que se empiezan a exponer "los principios" formulados por los primeros teóricos de la dirección científica de las empresas, es cuando las organizaciones van adquiriendo una forma mas definida en el desarrollo de sus actividades.

Con la aplicación de esos principios básicos, los negocios toman una dinámica que va requiriendo de nuevas técnicas y herramientas administrativas para hacer eficiente su operatividad. Es así como se fueron definiendo nuevos conceptos que ya integrados con los principios rectores antes referidos constituyeron los fundamentos de la "Administración", entendida esta como ciencia, arte o disciplina.

La administración, eficazmente desempeñada, ha sido base de la grandeza de muchos estados, de corporaciones empresariales, de organizaciones sociales, culturales o religiosas. Donde ha fallado, existe el caos, el desorden, la pobreza, la ignorancia, la insalubridad, la corrupción y la desesperanza.

Si bien es cierto que la crisis generalizada, que aun vivimos en México, tiene un alto grado de incidencia derivado de los efectos de la apertura comercial y la globalización de las economías, también lo es que se hubiera podido atenuar, con una buena administración de los recursos más valiosos que posee: naturales y humanos.

Nuestro sistema financiero no habría caído en un bache tan profundo si los bancos hubieran sido operados por auténticos banqueros y administradores profesionales. El FOBAPROA no estuvo preparado para administrar correctamente los riesgos que asumió de la banca, de ahí su escandaloso cuestionamiento.

La Institución que elegí como tema central de esta tesis que ahora sustento, parece presentar síntomas que revelan deficiencias en su administración. Su porvenir seguirá siendo prometedor si se toman medidas de administración correctivas, que permitan hacer realidad los objetivos y estrategias sobre los cuales se proyectó su futuro.

En mi opinión, los bancos constituyen el único sector privado de la economía nacional que puede activar o paralizar el desarrollo total del país. Su existencia está basada en la confianza y esta sólo se puede reafirmar a través de una administración eficiente que produzca resultados para su comunidad.

A diferencia de otro tipo de empresarios, los banqueros no sólo administran los recursos de sus accionistas, sino también el de los pequeños ahorradores y grandes inversionistas; los de las pequeñas, medianas y grandes empresas que les confían parte importante de su patrimonio. Por ello es más grande su responsabilidad social. Por ello deben estar dotados de

virtudes y capacidades excepcionales para la administración eficaz de sus instituciones.

Los administradores de las instituciones de crédito deben tener vocación empresarial, sentido comunitario, liderazgo, imaginación creativa, decisión, honorabilidad, y otros muchos atributos personales. Pero también deben conocer y dominar las técnicas y herramientas que hacen posible una buena administración.

La administración se ha institucionalizado como un factor básico en el desarrollo de todo tipo de organizaciones humanas. Aprovechemos sus bondades para tener la esperanza de vivir en un mundo diferente.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- 1 ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERMEDIARIOS BURSÁTILES. Introducción al Mercado de Valores, Enero de 1998.
- 2 BANCO MEXICANO SOMEX, "Visión de la Banca Mexicana desde la perspectiva de Banco Mexicano Somex", Enero de 1992.
- 3 COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. (Apuntes Históricos) 1988.
- 4 COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, Historia de la Banca Mexicana, México, 1984.
- 5 COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, Historia de la Banca Mexicana. (Los innovadores y el liderazgo profesional en el Siglo XX), México, 1986.
- 6 COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, Historia de la Banca Mexicana. Los precursores en el Siglo XIX, México, 1985.
- 7 DRUCKER, Peter, La Gerencia Efectiva, Editorial Hermes, México, 1984
- 8 EL FINANCIERO, Georgina Howard y Gustavo Lomelín, "Administrar Riesgos Bancarios Clave Contra Focos Rojos AMB"; y "Por Fast Track Recupera Inversiones la Banca", Edición octubre 1994; Gerardo Flores /Alicia Salgado "No se puede reconocer como DEUDA PÚBLICA", Edición agosto 1997; Alicia Salgado "Corto el Pronóstico de SHCP", Edición octubre 1997; Rodrigo Venegas, "Persiste la Fragilidad en el Sistema Financiero de México", Edición diciembre 1997; Alberto Hanono Castañeda, "Mercadotecnia", Sección Negocios Edición 30 de septiembre 1998.
- 9 ESTILO INTERNACIONAL, Número 21, Agosto 1991, Organo de Comunicación Interna "Banco Internacional 50 Aniversario".
- 10 GRUPO FINANCIERO BITAL, Annual Report 1997.
- 11 HAMPTON, David, Administración, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1987.
- 12 KELLY, Francis y KELLY, Heather, Maestría en Harvard, Edición 1986

- 13 KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz, Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1987.
- 14 Legislación Bancaria, Editorial Porrúa, S.A., Trigesimonovena Edición, México, 1993.
- 15 LLANO, Carlos, El Nuevo Empresario en México, Nacional Financiera Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- 16 LOWENTHAL, Lefrey, Reingeniería de la Organización, Editorial Panorama, México, 1995.
- 17 MUNDO EJECUTIVO, Número 229, "La Banca en México", mayo 1998.
- 18 OFERTA PÚBLICA DE 4,000,00 DE OBLIGACIONES SUBORDINADAS, GRUPO FINANCIERO BITAL, S.A DE C.V., Noviembre de 1996.
- 19 PETER, Laurence, Las Fórmulas de PETER, Plaza & Janes Editores, España, 1973.
- 20 PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert, En Busca de la Excelencia, Lasser Press Mexicana, S.A., México 1984.
- 21 PETERS, Tom, El Círculo de la Innovación, Colección Revista Negocios, Editorial Atlántida, España, 1998.
- 22 REFORMA, Claudia Luna, "Una telenovela llamada FOBAPROA", Edición mayo 1998.
- 23 RUSSELL, Ackoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, Noriega Editores, Enero 1990.
- 24 SHCP HACIENDA, El Sistema Financiero Mexicano, 1983-1988.
- 25 TOFFLER, Alvin, La Empresa Flexible, Plaza & Janes, S.A., Editores, México 1986.