

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
UNIDAD : IZTAPALAPA**

CSH- ADMINISTRACION - LICENCIATURA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

"PLANEACION ESTRATEGICA EN LA
BANCA MEXICANA

ESTRUCTURAS Y PROCESOS : BANCOMER."

P R E S E N T A N :

- LORENZO CASTRO PEREZ
- BEATRIZ DEL TORO GALLO
- VICTOR H. GARCIA CARBAJAL
- GERARDO GARCIA PINEDA
- JOSE M. HERNANDEZ UELAZQUEZ

ASESOR :

PEDRO SOLIS PEREZ.

JULIO DE 1992.

PLANEACION ESTRATEGICA EN LA BANCA MEXICANA ESTRUCTURAS Y PROCESOS

INDICE

INTRODUCCION

PROBLEMATICA

METODOLOGIA

CAPITULO 1. ENTORNO ECONOMICO

- 1.1 El Tratado de Libre Comercio
- 1.2 Análisis de la situación económica en México
 - 1.2.1 Evolución de la liquidez
- 1.3 Sistema Financiero Mexicano
- 1.4 Planeación Estratégica
 - 1.4.1 Planeación Estratégica en la Banca Mexicana

CAPITULO 2. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y DE LA COMPETENCIA

- 2.1 Nace el Grupo Financiero Bancomer (GFB)
 - 2.2 Análisis de la estructura del GFB
 - 2.3 Análisis de la competencia
 - 2.3.1 Perspectivas frente al TLC
 - 2.3.2 Competidores internos
 - 2.3.3 Estructura del Grupo Financiero Serfin-Obss
 - 2.3.4 Estructura del Grupo Financiero Banamex-Actual
 - 2.4 Movimientos competitivos
-

CAPITULO 3. DECISIONES ESTRATEGICAS

- 3.1 Estrategias del Grupo Financiero ante las nuevas condiciones del mercado
 - 3.1.1 Estrategias dirigidas a los accionistas
 - 3.1.2 Estrategias dirigidas a los clientes
- 3.2 Competencia Estratégica
- 3.3 Perspectivas futuras de la Banca
- 3.4 Caracteristicos previstas para un futuro

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Toda empresa que compite en un sector posee una estrategia competitiva, ya sea desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o bien implícitamente a través de la actividad agregada de los diferentes áreas o departamentos que la componen.

Existe el hecho que mediante el proceso explícito de formulación de una estrategia se aseguran por lo menos las políticas de los departamentos funcionales, coordinados y dirigidos a un grupo de objetivos comunes.

Sin embargo, la mayor parte del análisis en los procesos formales de planeación estratégica a estado en la formulación de las siguientes preguntas más que en sus respuestas;

Qué es lo que mueve a la competencia en el sector?

Qué acciones son probables que tome la competencia y cuál es la mejor forma de responder?

Cómo evolucionará el sector y cómo puede colocarse la empresa para competir a largo plazo?

Para dar respuesta a estas y otras interrogantes en lo "qué es" y lo que "debe ser" la Planeación estratégica se a elaborado la presente investigación, tomando como empresa y objeto de análisis en su estructura y procesos al Grupo Financiero Bancomer.

Para efecto, la investigación está desarrollada en tres partes. En la primer parte se presenta un marco general para analizar el entorno económico actual de nuestro país, tanto a nivel nacional como internacional. El soporte de esta parte es analizado en base a las fuerzas externas que obligan a la economía nacional a realizar cambios sustanciales dentro de las estructuras financieras.

La parte II presenta un marco general para analizar la estructura del citado grupo financiero en comparación con sus dos principales competidores en el mercado financiero nacional, finalizando esta parte con un análisis de los efectos competitivos que el TLC pueda traer para el sector que nos ocupa.

La tercer y última parte esta enfocada al desarrollo de la forma en que puede utilizarse el sistema analítico de Michael E. Porter para realizar un análisis de las estrategias competitivas con las que el Grupo Financiero Bancomer pretende hacer frente a las nuevas expectativas de mercado.

Finalmente se espera que este documento sea de interés y sirva de base para otras investigaciones.

PROBLEMATICA

La economía mexicana, en los últimos años se a visto envuelta en un rápido proceso de transformación. Por su relevancia el sector financiero a sido uno de los que más dinamismo a mostrado (según información de carácter económico que a diario se vierte en los medios masivos de comunicación) Entre ellas destacan las lineas de acción del gobierno al tomar la iniciativa de la reprivatización bancaria y la autorización para la creación de más y nuevas instituciones financieras.

Sin embargo, tanto las instituciones ya existentes como las que puedan crearse tendrán que enfrentar el reto de las fuerzas del cambio para poder competir en sus respectivos mercados, esto significa que deberán elaborar planes estratégicos que les permitan responder y reducir los efectos negativos de una competencia abierta.

Ante esta problemática --la consideramos así porque hasta hoy tanto la banca como otras instituciones financieras al estar protegidas por el sistema financiero mexicano, carecen de creatividad para realizar innovaciones que les permitan mantener y ampliar sus nichos de mercado-. De lo anterior derivamos las siguientes hipótesis;

- a) Eficiencia y calidad no es sinónimo de automatización.

b) La especialización en determinado segmento de mercado es esencial para subsistir en el Sistema Financiero Nacional..

c) La diversificación del sector bancario es factor importante para hacer frente a la apertura financiera.

De la demostración de estas hipótesis podremos obtener también una serie de conceptos válidos y aplicables en toda empresa.

METODOLOGIA

Es un hecho que en los últimos años el sistema financiero mexicano viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia plantea un auténtico y constante reto de permanencia para los bancos. Se exige, hoy más que nunca, una mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea a fin de permanecer en el sector financiero o ingresar a otro diferente.

Es en este contexto en el que Michael E. Porter ha logrado perfilar un esquema práctico que permite el análisis de cada negocio. Su esquema, establece las fuerzas más poderosas que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo.

Para determinar la estrategia competitiva, Porter evalúa cinco fuerzas fundamentales (ver cuadro A):

- 1) La que ejercen los competidores.
- 2) La amenaza de posibles sustitutos del producto.
- 3) La fuerza negociadora de clientes.
- 4) El poder de vendedores o proveedores.
- 5) Los posibles nuevos competidores.

Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama "barreras para salir del sector" y "barreras para entrar al sector". El analizar estas fuerzas es el proceso más importante en la determinación de la estrategia que sugiere Porter.

Concreta el análisis de las diversas fuerzas que inciden en el sector que se maneje en tres estrategias posibles:

- 1) Ser líder en costos.
- 2) Ser líder en diferenciación.
- 3) Ser líder en base a una alta segmentación o enfoque.

Con base a lo anterior se desarrolla una investigación sobre planeación estratégica del Grupo Financiero Bancomer, adecuando las premisas utilizadas por Porter para el caso específico manejado en esta investigación.

CAPITULO I

ENTORNO ECONOMICO

E N T O R N O E C O N O M I C O

En la actualidad existe un activo proceso de reformas mundiales que influyen alrededor de la economía mexicana. Estas reformas se caracterizan principalmente por la apertura de las economías y la globalización de las actividades productivas y de comercio.

El surgimiento de nuevos bloques económicos y la incorporación de más participantes en este comercio internacional, dan como consecuencia una creciente competencia en los mercados tanto de exportación como de recursos de inversión, lo cual requiere de una respuesta acelerada tanto económica como social de los países integrantes, conllevandolos a desarrollar estrategias que les permitan ofrecer instrumentos atractivos a los inversionistas nacionales y extranjeros para mantenerse en un primer plano dentro de la economía mundial.

Es por esto, que resulta importante destacar el esfuerzo que México está desarrollando para crear un clima de confianza caracterizado por un marco interno de crecimiento y una baja inflación, factores que junto con sus abundantes recursos naturales y su posición geográfica ubican a nuestro país en una posición favorable para integrarse adecuadamente en un contexto económico y mundial.

Por lo anteriormente citado consideramos adecuado para el desarrollo de este trabajo, realizar un breve análisis de estos factores para una mejor comprensión de las variables que influyen en la actualidad y llevar a cabo una mejor toma de decisiones estratégicas en cualquier entidad económica.

1.1 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El fortalecimiento de la Comunidad Económica Europea y la creciente amenaza competitiva de Japón. junto con la escasa eficiencia del GATT han motivado al gobierno de los Estados Unidos a un cambio en la política de comercio exterior. En esta perspectiva se ubica el interés por crear un tratado de libre comercio norteamericano con Canadá, Estados Unidos y México, como socios para posteriormente incluir a los demás países de América en la creación de un tratado de Libre Comercio de América para lo cual la firma del TLC Norteamericano sería sólo un primer paso.

En la búsqueda de acuerdos bilaterales y/o regionales se expresa una reacción de EU ante el incumplimiento de algunos principios del GATT, propiciado principalmente por la Comunidad Económica Europea. Es una reacción también ante el peligro de que la misma CEE se convierta, al culminar su proceso de integración en 1991, en una fortaleza. A diferencia de los acuerdos que se pueden hacer dentro del GATT, los acuerdos bilaterales establecen preferencias exclusivas en el trato comercial entre dos naciones.

Esto contradice el principio de no discriminación y el de nación más favorecida, sustentados por el GATT. Si EU sólo buscara la liberalización y la reciprocidad en el trato comercial con México, esto ya se hubiera alcanzado en la instancia de negociación que ya existe, incluso en el GATT. Para EU esto no es un problema o un objetivo que tenga que reiterar, la falta de igualdad en el trato, protege más a EU que a México.

Entonces, es muy probable que el interés de los EU por un TLC obedezca a objetivos muy distintos a los de nuestro país, que se expresa básicamente en la búsqueda de una mayor liberación comercial, reciprocidad en el trato y mayor afluencia de inversión extranjera; es muy probable que, a partir de una situación económica y una perspectiva distinta, los objetivos de EU rebasen el ámbito estrictamente comercial.

Si bien no podemos decir que el TLC vaya a ser una calca del tratado ya firmado entre Canadá y EU, pero desde la perspectiva de los EU deberá haber más de alguna semejanza, ya que se trata de la misma zona y obedece a la misma problemática que esa nación enfrenta ante el contradictorio fenómeno de la globalización y la formación de bloques casi cerrados que está ocurriendo en la economía mundial.

Para México, la negociación del TLC se presenta en una situación en la cual existe una tendencia al déficit en la balanza comercial que se acentúa conforme aumenta la tasa de crecimiento de la producción.

La apertura unilateral que México aceleró a partir de 1987 no ha sido un factor suficiente para modernizar la estructura productiva y el aumento de la competitividad en el mercado mundial de ciertos productos manufacturados producidos en México se ha circunscrito, en lo fundamental, a los de las transnacionales. Además, la falta de reciprocidad de nuestros socios comerciales, principalmente EU, ahonda la tendencia al deterioro de la balanza comercial.

En los últimos años ha aumentado la concentración de nuestro comercio con EU. El volumen comercial de México con EU aumentó de 18.4 miles de millones de dólares en 1983 a 26.2 miles de millones de dólares en 1988. En la actualidad, el comercio con EU significa ya el 69% del comercio total de México, sin incluir la industria maquiladora. En éstas condiciones, el TLC tiende simplemente a formalizar un proceso real de integración económica que ya está en marcha.

Dentro de éste marco, el poder ejecutivo de nuestro país, a través del titular de la Secretaría de Comercio, ha fijado su posición respecto a las características que desea tenga el TLC.

Este habrá de cumplir con las siguientes condiciones:

Primero.- El tratado deberá abarcar la liberación del comercio de bienes, servicios y flujos de inversión, con estricto apego a lo establecido por nuestra Constitución.

Segundo.- Deberá ser compatible con el GATT conforme la las disposiciones del acuerdo de Aranceles y Comercio. El Tratado deberá cumplir con cuatro requisitos: que sea comprensivo, esto es , que cubra una parte sustancial de los intercambios entre los países participantes, que se instrumente en un periodo de transición razonable; que no implique la elevación de barreras adicionales a terceros países, y que contenga reglas que identifiquen el de los bienes que se incluyan en el tratado.

Tercero.- Se deberá eliminar los aranceles entre las partes signatarias, con la gradualidad que asegure un periodo de transición suficiente y que evite el desquiciamiento de la actividad de algún sector.

Cuarto.- Se deberá eliminar las barreras no arancelarias que enfrentan nuestras exportaciones. Para ello, se negociarán las normas y los estándares técnicos, a fin de que éstos no se conviertan en fórmulas clandestinas que limiten el acceso a los mercados del norte.

Quinto.- Deberán negociarse reglas de origen, a fin de evitar triangulaciones en la comercialización de productos que desvirtúen el propósito del tratado. Mediante disposiciones específicas, se establecerán las condiciones mínimas de contenido regional que los bienes y servicios deberán cumplir para ser beneficiarios de la preferencias negociadas.

Sexto.- El tratado deberá contener reglas precisas para evitar el uso de subsidios distorcionantes del comercio exterior que afecten las condiciones de competencia.

Séptimo.- Deberá incluirse un capítulo específico sobre resolución de controversias, con el objetivo de eliminar la vulnerabilidad de nuestros exportadores ante las medidas unilaterales.

La Comisión de Comercio Internacional de los EU, de acuerdo a investigaciones realizadas, señalan las desventajas del TLC para México de la siguiente manera:

- La mediana y pequeña industria se verán perjudicadas. Sería preciso antes de firmar el tratado analizar su impacto sector por sector y tomar los requisitos caso a caso.
 - Según la opinión de muchos el TLC debería ser un proyecto a largo plazo, a ser completado por etapas. Existe la impresión que hasta ahora se ha actuado apresurada e indiscriminadamente.
 - Se teme que el modelo que impulsará será el de la maquila con bajos salarios y sin posibilidades de desarrollo para México.
 - Apuntaron las dificultades para lograr en lo inmediato mayor competitividad en la industria mexicana; perdería su mercado interno sin avances significativos en el mercado externo. Piensan que México quedaría sujeto a sus actuales ventajas comparativas sin posibilidad de crecimiento.
 - Se remendaría el alto desempleo ya que no se vislumbra posibilidad de creación de nuevos empleos en calidad suficiente como para resolver el problema de la desocupación.
 - Así, manteniéndose un elevado nivel de desempleo si se elevaran los salarios, no se frenará el movimiento migratorio.
 - El ejido se verá perjudicado.
-

De esta manera se puede concluir que no sólo el poder económico de México y EU son muy distintos, también las perspectivas, las razones e incluso las objetivos de ambos países difieren respecto al TLC. De ahí la dificultad de un proceso de negociación que lleve a México a una relación cualitativamente superior y equitativa con su principal socio comercial que es EU.

1.2 ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA EN MEXICO

"...hemos avanzado en la recuperación, pasando del estancamiento al crecimiento económico sano y sostenido. Nuestras finanzas públicas son estables...Canalizamos mayores recursos al gasto social con estricta disciplina fiscal...sin déficit público, con la inflación más baja en más de un decenio y, por primera vez, con superávit fiscal. Consolidamos la apertura y la desregulación. El Estado ha desincorporado prácticamente todas las empresas...La inversión ha crecido en México a ritmos acelerados con la consecuente creación de empleo. El salario promedio ya no decae..." (1)

La situación económica en el país se centra en base a los objetivos y la línea de acción que el Ejecutivo Federal ha señalado para la política económica del año en curso, y que se caracteriza por llevar la misma línea de acción del periodo inmediato anterior.

El primer punto a considerar es la tendencia decreciente de la inflación. En el primer bimestre la inflación logró ubicarse en 3%, impulsada sobre todo por educación, salud y vivienda que aumentan 4.4%, 4.2% y 3.9% respectivamente. En este primer bimestre se vislumbraba que para llegar a la meta fijada para 1992 (11.5%) se requería una cifra mensual promedio de 0.63% el resto del año. En el mes de abril la inflación sigue su ritmo

(1) Tercer Informe de Gobierno del Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari. Primero de noviembre de 1991.

descendente. Es de 0.9%, la menor registrada en ese mes desde 1976, y acumulada de 5.0%. Siguen avanzando arriba del promedio los sectores no sujetos a competencia internacional, pero se reflejan elevaciones en alquiler de viviendas, tenencias de automóvil, servicios médicos y cuidado personal.

Es de interés señalar que esta reducción de la inflación se está dando en el país sin que aparezcan circunstancias adversas en cuanto a desabasto de bienes básicos y distorsiones graves en los precios.

Por otro lado, si la política económica es de lograr mayor bienestar para la población y si las autoridades establecen la prioridad de que la inflación baje a un dígito. Cabe preguntar si la consecuencia de esta meta trae consigo ese mayor bienestar.

Los incrementos de bienestar pueden lograrse a través de aumentos del ingreso per capita que en algunos casos se transforma en consumo. Si en el largo plazo, la manera en que una economía puede alcanzar el bienestar es mediante aumentos de productividad, es decir, de la cantidad de producto que se obtiene por unidad de insumo o combinación de insumos. Y a grandes rasgos estos se clasifican en trabajo y capital, que mezclados generan la producción de acuerdo al grado de avance tecnológico. La cantidad de trabajo esta limitada por el crecimiento de la población y el avance tecnológico, que estan presumiblemente, fuera del alcance de la política económica.

Entonces podemos hablar que la acumulación de capital (inversión en maquinaria, equipos e infraestructura) es parte fundamental del adelanto, y de la misma manera podemos decir que junto con la mano de obra forman en conjunto un equipo altamente productivo. Pero la economía no se estanca aquí, continua en un ritmo creciente tanto en mano de obra como en avances tecnológicos. Es entonces cuando la economía Mexicana puede converger hacia una trayectoria de largo plazo con perspectivas hacia un comercio internacional. Entonces los beneficios potenciales del nuevo comercio se pueden equiparar con un bienestar social en el futuro.

En base a lo anterior, el objetivo de alcanzar la inflación de un dígito exige desacelerar la actividad económica en el corto plazo, es por eso que la política fiscal es más estricta, la privatización, la desregulación y las medidas adoptadas en la última renovación del PECE (2) que favorecen las expectativas y la posibilidad de alcanzar las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

La combinación de estabilidad y apertura implican oportunidades que alientan la entrada de capitales, es decir, se espera que en base a la mayor y mejor productividad, traducida en rentabilidad, se obtenga una mayor participación de inversión extranjera. Cabe señalar que la economía estadounidense, con la que estamos más ligados y de la que recibimos más recursos, pasa una etapa recesiva por lo que las oportunidades de invertir en México parecen todavía más atractivas.

La entrada de recursos externos, el menor riesgo cambiario y la inflación decreciente aceleraran el descenso de las tasas en el primer trimestre. En diciembre, la tasa de Cetes a 28 días fue de 29% y en marzo de 11.84%, por citar un ejemplo. Ello se debe a la menor necesidad de recursos del sector público, es decir se mantiene reducida la oferta de valores sobre todo por mayor demanda de inversionistas extranjeros, pues los beneficios en dólares les resultan más atractivos. El problema radica ahora en que los inversionistas nacionales no tienen ganancias reales durante un periodo mayor al de la inflación elevada, Noviembre-Enero. No obstante que la fuerte demanda de financiamiento para la activación de la inversión privada y el enorme esfuerzo de estabilización monetaria que el Banco de México lleva a cabo, obran en contra del descenso de dichas tasas. Se espera que a partir del segundo semestre del año existan tasas positivas dada una menor inflación y estabilidad de tasas nominales.

La afluencia de recursos financieros provenientes del ahorro privado, del mejoramiento de las finanzas públicas y del ahorro externo, y la activa demanda de crédito determinada por el aumento de las inversiones privadas, dan una oportunidad para que la banca desarrolle su función de intermediaria del crédito.

(2) ver anexo A

En el primer trimestre, el flujo de captación interna bancaria asciende a seis billones, baja el saldo respecto a diciembre en un 2% y de 1.4% en relación a lo que alcanzaría sólo por reinversión de intereses (crecimiento natural). Este fenómeno se debe al descenso de cuentas de cheques en moneda nacional, cinco billones (10.6% real), que siempre se presenta en enero y cuyo impacto no se compensa totalmente con el crecimiento de los demás valores bancarios. Los pasivos en moneda extranjera aumentan 9% real, aunque su saldo representa menos del 2.5% de la captación doméstica total.

En el año de 1991 el crecimiento del PIB (cercano al 4%), logró un superávit financiero de 9.7 billones de pesos (3), lo cual hizo posible un cierre en números positivos al finalizar el año. En el mes de junio el gobierno federal canceló 7 mil 171 millones de dólares de deuda pública, por lo que su saldo resulta ser un 8.9% menor al registrado hasta el primer trimestre del año. Con ello las finanzas públicas logran un ahorro adicional de 400 millones de dólares anuales a lo largo de los próximos 28 años, por concepto de intereses. Para consolidar la reducción del débito público externo se utilizó una parte de los recursos del Fondo de Contingencia, principalmente los derivados de la venta de Telmex, con lo que las reservas internacionales permanecen intactas.

El primero es el financiamiento del déficit público, que se considera como la principal fuente de presión sobre la liquidez de la economía, ya sea porque absorbe recursos de ésta para financiamiento del gasto o porque actúa simplemente a través de la emisión de billetes y monedas. Esta situación no está presente en la economía mexicana.

El segundo factor es la desregulación de intermediarios financieros. Cuando el Banco Central garantiza el financiamiento no inflacionario al gobierno, se alcanza una primera condición para el financiamiento más eficiente del nivel de liquidez de la economía.

La desregulación permite entre otras cosas, que las instituciones bancarias agilicen el diseño de instrumentos para captar la mayor liquidez de la economía, así como el tipo de rendimientos y plazos que demanda el mercado. En condiciones de menor presión de deuda pública y control sobre la inflación, se posibilita además que la penetración financiera aumente.

Una muestra del impacto sobre la liquidez resultante de la modernización de los instrumentos de captación lo da la evolución de las cuentas de cheques, el segundo elemento de la oferta monetaria.

Si dicha oferta se analiza por sus componentes, la expansión de la liquidez puede asociarse a dos factores: la debida a la operación del Banco Central y la derivada de la acción de los intermediarios bancarios.

La primera de estas formas es conocida como expansión primaria, mostrando la liquidez asociada a la operación del Banco Central mantuvo un crédito moderado finalizando en un monto cercano a los 35 billones de pesos. Su evolución se considera principalmente al movimiento de las reservas ante un mayor ingreso de inversión extranjera y no por una emisión excedente de billetes o monedas.

La expansión de la liquidez debida a intermediarios bancarios, la llamada expansión secundaria se refleja como la innovación en los instrumentos con que capta recursos, derivada de un aumento inusual en las cuentas de cheques con intereses.

La apertura a los flujos de capital se considera como uno de los factores de mayor importancia en el movimiento de la liquidez. En 1992, al primer bimestre, la inversión extranjera en acciones creció 32% y la tendencia de valores de deuda pública interna en poder del sector externo representa ya el 10% del total.

No todos estos recursos se convierten a moneda nacional, ya que parte de ellos constituyen financiamientos en dólares para las empresas. Sin embargo, aquellos que se colocan directamente en el mercado interno, así como los que absorben tenencias del sector privado nacional, impulsan a la oferta monetaria. Este impulso a oferta monetaria no se considera riesgoso toda vez que implica previamente un movimiento similar en las reservas nacionales.

Por otro lado, aunque el comercio exterior no representa un factor directo de impulso a la liquidez de la economía, si la impacta al complementar la oferta interna a través de las importaciones, por lo que a mayor cantidad de circulante en busca de bienes, la importación de los mismos representa una salida normal en cualquier economía abierta.

Además, el hecho de que la modernización de los instrumentos de la banca aumenten su captación, por ejemplo de cuentas de cheques, se traduce en una mayor capacidad crediticia y por tanto en una demanda adicional de bienes y servicios.

Conviene destacar que junto con el TLC, el ingreso de inversión externa está constituyendo una respuesta a la transición por la que atraviesa la economía norteamericana. Por tanto, la evolución que registre la economía estadounidense incidirá también en los flujos de capital hacia nuestro país y en la liquidez interna.

1.3 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Antecedente

Entre los antecedentes más importantes en el proceso de modernización del sistema financiero mexicano figuran la creación de la banca múltiple, la formación de un mercado de valores y de deuda pública, y la estatización de la banca. En la década de los setenta, el gobierno impulsó la creación de la banca múltiple mediante la fusión de instituciones bancarias y financieras, que hasta entonces llevaban a cabo operaciones especializadas. Dentro de éste esquema, los bancos pudieron alcanzar mejores niveles de capitalización y economías de escala, así como realizar el total de las operaciones que antes se ejecutaban aisladamente. Ello permitió diversificar sus riesgos y proporcionar una menor regulación.

En 1975 entró en vigor la nueva ley del mercado de valores con la finalidad de actualizar la estructura de éste y de los intermediarios bursátiles.

El primero de septiembre de 1982 el titular del Poder Ejecutivo expidió un decreto por medio del cual la banca comercial pasaba a formar parte de la propiedad pública. Esto ocurrió en medio de una profunda crisis de balanza de pagos y en una situación interna de grave desequilibrio, resultado del elevado déficit público, el endeudamiento externo y la caída en los precios internacionales del petróleo.

Hasta antes de 1982, el sistema bancario estaba formado por sesenta instituciones, de las cuales poco más de la mitad eran bancos de sistema múltiple. En los años siguientes la banca se sujetó a un proceso de reestructuración, efectuándose tres etapas de fusiones. Al grado que bajo las gestiones del sector público el número de bancos se redujo a 18. Las instituciones bancarias se reagruparon de acuerdo con la cobertura geográfica y el tamaño de sus activos. En el primer grupo se consideraron los bancos que operaban en todo el país y cuya concentración de recursos captados fuera del 77%. Este grupo quedó integrado por: BANAMEX, BANCOMER, SERFIN, COMERMEX, INTERNACIONAL Y MEXICANO SOMEX.

En el segundo grupo de bancos quedaron las instituciones de carácter multiregional: BANCO DEL ATLANTICO, B.C.H., BANCA CREMI, BANPAIS, BANCRESER, CONFIA Y MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO.

En el tercer grupo quedó la banca regional constituida por: BANORO, MERCANTIL DEL NORTE, PROMEX, BANCO DEL CENTRO Y BANCO DE ORIENTE.

Sin embargo, la estatización de la banca trajo como consecuencia la interrupción del proceso hacia la banca universal y la disolución de grupos financiero-industrial. Pero a su vez, permitió el desarrollo independiente de casas de bolsa, compañías de seguros, compañías arrendadoras y otros intermediarios no bancarios.

A partir de 1985, la banca múltiple realizó un esfuerzo para modernizar sus operaciones generando nuevos instrumentos, entre ellos destacan las acepciones bancarias con las que otorgaron financiamientos en condiciones de restricción crediticia en la banca; las mesas de dinero, que posibilitaron inversiones de corto plazo y alto rendimiento; por último, la cuenta maestra, mecanismo que reúne en una sola cuenta integral diversas operaciones tales como la tarjeta de crédito-inversión, cuenta de cheques, depósitos a plazo, o bien acceso a fondos de inversión del mercado de dinero o de capital.

Estas innovaciones resultaron favorables para el sistema, ya que permitieron reducir la desventaja competitiva de la banca en relación con otros intermediarios financieros. La meta, de igual forma, era ofrecer diferentes alternativas de ahorro, consolidar operaciones diversas en una sola cuenta, reducir costos y, en general, obtener una mejoría en la eficiencia de las instituciones.

Ante la intensificación del proceso inflacionario entre 1986-1987 las instituciones bancarias compitieron en desventaja por el desequilibrio entre las tasas, sujetas a control, y las de los intermediarios financieros no bancarios. Aunado a lo anterior la escasés de fondos prestables en el mercado bancario, derivada de la congelación del crédito a empresas y particulares, originó el surgimiento de un mercado paralelo de captación y crédito entre las tesorerías de las principales empresas.

En octubre de 1988, se permitió captar nuevamente recursos a tasas libres a través de la colocación de aceptaciones bancarias. Con esta medida de hecho se produjo la liberación de las tasas pasivas. Esto se complementó con la liberación de los depósitos a plazo y la disposición para pagar intereses por las cuentas de cheques , que entró en vigor a principios de 1989.

En diciembre de 1989 el congreso aprobó una serie de iniciativas de reforma a las principales leyes de sistema financiero. Fueron modificadas la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la General de Instituciones de Seguros, la Federal de Instituciones de Fianzas, la General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, la del Mercado de Valores y la General de Sociedades de Inversión.

Con estas reformas se pretendía avanzar en el desarrollo institucional del sistema financiero.

En materia de banca, la reforma fortalecía las facultades de los consejos directivos para tomar desiciones. Los facultó para designar y remover al director general, considerando que sus miembros estarían en capacidad para determinar que la persona designada reuniera los requisitos establecidos por la ley. Así mismo reconoció la figura de grupos financieros, dando entidad legal a la interrelación patrimonial y operativa de empresas financieras, que de hecho ya se venía dando en el mercado. En tal virtud se propuso promover la creación reglamentaria de grupos

financieros en torno a la banca, con lo que se esperaba complementar el servicio público de banca y crédito con el arrendamiento, el factoraje, el almacenamiento, la operación de inversión y de casa de cambio.

El 2 de mayo de 1990, el primer mandatario sometió al H. Congreso de la Unión una iniciativa de reforma a los artículos 28 y 123 de la Constitución Mexicana. El propósito era ampliar la participación de los sectores privado y social en la propiedad de las instituciones de banca múltiple.

La iniciativa se sustentaba en tres razones fundamentales:

"La impostergable necesidad de concentrar la acción del Estado en el cumplimiento de sus objetivos básicos; dar respuesta a las necesidades sociales de la población y elevar su bienestar sobre bases productivas y duraderas."(4)

"El hecho de que el cambio profundo, en el país, de las realidades sociales, de las estructuras económicas, del papel del Estado y del sistema financiero mismo. Modificar de raíz las circunstancias que habían explicado, en 1972, la estatización de la banca."(5)

"El propósito de ampliar el acceso y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito en beneficio colectivo."(6)

Con esto prácticamente se dió pie a la entrada de nuestro país a la globalización de los servicios financieros y al concepto de banca universal.

Marco Jurídico

El marco jurídico tanto para regular las instituciones de crédito como a las agrupaciones financieras quedó definido por:

- LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO (ver cuadro 1)
- LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS (ver cuadro 2)

Organización y estructura

El Sistema Financiero Mexicano está integrado por el Banco de México, las instituciones de Banca Múltiple, las instituciones de Banca de Desarrollo, el Patronato de Ahorro Nacional y los Fideicomisos Públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico.

Organización

El Sistema financiero, para llevar a cabo el proceso de intermediación financiera, cuenta con un conjunto orgánico de instituciones que generan, recogen, administran, orientan y, dirigen tanto el ahorro como la inversión.

(4) EL MERCADO DE VALORES "La nueva banca y las agrupaciones
financieras en México" No. 19. México
1990, pág. 19.

(5) IDEM

(6) IDEM

El conjunto orgánico de Instituciones está formado por sociedades nacionales de crédito (instituciones bancarias), casas de bolsas, sociedades de inversión, aseguradoras, arrendadoras financieras, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, casas de cambio y empresas de factoraje.

Todas ellas reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), el Banco de México (Banxico) y dos comisiones: La Comisión Nacional Bancaria (C.N.B.) y la Comisión Nacional de Valores (C.N.V.). Es importante mencionar que una vez realizada la privatización de la banca comercial y de una de las principales aseguradoras del país (ASEMEX), el sector de intermediarios financieros será totalmente privado, regulados desde luego, por la SHCP y las comisiones respectivas (ver cuadro 4).

Mecánica de la desincorporación bancaria.

El proceso tuvo entre sus propósitos, como ya se ha mencionado anteriormente, crear un sistema financiero sólido, en cuyo capital haya participación diversificada y en que las instituciones dispongan de un ámbito regional de acción. Se buscó también que la dirección de los bancos, y las funciones dentro del consejo de administración, sea ejercidas por personas de probada aptitud y calidad moral, así mismo se procura que no haya concentración en la intermediación, que el precio de venta de las instituciones fuera justo y se establecieran las bases para un equilibrio del sistema en su conjunto.

Así fue que el 5 de septiembre de 1990 el Diario Oficial publicó el acuerdo presidencial que estableció los principios y las bases para el proceso de desincorporación de las sociedades nacionales de crédito ello creó también el comité de desincorporación bancaria cuya misión era de conducir dicho proceso. En tanto que la comisión intersecretarial gasto-financiamiento fue la encargada de decidir sobre la asignación de las instituciones con base en las recomendaciones del comité.

Una vez acordados, el proceso de desincorporación este se llevo a cabo en tres etapas simultáneas. La primera fue la evaluación de las instituciones. En esta etapa los propios bancarios determinaron el valor contable de su patrimonio y realizaron la calificación de cartera. La valuación financiera fue la base complementaria de esta etapa.

La segunda etapa fue la de registro y autorización de los posibles adquirentes. El registro de los interesados se cerró paulatinamente de acuerdo con el orden de enajenación de las instituciones.

La tercera y última etapa consistió en la enajenación y asignación del banco correspondiente al ganador.

Por su parte, y en forma complementaria el Gobierno Federal expidió los decretos de transformación de las sociedades nacionales de crédito en sociedades anónimas y por tanto de la conversión de los CAPS en acciones.

Por otro lado, en un afán de apoyar el desarrollo regional del país, las autoridades han asignado bancos a grupos de inversionistas de distintos puntos del país. Por ejemplo, tres instituciones fueron adquiridas por regiomontanos (Bancomer-Vamsa, Confía-Abaco y Banoro-Margen), una por tapatíos (Cremi-Consorcio G), Bancreser se estableció en la zona del bajío, BCH partió al sureste y tres más quedaron en la capital (Banamex-Accival, Mercantil-Probursa y Banpaís-Mexival).

Ahora queda a los nuevos banqueros el desarrollo de planes y estrategias que permitan no sólo la recuperación de sus inversiones sino las ventajas competitivas frente al resto de los intermediarios y ante la amenaza de penetración de instituciones extranjeras. Dentro de este contexto se analizará la postura del Grupo Financiero Bancomer.

1.4 LA PLANEACION ESTRATEGICA

Como ya se a estado mencionando, actualmente existe un consenso sobre la conveniencia de abrir de alguna manera los servicios financieros y bancarios a la banca extranjera principalmente de Estados Unidos y Canadá, como parte de las negociaciones del Tratado Trilateral de Libre Comercio. Ahora bien, el ritmo y alcance de dicha apertura debe ser cuidadosamente evaluada en función del entorno actual.

Razón por la cuál antes de entrar al análisis específico de planes y estrategias -para el caso que nos ocupa- es conveniente retomar algunos aspectos fundamentales de dicho entorno tales como:

- El poco dinamismo y menor tamaño de nuestro Sistema Financiero en relación a los sistemas de EE.UU y Canadá.
- La banca mexicana se encuentra en un proceso de readaptación del sector público al sector privado
- Transición del sistema financiero hacia la banca universal, al conformarse en grupos financieros para ofrecer una gama más amplia de servicios.
- Los servicios bancarios no muestran segmentación de mercado lo que los hace un tanto vulnerables a un ataque concentrado y selectivo de la banca extranjera, que posiblemente busque sólo servir a segmentos rentables, sin dar servicio a un público en general.

En tanto, se llegue a la conclusión del proceso de internacionalización, para disminuir las citadas diferencias, el marco institucional estructurado por el Estado, señala en el Programa de Financiamiento de Desarrollo (PRONAFIDE) 1990-1994. "Que con el propósito de garantizar una efectiva canalización de crédito hacia las actividades estratégicas debe llevarse a cabo una amplia cobertura regional (enfoque interno) y una descentralización del sistema bancario, que sólo es posible lograr con un bien definido sistema de planeación estratégica"(5)

EL PRONAFIDE sugiere:

- Buscar una mayor participación regional en el capital de las sociedades de crédito, así como ampliar la presencia de personas con arraigo regional en sus consejos de administración.

- En lo que concierne a la autorización para el establecimiento de nuevos bancos comerciales, se promoverá la descentralización de los servicios, estimulando a las instituciones para que atiendan a los segmentos del mercado y a las regiones que cuenten con ventajas y se especialicen en los servicios más adecuados para esos campos de acción.

- Dar flexibilidad para la autorización de los programas anuales para el establecimiento y reubicación de sucursales, oficinas y agencias en el país, procurando profundizar su vocación y presencia en las zonas que constituyan su mercado natural.

(5) Revista interés. año 1 No. 4. abril-mayo 1991. pág.21.

1.4.1 PLANEACION ESTRATEGICA EN LA BANCA MEXICANA.

Dice George A. Steiner: "la planeación estratégica (PE) es el medio para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles directivos. La planeación estratégica también formula y contesta preguntas claves en forma ordenada y con escalas de prioridades respecto la institución: cuál es su misión, su filosofía, su propósito básico, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, las preguntas y las amenazas frente a las debilidades y las fortalezas".

En la banca mexicana, ciertamente, la planeación estratégica ha tomado carta de naturalización. Si bien difiere su conceptualización entre cada uno de los bancos existentes, lo cierto es que de alguna manera casi todas las instituciones tienen organizado un proceso al respecto. Hay instituciones que tendrán un sistema sencillo con indicadores de medición de desempeño cuantitativo y cualitativo, y otras un sistema o proceso bien estructurado con una red de comunicación que baja desde la alta dirección a las unidades del negocio, con planes operacionales detallados y con una clara comunicación de objetivos, como parte de un programa estratégico.

Organización del Proceso de Planeación.

No existe un patrón único que pueda adaptarse a todos los bancos, ni tampoco una organización tipo para que la planeación estratégica se pueda considerar como la única y la mejor (ver cuadro 6 y 7). Un director general de importante banco mexicano decía a sus colocadores que "la planeación de su institución no es un documento que pudiera ser adquirido en Samborn's, sino que debería ser una obra del propio directivo". Significa que el valor de la planeación estratégica se encuentra en su proceso y no en los planes que por medio de ella se elaboran.

Ahora bien, la instauración de un sistema de planeación en una institución bancaria no es asunto sencillo. Hay banqueros catalogados como muy eficientes que sostienen que durante muchos años su banco obtuvo resultados satisfactorios sin un proceso formal de planeación. Estas afirmaciones pueden tomar desprevenidos a estos y otros directivos que no han entendido cabalmente los procesos de globalización y banca universal; si bien es cierto, no se trata de producir manuales académicos con lineamientos subjetivos. La organización de tareas de planeación debe estar plasmada en un documento (programa estratégico, por ejemplo) en el que se consolide una clara exposición de las obligaciones, actividades e información por áreas de responsabilidad, normas y políticas sobre planes, presupuestales o cualquier otra meta cuantitativa o cualitativa. Un buen sistema de planeación debe responder con toda precisión a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué oportunidades y qué amenazas enfrentamos?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿A cuánto podemos llegar?
- ¿Qué y cómo hacerlo?

Si bien es cierto que la actividad de planeación por lo regular compromete a todo el personal y se convierte en un ejercicio de toma de decisiones, cosa que algunos temen, corresponde al director general por su autoridad ser líder en el proceso de planeación estratégica y ser quien fomente el clima adecuado para superar los prejuicios.

CAPITULO II

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y
DE LA COMPETENCIA

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y DE LA COMPETENCIA

Ya analizadas las fuerzas que afectan la competencia en el sector financiero y sus causas fundamentales, el Grupo Financiero Bancomer (GFB) se encuentra en una posición de identificar las fuerzas y debilidades respecto al T.L.C. de norteamérica y a la nueva estructura financiera nacional.

Desde esta percepción, los puntos fuertes y débiles son el reflejo de la posición de la empresa frente a cada elemento de la competencia.

"Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defensible contra las fuerzas competitivas". Michael E. Porter.

La estructura interna es el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalarán las áreas en donde la empresa debe enfrentarse a la competencia y en donde evitarla.

El GFB intenta establecer en los últimos años, una estrategia ofensiva. Esta postura es diseñada no solo para hacer frente a las fuerzas competitivas, sino también para alterar sus orígenes.

Las innovaciones en sus productos y/o servicios financieros, ha elevado la identificación de la institución con el público.

Las inversiones para dar una nueva imagen al banco han ocasionado una mayor captación de recursos y dado una mayor imagen de seguridad y confianza al cuentahabiente.

Es importante considerar que las tendencias que tienen mayor prioridad desde el punto de vista estratégico son las que afectan a los aspectos de mayor importancia para la competencia.

2.1 NACE EL GRUPO FINANCIERO BANCOMER

Breve historia de Bancomer.

Para el mes de octubre del año en curso, Bancomer cumplirá 60 años y en fechas actuales se a constituido como una institución sólida en el mercado financiero y como prestadora de servicios.

El 15 de octubre de 1932 se creó el Banco de Comercio S.A.. Contaba con 28 personas incluyendo al gerente y a los mozos de servicio, y con un capital de \$500,000.00 pesos. La organización en sus comienzos fué de tipo estrictamente lineal, no sólo por la limitación numérica de sus componentes, sino por la orientación de sus políticas y las decisiones dependían de sus fundadores.

El Banco de Comercio, después de fundado planeó extender sus servicios al interior del país, creando con ello los bancos afiliados.

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

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

Dentro del periodo mencionado en 1933 el Banco de Comercio estableció contacto con los primeros bancos corresponsales fuera de México; 5 años más tarde, en 1937, las corresponsalías cubrieron todo el mundo. Para entonces el área metropolitana ofrecía sus servicios a través de 33 sucursales y en 1955 se estableció en Nueva York la primer oficina de representación en el extranjero, a la que se le siguió, un año más tarde, la segunda oficina en este género en Madrid.

El 29 de noviembre de 1956 la entonces Financiera Industrial y Crédito, S.A., se incorporó al sistema de Bancos de Comercio y cambió su razón social por la de Financiera Bancomer, con la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del consejo de administración, modalidad que se aplicó posteriormente a otras áreas del banco y que fué adoptada por diferentes empresas.

El 7 de marzo de 1957 se funda una sociedad de seguros generales denominada Aseguradora Bancomer, continuando con la expansión en el ramo de seguros; en 1964 se adquirió en su totalidad la compañía de Seguros de México y ambas se fusionaron en septiembre de 1965 en una sola compañía, llamada seguros de México Bancomer.

Para complementar el sistema, se fundó el 29 de abril de 1957 una sociedad, Hipotecaria Bancomer, organizada con el mismo propósito de extender todo género de facilidades de crédito a nuestra clientela. Se consideró la importancia de crear una compañía inmobiliaria, y así, para hacer más agil la inversión en propiedades inmuebles destinadas al sistema de Bancos de Comercio; se fundó el 23 de septiembre de 1957 la Inmobiliaria Bancomer, para garantizar el valor de las inversiones en inmuebles.

En 1967 se iniciaron los trabajos para automatizar el sistema. El primero, el de cheque, que fué la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora SPAC. Y más tarde se integraron los sistemas de cartera, cobranzas, valores y créditos hipotecarios.

En 1970 comenzó la afiliación de establecimientos a las tarjetas de crédito.

En 1971 fue creado el Centro de Capacitación, el primero de su género en la banca mexicana.

Un periodo importante para el crecimiento de Bancomer fué el comprendido entre 1970-73 durante el cual se consolidó la expansión en el extranjero, creandose nuevas oficinas de representación en Europa, Londres, Asia y Tokio. La primera sucursal en el extranjero, en Los Angeles, en E.U. y la participación como accionista de Libra Bank.

En 1974-75 respectivamente, se creó la división de ejecutivos de cuenta y área de promoción femenina. Iniciando sus tareas a manera de plan piloto. En 1980 tanto los ejecutivos de cuenta como el personal de promoción femenina pasaron a reportar a los subdirectores de zona correspondientes para satisfacer los requerimientos del mercado de mayoreo, menudeo y de la clientela femenina.

En 1974 el sistema de Bancos de Comercio cambió su esquema de organización con el establecimiento de un comité directivo, con el carácter de principal órgano ejecutivo de la organización. En este mismo año se creó Arrendadora Bancomer y dos años más tarde inició sus operaciones la Casa de Bolsa.

El 18 de noviembre de 1977 nace Bancomer, S.A. haciendo de los 35 bancos, de la Financiera Bancomer y la Hipotecaria Bancomer, una sola institución. En ese mismo año la Compañía de Seguros cambió su denominación social a Seguros Bancomer, y registró, al igual que Arrendadora Bancomer y Casa de Bolsa Bancomer un crecimiento acelerado.

En 1979 implantó el sistema ON-LINE que brindó mayor seguridad y rapidez en las operaciones bancarias y que por otra parte redujo la carga de trabajo en el personal operativo.

En 1978 y 1979 se ofreció al público y al personal la oportunidad de convertirse en accionista de la institución, adquiriendo más de un millón setecientas mil acciones.

En 1981 Bacomer se incorpora a la red internacional de las telecomunicaciones SWIFT, de esta forma quedó enlazado con 700 bancos de todo el mundo, mediante este sistema es posible transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas. Este mismo año, Bancomer, inicia las gestiones para adquirir la mayoría de las acciones del Grossmont Bank en San Diego, Cal.

Reprivatización.

El Gobierno Federal autorizó oficialmente la formación del Grupo Financiero Bancomer que reunirá a la Institución de Banca Múltiple, una Casa de Bolsa (Acciones Bursátiles), una Arrendadora, una empresa de Factoraje y una Almacenadora, por lo que próximamente los directivos harán el anuncio formal del corporativo, lo que además de significar una nueva etapa en la vida del banco. Se abren enormes expectativas hacia el futuro.

El 3 de marzo de 1992 la SHCP publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo por el que se modifica la autorización otorgada el 3 de mayo de 1991 para operar al Grupo Financiero Monterrey, para hacerlo ahora con la denominación de Grupo Financiero Bancomer, e integrar a la institución el grupo de negocios y operaciones de cada una de las empresas que lo integran.

Capitalización del G.F. Bancomer.

El GF Bancomer efectuó durante el mes de marzo una exitosa colocación simultánea de acciones en los principales Centros Financieros de México, Estados Unidos y Europa. Esta operación fué la primera realizada por un Grupo Financiero Mexicano, teniendo como objetivo ampliar la base de capital del Grupo y continuar con sus proyectos de expansión.

En México se colocaron 108'344,934 acciones de la serie "B" y 36'166,116 acciones de la serie "C". El precio de colocación fué de \$4,210 pesos por acción.

El monto total de la colocación ascendió a \$837 millones de dólares, de los cuales \$639 millones provinieron de inversionistas institucionales extranjeros y el resto de inversionistas mexicanos. Asimismo, se concluyeron colocaciones privadas con inversionistas institucionales extranjeros por \$298 millones de dólares por lo que el total de recursos obtenidos fué de \$1,135 millones de dólares.

El coordinador Global de la colocación fué J.P.Morgan Securities Inc.. Los principales agentes colocadores internacionales fueron J.P.Morgan Securities Inc., Bear Stearns & Co. Inc., The First Boston Corporation, Baring Brothers & Co. Inc. y Deutsche Bank. En México el intermediario colocador fue Inversora Bursátil, S.A. de C.V., junto con Acciones Bursátiles, S.A. de C.V., la casa de bolsa subsidiaria del GFB.

La colocación fue considerada por los especialistas bursátiles como la más exitosa colocación internacional que se haya realizado en mucho tiempo, por lo que las acciones han sido muy demandadas y el precio de mercado de los primeros días de cotización han subido a \$5,000 pesos para la serie "C", un incremento del 18% contra el precio de colocación.

Con esta operación, aproximadamente el 25% del capital del GFB quedó distribuido entre inversionistas institucionales extranjeros, entre los que se encuentran Aseguradoras, Fondos de Pensión y Sociedades de Inversión. En México la tendencia accionaria está repartida entre cerca de ocho mil personas, lo que es muestra de la diversificación del capital, uno de los objetivos importantes del proceso de reprivatización.

2.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL G.F. BANCOMER

La misión de la organización consiste en señalar de una manera clara la razón que justifica la existencia de la propia organización, debe partir del concepto de los productos o servicios que se generen, en los que utilizan los recursos y esfuerzos de la organización. Esto es, definir el negocio.

Los propósitos básicos son los fines últimos o ideales que la organización se empeñará en alcanzar, debiéndose abarcar aspectos de las características del producto o servicio, la situación financiera esperada, los compromisos con los clientes, proveedores, con su personal, con el gobierno y con la sociedad en general.

De la misión y propósitos básicos se desprenden valores, filosofía o credo de la organización. Estos en el fondo son la ética que la organización tiene respecto a sus recursos humanos, su concepto del trabajo y el papel que la organización juega en su comunidad.

Misión y visión de Bancomer.

Estos conceptos fueron difundidos durante el mes de Enero de 1992 en toda la República Mexicana entre el personal que integra este banco, por medio de la publicación informativa de Bancomer "Mundo Bancomer".

A través de dicho mensaje se dió a conocer la situación general de la institución, y cuales son los objetivos que se han trazado para consolidar el liderazgo, en el que todo el personal de Bancomer se compromete:

1. Consolidar el liderazgo actuando con oportunidad y eficiencia, y a la vez estimulando la innovación en cada una de sus actividades.
2. Integrar en su totalidad la red de sucursales bajo el concepto de "Nueva Sucursal Bancomer".
3. Mantener la vanguardia tecnológica en servicios automatizados y promover el uso de los mismos.
4. Impulsar permanentemente el crecimiento de la institución.
5. Potenciar la capacidad del personal.
6. Aumentar la productividad y calidad de los servicios, haciendo las cosas bien desde el principio.

Para tratar de lograr de una mejor forma las misiones el banco decidió darlas a conocer también a su clientela a través de mensajes en las sucursales y áreas de negocios, utilizando para ello pousters colocados de una manera por demás estratégica, en las áreas de mayor visibilidad y afluencia de personal y clientela.

Objetivos con miras al futuro.

- I. Consolidar la estructura de Bancomer.
- II. Ampliar la base de negocios de la institución.
- III. Reducir costos.
- IV. Incrementar la rentabilidad y productividad de los negocios.
- V. Mejorar sustancialmente la calidad de los servicios que presta la Institución.

Metas de la Institución.

Pretende fortalecer su posición en los segmentos de menudeo y medio mayoreo a través de una mayor eficiencia y calidad en los servicios, enfatizando cuatro metas:

- Convertir a Bancomer en el banco líder en rentabilidad.
- Asegurar la mejor calidad de riesgo en beneficio de sus accionistas.
- Defender e incrementar la participación de los mercados mediante la innovación en productos y calidad de servicio.
- Lograr una productividad a niveles internacionales para competir con éxito en una economía abierta.

La estructura orgánica de Bancomer, se determinó con base en un criterio mixto que permita la instauración de unidades sustantivas a partir de la viabilidad que se conceda a un servicio determinado, igualmente facilitó la instalación de órganos adjetivos y de apoyo interno desde una perspectiva funcional, es decir, con base al agrupamiento de funciones homogéneas que se colocan bajo un solo mando.

Bancomer, agregó un propósito más dentro de su estructura orgánica, el cual fue un intento por brindar un servicio más ágil y eficiente por lo que fue necesario dividir y elitizar el servicio creando las bancas: Personal, Empresarial, Banca Integral Personalizada y Sala Bancaria; que de alguna manera están sustentadas por el potencial de cada cliente. Esta nueva imagen fue apoyada por cambios estructurales en sus edificios, mobiliario y equipo, así como la capacitación adecuada a su personal.

Durante su trayectoria, Bancomer pasó de ser un grupo de bancos de ahorro que ofrecía uno o dos servicios básicos de depósito, a ser un grupo de servicios financieros integrados, ofreciendo una amplia variedad de servicios personales y comerciales. Los principales desarrollos pueden sintetizarse en:

- a) Servicios de transmisión de dinero.
- b) Servicios de crédito.
- c) Tarjetas de crédito.
- d) Seguros.
- e) Crédito a plazos.
- f) Negocios comerciales.

Los rápidos cambios en este año, han demandado personal adecuado en todo los niveles. Un elemento clave en el progreso de Bancomer ha sido su alto compromiso con el entrenamiento, contando para ello con una serie de centros regionales, coordinados por un órgano de la dirección, el cual supervisa los estándares de entrenamiento, ofreciendo cursos avanzados para altos ejecutivos

de todo el grupo, apoyados por el sindicato. Así mismo el grupo tiene un programa planeado de desarrollo gerencial que identifica sistemáticamente el potencial que hay en el personal existente.

Un hecho importante son las negociaciones que actualmente se están dando con el sindicato (SNAEB), es sobre un posible recorte de personal, ya que según datos comparativos (ver cuadro 10) Bancomer cuenta con cerca de cinco mil empleados que no justifican su contratación.

Por otro lado, es importante señalar que el Centro de Capacitación de Bancomer, construido en 1971, fue el primero en su género dentro de la banca mexicana.

El impulso que el banco a brindado a la infraestructura tecnológica es importante, esta tecnología está integrada por una amplia red de computadoras, sistema de telecomunicación y la aplicación intensiva de medios alternos de servicios, tales como: cajeros automáticos, banca por teléfono y terminales en punto de venta; lo cual a ocasionado una agilidad y un soporte a un elevado número de operaciones (13,700 por empleado, según datos estimados por el mismo personal) que solicitan sus más de siete millones de clientes.

Entre sus medios, productos y servicios más innovadores podemos mencionar;

- Cajeros automáticos, con más de mil cajas que dan servicio las 24 horas los 365 días del año.
- Banca por teléfono. Durante 1990 se registró un promedio de 450 mil diversas operaciones mensuales por éste medio, que beneficia a una gran cantidad de clientes en el Distrito Federal y a 47 principales ciudades de la República.
- Servicio Inmediato Empresarial. A través de éste medio que combinan la más avanzada tecnología con una amplia gama de productos, las empresas disponen de una terminal de computadora instaladas en sus propias oficinas.
- Tarjetas Bancomer. Más de 2.5 millones de tarjetahabientes disponen de plásticos de crédito y débito, mismos que permiten el acceso a la extensa red de cajeros automáticos dentro y fuera del país, así como la obtención de un sinnúmero de productos y servicios que ofrecen más de 145 mil negocios afiliados en toda la República.
- Banca Hipotecaria. En este rubro Bancomer ofrece alternativas de crédito para la vivienda de interés social, residencial y de uso comercial

- Banca Corporativa. Una amplia gama de productos y servicios apoyados en las figuras de fideicomisos, arrendamiento, factoraje, inversión de capital en riesgo. Actualmente se lleva el proceso de incorporación de Casa de Bolsa Acciones Bursátiles, Fianzas Monterrey, Arrendadora Monterrey, Seguros Monterrey, Valores Monterrey, Almacenadora Monterrey y Factor de Capitales. Con esto se pretende dar respuesta a los requerimientos particulares de un segmento de clientes identificados como corporativo.
- Red de Servicio al Cliente. Con respecto a las horas de servicio al público, Bancomer fue el primer banco en introducir el servicio de siete días, siendo el único en ofrecer los sábados servicio completo todo el día, en sucursales seleccionadas estratégicamente.

Durante el último periodo, el número de clientes de Bancomer aumentó, convirtiéndose en líder en este sentido, un ejemplo de ello son la cantidad de cuentas de cheques, ahorro e inversión a plazo que maneja en comparación con Banamex y Serfín.

Nueva estructura.

A mediados de los ochenta, Bancomer se transformó a fin de apoyar su nueva estrategia de negocios y continuar fortaleciendo su situación financiera. Los esfuerzos institucionales se concentraron en la reestructuración y fortalecimiento del área bancaria, así como un programa de reducción de personal, por lo que los puestos quedaron clasificados en 5 diferentes grupos con 14 ramas. Los cuales mencionamos a continuación:

GRUPO	RAMA
Administrativo	Administrativa
	Comodín
	Contable
	Operativo
	Secretarial
	Servicios Generales
Captación/colocación	Promoción
Dirección	Mandos Medios
	Mandos Superiores
Specialistas	Análisis
	Profesionistas
	Técnica
	Asesora
Servicios al Público	Atención al público

Se conformaron las estructuras de atención por segmento:

Personas Morales

- Banca Corporativa
- Banca Gubernamental
- Banca Empresarial
- Banca de Menudeo

Personas Físicas

- Banca Patrimonial
- Banca de Menudeo

Se capacitó personal para una mejor calidad y se adecuó la estructura salarial a las condiciones del mercado.

Se reorganizó la cobertura geográfica centrando los esfuerzos de promoción en todas las plazas y distritos.

Se llevó a cabo un análisis de la red de sucursales para descentralizar la toma de decisiones y agilizar el servicio, de esta forma dentro de una misma sucursal existe un área de atención para cada segmento de la clientela (ver cuadro 11):

- Banca Integral Personalizada. En esta sala se tiene acceso a cajas de seguridad, recibe respuestas inmediatas a solicitudes de crédito, así como asesoría financiera, bursátil y de inversiones.
- Banca Personal. En esta sala le atiende al cliente un ejecutivo personalmente, para que a través de cajas y mostradores se realicen todas las operaciones en materia bancaria y financiera en un ambiente de exclusividad.
- Banca Empresarial. Se optimizan los servicios de factoraje, arrendamiento, estandarización de productos, concertación y promoción empresarial, banca corporativa, banca gubernamental y créditos especializados.
- Sala Bancaria. Es donde se pueden realizar los trámites cotidianos hasta las operaciones más complicadas. En estas salas existen los modernos indicadores de tiempo de espera para la unifila, las edecanes que proporcionan información, así como los cajeros automáticos que agilizan el servicio.

Incorporación de nuevos productos y servicios.

- Se segmentó la cuenta maestra para personas físicas con objeto de ofrecer un instrumento más competitivo y obtener una mayor productividad del mismo.
- Se incorporaron los fideicomisos millonarios de inversión ficomer y se amplió la cobertura regional de la sociedad de inversión de renta fija.
- Se incorporó el financiamiento para la adquisición de automóviles (Planauto Bancomer).
- Se avanzó en el diseño y desarrollo de esquemas de crédito a la vivienda media y residencial.
- Se realizó un auge de imagen corporativa.
- Se llevó a cabo una intensa campaña publicitaria a través de televisión, radio y prensa.
- Se automatizaron las operaciones de cuenta maestra e inversiones en todas las sucursales a través de PC'S interconectadas al sistema Pisis I.

- Se instaló por primera vez en el país la red más completa de comunicaciones que permite un enlace directo con todas las sucursales del interior del país y del extranjero, obteniendo así una más rápida y eficaz entrega de ordenes de pago, depósitos y retiros en cuentas de cheques y ahorros, así como correo electrónico que permite al funcionario tomar una decisión rápida debido a la información oportuna del promedio de saldos y referencia por parte del cliente.
- Se continuó con el desarrollo del sistema ON-LINE, que permitió instalar una nueva forma de actualización para las cuentas de cheques y de ahorros.
- Se lanzó por primera vez al mercado el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que tiene como principal objetivo crear la infraestructura de ahorro interno a largo plazo e iniciar con ello el crecimiento sostenido del país.

2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Antes de tratar cada uno de los componentes para el análisis del competidor, es importante definir cuáles son los competidores que deben examinarse. Es obvio que todos los competidores importantes existentes deben analizarse. Sin embargo, también puede ser de importancia analizar a los competidores potenciales que pueden entrar en escena. El pronóstico de los competidores potenciales no es una tarea fácil. Porter identifica a los competidores potenciales en los siguientes grupos:

- * Las empresas que no están en el sector industrial pero que podrían salvar las barreras de ingreso en forma económica.
- * Empresas para las cuales hay una sinergia obvia en particular en el sector industrial.
- * Empresas para las cuales competir en el sector industrial es una extensión obvia de su estrategia corporativa.
- * Clientes o proveedores que puedan integrarse hacia atrás o hacia adelante.

De igual manera, Porter considera importante pronosticar las probables fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir, ya sea entre los competidores establecidos o aquellos que impliquen competidores extraños. Una fusión puede impulsar a un competidor débil a conseguir los primeros sitios dentro de la estructura, o puede fortalecer a uno que ya lo sea. Porter menciona que los pronósticos para futuras adquisiciones en el sector se puede basar en su situación de propiedad, de su habilidad para enfrentarse a los desarrollos futuros en el sector industrial y a su atractivo potencial.

2.3.1 CON PERSPECTIVAS AL T.L.C.

El texto más reciente de la posición nacional en servicios financieros indica que las autoridades mexicanas otorgarán licencias para establecer subsidiarias mexicanas a partir de 1995 y dos años después para el establecimiento de subsidiarias de aseguradoras de vida y servicios médicos.

Catorce apartados - empezando por el refrendo de lo que permitirá México son subsidiarias, que no sucursales, como lo desean Canadá y EU - resumen entonces la postura mexicana hasta el momento respecto a como se abrirán los servicios financieros. Con la integración de grupos financieros, el gobierno deberá continuar con la política de ir minimizando la regulación para dejar que las fuerzas libres del mercado actúen sobre estos grupos.

En el entorno futuro, se espera, que la intermediación de los grupos requerirá de organizaciones integradas: ejecutivos de relaciones, especialistas en servicio y productos, etc. interactuando coordinadamente; así como una base inmediata de información para poder segmentar a su clientela, ofrecer mejores productos y compensar de acuerdo a resultados. Las expectativas del sector bancario es un desarrollo de 2 a 3 años para lograr y hacer que funcione esta integración.

La apertura financiera entonces, tiene que realizarse con tiempo necesario para que los nuevos banqueros cuenten con recursos para así modernizarse y poder hacer frente a esta competencia.

La posición de los Estados Unidos sobre este punto es muy clara, pretende una apertura inmediata con el mismo trato que se da a la banca mexicana. Situación poco lógica de aceptar por la autoridades mexicanas, ya que se tiene el conocimiento que los nuevos dueños de los bancos se están ajustando a la situación y por tanto no pueden competir súbitamente, hay que hacerlo gradualmente. En la posición mexicana este gradualismo se traduce en una apertura inicial dentro de dos años, con un límite inicial de 5% del total del mercado para los futuros socios comerciales de México. A partir de 1995 se espera un crecimiento de la participación foránea que culminará siete años después, con un máximo de presencia estadounidense y canadiense del 12% del total del mercado. El objetivo es claro, contar con un sistema de pagos controlado por mexicanos permanentemente.

Una diferencia de los sistemas bancarios entre México y E.U. estriba en que en este último los bancos no son nacionales ni universales, este tema sigue debatiéndose en TLC. Pero el tipo de operaciones que podrán realizarse está decidido. Las licencias para subsidiarias se darán bajo el supuesto de que la institución financiera realiza en su país de origen "sustancial y primordialmente" operaciones de la misma naturaleza que las que pretende realizar en México - "clausula perro"-. Esta medida esta diseñada para asegurar que las instituciones que abrieran subsidiarias en México lo harían en la misma línea de negocios que llevan acabo en su país.

En EU cada estado tiene sus reglas, por lo que es de gran ayuda resaltar que la última legislación bancaria -la "Steel Glass"- data del año de 1932. Esta gran diferencia haría desigual las ventajas que se otorgarían a los bancos estadounidenses, como el Citibank o el Chase, contra Bancomer o Banamex, pues al abrirse las fronteras sería más difícil poner sucursales de los bancos mexicanos en todo E.U. y relativamente fácil para la banca estadounidense tener sucursales y prestar sus servicios en México.

De la misma manera el principal interés de las instituciones financieras canadienses dentro del TLC norteamericano, es el de obtener el derecho de establecimiento y trato nacional en México. Las instituciones canadienses desean establecer subsidiarias con capital mayoritario en México u operar en el país sobre la base de una red de sucursales. En su mayoría, estos son derechos que las instituciones financieras mexicanas tienen disponibles en Canadá. No obstante, las instituciones canadienses reconocen que el sector de servicios financieros mexicano no se encuentra tan avanzado como en Canadá y los E.U., por lo que estan preparadas para aceptar una liberación gradual del mercado mexicano.

En lo que respecta a la figura de los grupos financieros la posición mexicana indica que las entidades que obtengan licencias para establecer una subsidiaria bancaria o una casa de bolsa también podrían ser elegibles para establecer un "holding" financiero que podría poseer un grupo financiero bajo los términos de la ley para agrupaciones financieras mexicanas.

Uno de los puntos más controvertidos durante las discusiones es el otorgamiento de trato nacional por parte de México, indicándose que el tamaño máximo de las operaciones de cada subsidiaria mexicana será determinado en base a su capital autorizado.

La mención de lo anterior da aparentemente el otorgamiento del trato nacional a las subsidiarias (no así a las sucursales), pero determinando la forma de establecimiento y participación que de cierta manera salvaguarden el control del sector financiero por el Estado Mexicano.

Pedro García Aspe se reunió con el Grupo Financiero Bancomer el 29 de junio pasado y garantizó el control sobre el sistema financiero "La apértura del Servicio Financiero, prevé la existencia de salvaguardas para limitar los niveles de penetración individual de las instituciones bancarias extranjeras y garantizar el control".

Debemos de considerar que el sector financiero es el instrumento con que cuenta cualquier país para regular el financiamiento de su economía, se podría decir que su función es la de conjuntar los diferentes sectores que integran la economía del país. Un sistema financiero en el país tendrá como consecuencia un mayor costo de capital. Para que las empresas proveedoras de bienes y servicios de un país puedan ser competitivas en el extranjero, es condición indispensable apoyarse en un sistema financiero internacionalmente competitivo en cuanto a calidad y costo de sus bienes y servicios.

Hasta ahora, como hemos visto, el programa de apertura económica no ha tenido repercusión alguna sobre las actividades de las empresas consideradas en nuestra legislación como entidades financieras, pero es importante traducir este proteccionismo a la competencia internacional en una necesidad de adecuar la calidad y, el precio de sus productos y servicios a los standards internacionales, promover la eficiencia y la competitividad mediante la adopción de tecnología de vanguardia y por ende de un mejor servicio al cliente.

Ante estos procesos financieros el Grupo Financiero Bancomer ha sido uno de los grupos que más ha impulsado la modernización tecnológica, con las que actualmente satisface las demandas del mercado interno. Pero no podemos considerarlo como un banco a la vanguardia en el ámbito internacional de la tecnología.

Este Grupo Financiero ha establecido estrategias, desde antes que se conformara, dirigidas hacia todos los segmentos del sector tratando de ofrecerle un servicio integrado, con una renovación de ideas y de administración dando a los ahorradores y accionistas una imagen de responsabilidad y eficiencia.

2.3.2 COMPETIDORES INTERNOS

El Grupo Financiero Banamex-Accival encabeza la lista de intermediarios financieros con respecto al valor de recursos manejados através de sus fondos de inversión. En el caso de Banamex, se manejan recursos por más de 14.3 billones de pesos mientras que Accival maneja 8.3 billones en recursos.

El Grupo Financiero Banacci se encuentra por lo tanto en la cúspide, inclusive se piensa que es el más poderoso de latinoamerica manejando cerca de los 23 billones de pesos en recursos.

El segundo sitio lo tiene el G.F. Inverlat que esta cerca de los 9.5 billones de pesos. En la tercera posición se encuentra el G.F.Serfín manejando recursos por 8.7 billones de pesos. Cerca de este grupo se encuentra el G.F. Bancomer que logra manejar recursos por 8.5 billones.

El hecho importante de esta relación es que en estos grupos financieros que tiene mayor presencia dentro del mercado de fondos de inversión es que la mayor aportación de recursos es por parte de los bancos, de los cuales destacan Banamex y Bancomer por su importante presencia dentro del mercado de servicios y productos financieros.

La competencia entre estas dos grandes instituciones mexicanas es inclusive a nivel internacional. En meses anteriores los dos bancos sacaron a la venta acciones del tipo C (GFB) y del tipo L (BANACCI). Algunos reportes de los diarios de mayor circulación en el país dieron pie de entrada para considerar que el GFB es una institución que presenta mejor calidad de activos con una posición dominante dentro del mercado del menudeo, manteniendo una más constante captación de préstamos, sobre todo de créditos hipotecarios.

Banamex maneja recursos por más de 14.3 billones de pesos, el más cercano competidor es Bancomer que permanece por los 8 billones, seguido de cerca por Probursa. Comermex se ubica por arriba de los 5.3 billones de pesos, mientras que Operadora de Bolsa y Serfín muestran cada uno posiciones superiores a los 4.3 billones

2.3.3 ESTRUCTURA DEL G.F. SERFIN-OBSA

A través del órgano de comunicación interna para el personal de Banca Serfín "Dimensión" en abril de 1992 se dieron a conocer algunos aspectos estratégicos que fortalecen a esta institución así como su posicionamiento en el mercado nacional. De lo cual rescatamos los puntos más importantes a considerar para este análisis.

Misión

Construir un eficiente y acreditado Grupo de Servicios Financieros Integrales, con capacidad de respuesta a la evolución del mercado y con altos niveles de competitividad y rentabilidad.

Mercado Objetivo

El Grupo Financiero Serfín-Obsa intenta desarrollar una banca comercial eficiente con alta calidad de productos y servicios para los estratos medios y masivos del mercado, a la vez que una banca de inversión nacional e internacional competitiva para los segmentos de empresas corporativas e institucionales y personas físicas con alto potencial económico.

Retos y oportunidades

Fortalecer la orientación hacia el servicio y la satisfacción de las necesidades financieras de los diversos mercados atendidos.

Reforzar los negocios en servicios especializados como son el arrendamiento, factoraje y almacenamiento.

Desarrollar una administración que optimice la relación entre las empresas y facilite la prestación de servicios.

Concluir el proceso de integración ya iniciado en el campo de seguros, con objeto de complementar la gama de servicios del Grupo.

Enriquecer la base accionaria con la participación de inversionistas locales representativos de las actividades en los distintos sectores económicos del país.

Desarrollar personal altamente calificado y con una sólida ética profesional.

Instrumentar una plataforma tecnológica de vanguardia.

Promover la asociación extranjera, específicamente en actividades especializadas como arrendamiento, factoraje y almacenamiento.

El criterio fundamental para invitar como socios a entidades financieras del exterior, será que compartan la filosofía del Grupo en cuanto a su misión y mercado objetivo, y el hecho de que cuenten con una amplia experiencia en la rama de negocios en la que se involucren y la tecnología correspondiente. Ello representará una fuente de financiamiento en moneda extranjera para empresas mexicanas.

En resumen, estructurar una banca universal diversificada ,
altamente eficiente y competitiva.

Medios Financieros Integrales

a) Banca Comercial.

- Cheques y depósitos.
- Crédito en general.
- Hipotecaria.
- Cajas de ahorro.
- Fondos de Pensión.
- Fiducia.
- Tarjetas de Crédito.

b) Casa de Bolsa.

- Mercado de dinero.
- Mercado de capitales. - Sociedades de inversión.
- Financiamiento corporativo.
- Fusiones y adquisiciones.

c) Servicios Especializados.

- Factoraje.
- Arrendamiento.
- Almacenamiento.
- Cambios.
- Internacional.

d) Seguros.

- Vida.
- Daños.

En cuanto a cobertura nacional, Banca Serfín está compuesta por 598 sucursales, asentadas en 279 plazas, sirviendo a una base de clientes superior a los 4 millones. Ocupando el primer lugar en captación en plazas como Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Chihuahua, Culiacan y Morelia.

Respecto a la presencia internacional es reconocida a través de 2 agencias, 3 oficinas de representación, 3 sucursales y un banco subsidiario.

Su dinámica de crecimiento le ha dado una importante participación de mercado, colocándose como el tercer banco más importante dentro del territorio nacional.

Con la suma de recursos de Banca Serfín y Obsa, se conforma uno de los tres grupos financieros más importantes del país contribuyendo a un mayor equilibrio del sistema financiero nacional, fomentando una competencia más acorde a las necesidades ante la apertura financiera e incrementando con ello, una mayor eficiencia en los servicios financieros

2.3.4 ESTRUCTURA DEL G.F. BANAMEX-ACCIVAL

Los objetivos institucionales del G F Banacci fueron dados ha concocer en el órgano informativo "Banamex hoy". Consistiendo en los siguientes puntos:

Productividad

La máxima productividad como resultado del uso óptimo de los recursos invertidos que generen servicios y productos rentables, con responsabilidad, honestidad y compromiso.

Desarrollo

Ser el principal motor de desarrollo económico de México. Que la participación de la institución trascienda en las actividades productivas de mayor impacto en el desarrollo del país, a través de canalización de recursos hacia los sectores prioritarios para la economía del país, dentro del marco de la rentabilidad con el que el banco ha venido trabajando.

Calidad

La óptima calidad de nuestros servicios y productos. Es hacer mejor lo que nos toca hacer, que se reconozca la cortesía y diligencia, que los clientes sientan y sepan que están trabajando en el mejor banco, que se prefiera al banco y se distinga por la calidad como profesionales de la banca y como personas.

Personal

Crear, sostener y desarrollar en el banco la mejor atmósfera de trabajo, ofreciendo al personal las mejores oportunidades de autodesarrollo y crecimiento.

Liderazgo

El seguir siendo la institución líder en el ámbito financiero nacional. "No solo ser el banco más grande sino el gran banco del país".

Estos objetivos se pretenden lograr a través de las estrategias básicas de:

Innovación

Desarrollar la tecnología de productos y servicios de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores respuestas que incidan en la calidad y productividad del servicio.

Flexibilidad

Adaptarse a la circunstancia compleja y cambiante, ofreciendo soluciones a los retos y demanda del entorno. Implica ser más flexibles, orientándose a responder más rápidamente, sin descuidar los controles.

Proactividad

Ser proactivos es hacer más y hacerlo mejor, adelantándose al futuro construyéndolo desde hoy mediante una atinada planeación y acción. Adelantarse a los problemas y responder con mayor productividad.

Establecimiento de prioridades

Jerarquizar compromisos y deberes, orientando los recursos institucionales para dar ejecución profesional a lo trascendente.

Para el Banco Nacional de México los valores que sirven de medio para la consecución de sus fines, comparten la misma importancia que sus propios fines. Por ello es conveniente la precisión de su significado y contenido, su expresión y difusión, para identificarlos con sencillez y claridad:

Honradez

Proceder rectamente evitando actos deshonestos, como responder con un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo a la confianza que se nos deposita.

Discreción

Dar un tratamiento profesional a la información que se maneja; la discreción no sólo estriba en guardar el secreto bancario, sino en cuidar que su uso esté orientado a generar confianza dentro y fuera de la institución.

Productividad

La prestación del servicio público de banca y crédito debe crear riqueza para cumplir con su finalidad natural.

Calidad

La calidad es nivel de excelencia. Se debe crear y promover un clima laboral que conduce a su búsqueda constante. La institución está en el mercado para satisfacer las legítimas necesidades de sus clientes, con productos y servicios de la más alta calidad.

Nacionalismo

El nacionalismo implica el hacer banca para el país, pensando en su desarrollo, solvencia y crecimiento. Se manifiesta cuando se cumplen las leyes, cuando hay compromisos con la comunidad, cuando se canalizan correctamente los recursos así como cuando la representación es digna en el extranjero.

Banamex cuenta con más de 120 servicios que van desde cuenta de cheques hasta múltiples servicios fiduciarios.

A continuación se describen los principales servicios:

- Fondo Integra Banamex

* Cetes

* Obligaciones

* Aceptaciones Bancarias

* Pagaré Bancarios

* Papel Comercial

* Bonos de Indemnización

* Petrobonos

Bancaria

- Banco en su casa

- Banco en su empresa

- Cuenta Maestra Banamex

- Cuenta Maestra Banamex Empresarial

- Inversiones

- Fideicomisos

- Tarjetas de crédito

- Invermático

- Ahorro vivienda

Actualmente Banco Nacional de México cuenta con aproximadamente 30,000 empleados de los cuales el 57% son hombres y 43% mujeres.

Tiene cobertura a nivel nacional con 123 sucursales y 16 centros financieros en el Distrito Federal. 622 sucursales y 30 centros financieros en el interior de la república.

Para satisfacer las necesidades de la clientela se brinda al público más de 120 servicios. 608 cajas permanentes distribuidas en la república, 15,340 terminales punto de venta y 21 unidades blindadas de invermático.

Cuenta aproximadamente con 5,300.000 tarjetahabientes y 11,000.000 de cuentahabientes.

Con respecto a los inmuebles, se tiene un total de 1,052 de los cuales 195 son propios y 857 rentados.

A nivel internacional cuenta con 3 subsidiarias;

- California Commerce Bank con sucursales en San Diego, San Isidro y Calexico.
- Intermex en Londres-Inglaterra.
- Banque de Gestión et de Finance en Luxemburgo.

Existen también 5 agencias que funcionan como oficinas de operación bancaria, obteniendo recursos en el mercado de dinero y capitales, operando únicamente con servicios de ordenes de pago, créditos comerciales y reembolsos de cobranzas enviadas al extranjero, estas agencias están ubicadas en New York, los Angeles, Paris, Madrid y Houston.

Y ocho representaciones en el extranjero;

Tokio, Japón.

Londres, Inglaterra.

Nassau, Las Bahamas.

Singapur.

Frakfurt, Alemania.

Toronto, Canadá

Sao Paulo, Brasil.

Chicago, EE.UU.

2.4 MOVIMIENTOS COMPETITIVOS

El objetivo de los movimientos competitivos es evitar desestabilizar y realizar una guerra costosa con el competidor, lo que significarían malos resultados para todos los participantes.

Un enfoque general es utilizar recursos y aptitudes superiores para forzar un resultado favorable a los intereses de la empresa, sobreponiéndose y sobreviviendo a las represalias.

Porter piensa que algunas empresas consideran los movimientos competitivos como un juego de "fuerza bruta", es decir, se agrupan todos los recursos para atacar al rival. Por otro lado, los puntos fuertes y débiles de una empresa ayudan a definir las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan, sin embargo todos los recursos no bastan para tener asegurado un buen resultado si los competidores son "rudos" en sus movimientos competitivos.

Se debe considerar que existen movimientos que no amenazan los objetivos de los competidores. Porter señala los siguientes:

- * Movimientos que mejoren la posición de la empresa y de los competidores aun si ellos no los alcanzan.
 - * Movimientos que mejoren la posición de la empresa y las posiciones del competidor sólo si un número importante las logran.
-

* Movimientos que mejoren la posición de la empresa debido a que los competidores no las igualarán.

Muchos movimientos que podrían mejorar significativamente la posición de una empresa si constituyen amenazas para los competidores. La clave del éxito de estos movimientos es pronosticar e influir en las represalias, según Porter. Si las represalias son rápidas y efectivas, entonces tal movimiento puede ser contraproducente con el que lo inicio ya que lo deja débil. Si la represalia es enérgica el iniciador puede salir peor que como empezó.

Entonces los movimientos estratégicos deben ser enfocados a efectuar movimientos adecuados de represalias, una combinación adecuada para cada caso de éstas lograrán equilibrar a la empresa y a seleccionar su movimiento estratégico.

CAPITULO III

DECISIONES ESTRATEGICAS

DECISIONES ESTRATEGICAS

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, Porter menciona tres tipos de estrategias genéricas para desempeñarse mejor en el sector:

1. liderazgo general en costos.
2. diferenciación.
3. enfoque o alta segmentación.

El liderazgo general en costos, adecuándolo a nuestra investigación, consideramos que es la construcción de instalaciones capaces de realizar los procesos en forma eficiente, rápida y con calidad, reduciendo con ello el costo de operación, los costos indirectos y la minimización de costos en áreas como publicidad, de servicio y fuerzas de venta.

Alcanzar una posición de bajo costo suele venir acompañada de una elevada participación en el mercado, o bien, se obtiene la ventaja de un mejor y más rápido acceso a la clientela.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. Con la diferenciación se logra una lealtad del cliente hacia la institución, conllevando a un aumento en las utilidades, evitando la necesidad de una posición de bajo costo. La diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Sin embargo, para lograr la diferenciación se requiere de un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas,

como es el caso de la publicidad, tecnologías , etc.

La última estrategia genérica consiste en enfocar sobre un "nicho de población un producto en particular. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma general. Como resultado se logra ya sea la diferenciación para satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servirle a éste.

Estas tres estrategias genéricas dadas por Porter son métodos alternativos para hacer frente a las fuerzas competitivas.

3.1 ESTRATEGIAS DE BANCOMER ANTE NUEVAS CONDICIONES DE MERCADO

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.

1.- Consolidar la estructura de Bancomer.

- Revisar las estrategias de negocio de las áreas especializadas y adecuar las estructuras que sean necesarias.
- Reforzar la interacción y coordinación entre las áreas especializadas y el área de banca.
- Revisar las estrategias regionales por segmento para afinar estructuras.
- Agrupar las funciones a fines correspondientes con las áreas corporativas dentro de las estructuras de las plazas, con el fin de asegurar una mejor coordinación con las áreas centrales.

2.- Ampliar la base de la institución.

- Precisar la importancia de los mercados por segmento y por región para concentrar los esfuerzos de promoción en aquellos que se concidere presenten mayor potencial.
- Afinar las estrategias regionales para las áreas de negocios especializados.

- Expandir la cobertura geográfica (nacional e Internacional) de productos de captación y productos de menudeo.

 - Consolidar la estrategia de productos para cada segmento, haciendo énfasis en los esquemas de crédito de menudeo y en la simplificación de los productos de captación.

 - Concentrar esfuerzos, de acuerdo a la nueva estrategia hipotecaria, en las plazas seleccionadas a través de centros hipotecarios e impulsar el crédito a la vivienda media y residencial.

 - Ampliar la instalación de terminales punto de venta en todo el país.

 - Dotar con cajeros automáticos a todas las sucursales existentes en el país.

 - Revisar el alineamiento táctico de productos de captación y crédito, buscando simplicidad promocional y operativa, rentabilidad, competitividad, eficiencia y adecuación a las condiciones de los mercados regionales o locales.

 - Reforzar las estructuras de los segmentos y regiones con mayor potencial de crecimiento de negocios.

 - Impulsar el desarrollo de las empresas filiales de una manera integral como grupo financiero, buscando canalizar sus servicios a través de la red de sucursales, donde el potencial lo justifique.
-

3.- Reducir costos.

- Continuar el proceso de depuración y simplificación de estructura del área de banca.
- Continuar la revisión de estructura de las áreas corporativas.
- Reforzar el proceso de automatización de sucursales y áreas operativas.
- Intensificar la racionalización y simplificación de procesos operativos.
- Llevar a cabo una revisión exhaustiva de todos los componentes del gasto de operación para detectar a rubros donde se puedan lograr reducciones importantes en costos.
- Redefinición de políticas específicas encaminadas a racionalizar diversos rubros de gasto corriente como;
 - a) viajes y viáticos.
 - b) vehículos y gasolina.
 - c) gastos de representación.

Lo anterior desarrollando una conciencia de costos como parte de la filosofía institucional.

4.- Incrementar la productividad y rentabilidad de los negocios.

- Desarrollar sistemas de información gerencial por región, por plaza, por sucursal, por segmento, por ejecutivo, por área de negocios especializada y por cliente, que permitan medir y evaluar sus contribuciones a la rentabilidad de la institución.
 - Llevar a cabo la medición y monitoreo permanente de resultados, enfatizando las contribuciones de áreas y productos a la rentabilidad.
 - Revisión de rentabilidad de sucursales para determinar cursos de acción.
 - Redefinición de los criterios de remuneración para hacerlos función de resultados en metas y rentabilidad.
 - Esto permitirá, por otra parte, adoptar esquemas menos centralmente controlados (más flexibles) de negocio especialmente en lo que se refiere a tasas de interés.
 - Llevar a cabo un estrecho y continuo seguimiento de análisis de la cartera vencida.
 - Actualizar periódicamente el ejercicio de calificación de calidad de cartera.
 - Avanzar en la paulatina centralización de los procesos aplicativos operativos y contables.
-

5.- Mejorar sustancialmente la calidad de los servicios que presta la institución.

-Continuar con el proceso de automatización de sucursales y desarrollo de sistemas de operación en línea.

-Continuar con el proyecto de modernización de procesos operativos en sucursales.

-Poner en operación la prueba piloto de la tecnología (PISIS II) de la más avanzada en el mundo, para mejorar el servicio en mostradores y plataforma.

-Continuar con la automatización y simplificación de procesos operativas en las áreas de apoyo.

-Influir en el personal una actitud de excelencia en el servicio através del sistema de premios e incentivos.

-Continuar mejorando la presencia física de las sucursales, congruente con la nueva imagen institucional.

El desarrollo futuro presenta varias metas y oportunidades para las instituciones financieras. La mayor demanda de servicios financieros hace que los niveles de productividad y calidad de servicio se eleven para competir en una economía abierta.

Existen dos tendencias del sistema financiero mexicano que son: aquellos que orientan a grandes volúmenes de recursos y aquellos que demandan habilidades y conocimiento de su personal.

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LAS METAS

- Transformación del resto de las sucursales tradicionales al nuevo concepto de sucursal Bancomer.
 - Relación integral con el mercado mediante la generación de nuevos servicios con valor agregado al cliente.
 - Descentralización y autonomía de gestión que pretende acercar la toma de decisiones a los puntos de venta y enfatizar la rentabilidad.
 - Centralización de los procesos operativos y su control para distinguirse através de economías de escala, sistemas de información gerencial y calidad de servicio al cliente.
 - Unificación de áreas estratégicas como la administración del riesgo, la administración de tesorería y desarrollo tecnológico.
 - Gestión de recursos humanos enfocado a enfrentar la transformación de Bancomer.
-

3.1.2 ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES

Aspectos sobre Tarjetas de Crédito.

Nos ha resultado interesante la respuesta que dió Banamex a Bancomer en la batalla que libran entre sí por el mercado de las tarjetas de crédito.

Bancomer siempre tuvo campañas, a nuestro parecer, más atractivas para los clientes, desde que su tarjeta fue mecanismo del acceso para créditos automotrices (Planauto Bancomer). Posteriormente siguió su éxito con la rifa de autos ya en dos ocasiones, y actualmente con el sorteo de viajes a Barcelona con todos los gastos pagados.

Habrá sido la nueva estructuración de Banamex o la evidente pérdida de mercado sufrida, lo que los movió a realizar sorteos de hasta 200 millones de pesos, y la posibilidad de dejar en ceros la deuda de los tarjetahabientes premiados. Movimiento estratégico para romper el ritmo creciente de tarjetahabientes que se adherían a Bancomer.

Apoyo a la vivienda.

Una de las prioridades nacionales se refiere a combatir el déficit en la construcción de viviendas, objetivo para el cual Bancomer ha instrumentado programas de financiamiento para la vivienda, adaptándose a las necesidades y recursos de la clientela que maneja el banco.

Es importante señalar que este programa habitacional ha sido enfocado principalmente a la atención de los requerimientos de vivienda de interés social, que representa cerca del 90% de los 200 mil operaciones realizadas por la institución en los últimos años.(6)

Aspectos sobre el SAR.

Eugenio Garza Lagüera, presidente del Grupo Financiero Bancomer aseguró en el periódico "El Financiero" en su publicación del 12 de junio, que por ahora el 35% de los trabajadores de las empresas con más de 100 empleados existentes en el país han sido inscritos en Bancomer.

(6) Revista Bimestral "Panorama Bancomer". Primer bim. de 1992

El dato resulta importante, porque significa una buena captación de clientes, ello obligara a Bancomer a ofrecer rapidez en los trámites para retener las cuentas ganadas e incrementar su posición en el mercado.

Es conveniente recordar que el segmento que maneja bancomer es de estratos medios y bajos principalmente, este segmento no sólo busca tasas atractivas sino también calidad en los servicios, por lo tanto, los dirigentes de Bancomer conscientes de esta demanda dirigen su atención a la renovación y/o adquisición de equipo electrónico que les permitan atender todos los requerimientos a la brevedad posible. Fuera de sus instalaciones y para beneficio de las empresas (clientes del banco) Bancomer planea apoyarlos con financiamiento para adquisición de equipos de cómputo y asesoría en la instalación de programas para el manejo del SAR y servicios de banca electrónica que presta el mismo banco, ello además de permitirle fortalecer su posición como uno de los principales bancos también le permitirá tomar ventaja para disminuir los efectos de las amenazas o respuestas agresivas de sus competidores.

Telebanco Bancomer.

Siguiendo su política de vanguardia en servicios bancarios, Bancomer lanzó a partir de enero de 1992 un nuevo sistema de atención a su clientela denominado "Telebanco Bancomer".

Este servicio permite que los cuentahabientes realicen al instante sus principales operaciones bancarias através de una terminal en su domicilio y conectada directamente a la oficina central (Centro Bancomer) vía telefónica. Además, el usuario de este servicio tiene acceso a una guía de información actualizada sobre datos turísticos, culturales y de interés general.

En la primera etapa de lanzamiento de Telebanco se espera que su instalación sea a nivel metropolitano, para después extenderlo a nivel nacional.

Operaciones bancarias que se realizan en Telebanco.

- * Consulta de saldos.
 - * Traspasos.
 - * Compra/venta de instrumentos de inversión.
 - * Pago a terceros.
 - * Pago de servicios.
 - * Movimientos de cuenta.
 - * Solicitudes generales.
 - * Información financiera y movimientos del día.
-

3.2 COMPETENCIA ESTRATEGICA

Una de las ventajas estratégicas de la competencia interna, es obligar a los bancos a empeñarse constantemente para desarrollar su propia fuente de ventajas.

La presencia de competidores en el mercado interno elimina aquellas ventajas que derivan del hecho de pertenecer a una determinada nación más que a otra. Pero hay que considerar, que una fuerte competencia interna acaba por empujar a la banca nacional a tomar consideraciones con el mercado internacional. Bancomer, entonces, debe buscar ser líder en el ámbito nacional, para poder tener posibilidades de posición en el mercado.

Según Michael E. Porter, son cuatro los factores del diamante de la competencia: La disponibilidad de los insumos, la condición de la demanda, la relación de intercambio de insumos y el hábitat operativo. Los efectos de cada uno de estos factores, depende de los cuatro, o sea, las fallas que existen en cualquiera de los cuatro ángulos del diamante, constituyen un buen potencial del desarrollo y mejoría para poder llegar al liderazgo en el sector financiero.

Siguiendo la línea de Porter, existe una serie de políticas para alcanzar la innovación: Bancomer debe ir a la búsqueda de todo lo que implica dificultad y no sustraerse a ella; seleccionar la competencia más válida para emularla. Los mejores administradores generalmente no están tranquilos, pues respetan y estudian a la competencia.

Por otro lado, los bancos que buscan la estabilidad, una clientela tranquila y una competencia blanca, están inconscientemente en el camino de la inercia al fondo del cual se encuentra la pérdida de rentabilidad, solvencia y liquidéz. Sería importante conocer los datos de reclamaciones solicitadas y resueltas en cualquiera de los servicios que el banco ofrece o bien la del nivel de "espionaje" que existe en los bancos manejados en esta investigación.

Porter, menciona que el sistema debe dotarse de focos rojos, o sea, seguir muy cerca el segmento de clientela que se adelanta a las preferencias que se volverán masivas en un futuro próximo.

Otra observación es la política de las alianzas. Las alianzas entre firmas son fuentes de ventajas, pero tienen costos muy elevados debido a la coordinación de las funciones de dos unidades económicas distintas. Sin embargo, las alianzas son instrumentos útiles para alcanzar determinados objetivos y para las actividades secundarias de la empresa.

Por supuesto, el principal objetivo de cada empresa no es conformarse con sobrevivir, sino de adquirir una capacidad competitiva a nivel internacional, y no esporádicamente, sino constante.

Héctor Rangel Domene, director adjunto del GF Bancomer ha estimado que una vez concluida la reprivatización de las 18 instituciones de banca múltiple, se tendrá una primera etapa donde los nuevos banqueros invertirán en sus capitalizaciones y una segunda etapa, cuando se enfrenten precarios resultados se tendrá que iniciar fusiones, sobre todo los bancos multirregionales, como consecuencia de la fuerte competencia interna y la próxima apertura financiera, que obligará al sistema a avanzar hacia una mayor eficiencia y rentabilidad. Es decir, la rentabilidad de los bancos determinará el proceso de fusiones.

Algunos comentarios señalan esta necesidad como un proceso de estrategia para hacer frente a los nuevos requerimientos, otros consideran que es una fórmula de sobrevivencia.

Lo que se debe considerar como cierto es que estas fusiones deberán ser con esquemas que se complementen, no como partes desiguales que intenten formar una sola organización.

Por su parte el GF Bancomer contempla una fusión o una asociación con el español Banco Central Hispanoamericano. Consideramos que principalmente, este proceso de fusión se da para resolver la debilidades del sistema, para cubrir los requerimientos del sector y/o para disminuir costos. Con esto no intentamos decir que el GFB se encuentre en mal estado, al contrario, con el análisis realizado en hojas anteriores nos damos cuenta que si bien el grupo se encuentra el proceso de ajuste, sigue prevaleciendo en la vanguardia del sistema, por lo que este tipo de fusión la podemos considerar como estrategia de mercados.

Debemos considerar, por otra parte, que las fusiones se deben dar en el momento adecuado, después de la reorganización, después de la reducción de costos, después de su recomposición de capital y lo que es más importante, después de su integración total como grupo financiero.

4.3 PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA BANCA

Con el final del proceso de venta de los bancos comerciales, se inicia la etapa decisiva en el futuro de la banca en México. El factor clave será la competencia ya analizada en el desarrollo de nuestra investigación. Los elementos más importantes para los siguientes años consideramos que son: La apertura financiera internacional, la aparición de nuevos bancos comerciales, competencia por las tasas de interés, y un análisis más detallado en el mercado de dinero para evitar ataques por sorpresa. No obstante, la competencia externa no terminará con los bancos mexicanos, pero aún sin ella algunos tendrán dificultades.

La competencia será, la clave para definir el futuro de los nuevos bancos en manos privadas - en este caso la posición analizada de Bancomer para hacer frente a la apertura financiera, para mantener el liderazgo, calidad y eficiencia en sus productos - donde los usuarios de los servicios financieros podrán esperar de esta mayor competencia mejores opciones de ahorro e inversión, un costo del dinero relativamente menor y esquemas de financiamiento a plazos mayores, de acuerdo al tiempo de maduración de ciertas inversiones productivas.

De esta forma, la privatización de la banca es solo un elemento de la creación de un mercado financiero más libre en el país. A la privatización debe añadirse:

- a.- Una estrategia de superávit fiscal que permita un mayor margen de maniobra al Banco de México como regulador del mercado.
 - b.- Un esquema de libre competencia en tasas activas y pasivas, que obligue a los intermediarios financieros a explotar sus ventajas competitivas en beneficios de sus clientes.
 - c.- Una apertura financiera, en el marco del TLC, rápida que presionará las diferencias entre las tasas activas y pasivas.
 - d.- La aparición de grupos financieros como nuevas entidades para ofrecer bajo un solo nombre toda la variedad de servicios financieros, abatiendo costos para banca universal, pero también definiendo "nichos" de mercado susceptibles de aprovecharse por los intermediarios pequeños.
-

3.4 CARACTERISTICAS PREVISTAS PARA EL FUTURO

- Habrá presencia y competencia de la banca extranjera en el país, que difícilmente abarcará más del 20% del mercado bancario mexicano. Consideramos que la banca extranjera estará más en el negocio de la banca corporativa que en el de la banca a menudeo, donde las inversiones son mayores, los márgenes más estrechos y mayor el plazo de recuperación de las inversiones.
 - Habrá mayor número de bancos mexicanos privados, que en los próximos años oscilarán entre 30 y 40 bancos de capital mayoritariamente mexicano.
 - No habrá impedimento para que bancos grandes, pequeños y medianos encuentren sus nichos de mercado.
 - Por último existe la perspectiva que en los próximos años se viva por así llamarle una guerra de tasas. Esto, que sin duda, beneficiará a los usuarios de los servicios financieros, pero también les obligará a tener una mayor cultura financiera que la que se tiene actualmente
-

CONCLUSIONES

Ante la aparente estabilidad económica actual el sector bancario y en general el sistema financiero tienen la oportunidad de modernizarse, mediante estrategias y prácticas enfocadas al beneficio de sus usuarios (clientes) Dejar esa mentalidad de negligencia y nepotismo que hasta la fecha los caracteriza, además de poseer una tecnología rezagada, exceso de personal, falta de segmentación de mercados, carteras vencidas, etc.

Evidentemente estas fallas deben irse corrigiendo paulatinamente y bajo una planeación bien estructurada para que no vaya a reeditar en altos costos y por ende en una descapitalización que en estos momentos de transición sería de mucho riesgo para los bancos.

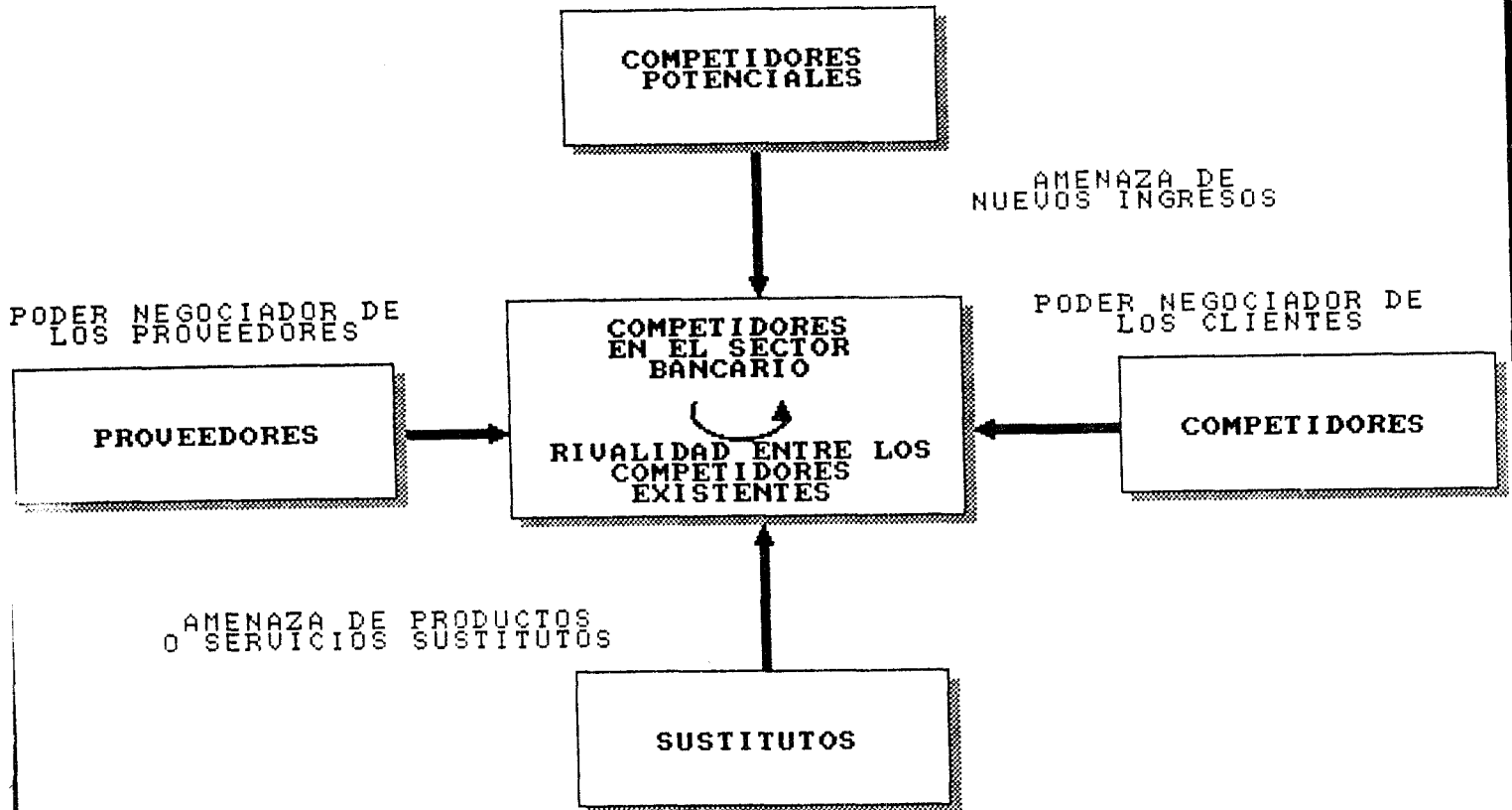
El banco Bancomer objeto de nuestro análisis en sus estructuras y procesos no escapa a las fallas antes mencionadas y según la información que obtuvimos ya se tiene planeada una reestructuración para ofrecer a su clientela un servicio ágil, cortés e interactivo.

Ahora bien, el objetivo de esta investigación no a sido destacar las bondades y/o defectos del citado banco ni del sistema financiero mexicano en general --el cual tiene grandes expectativas para fortalecerse, crecer y desarrollarse pero que

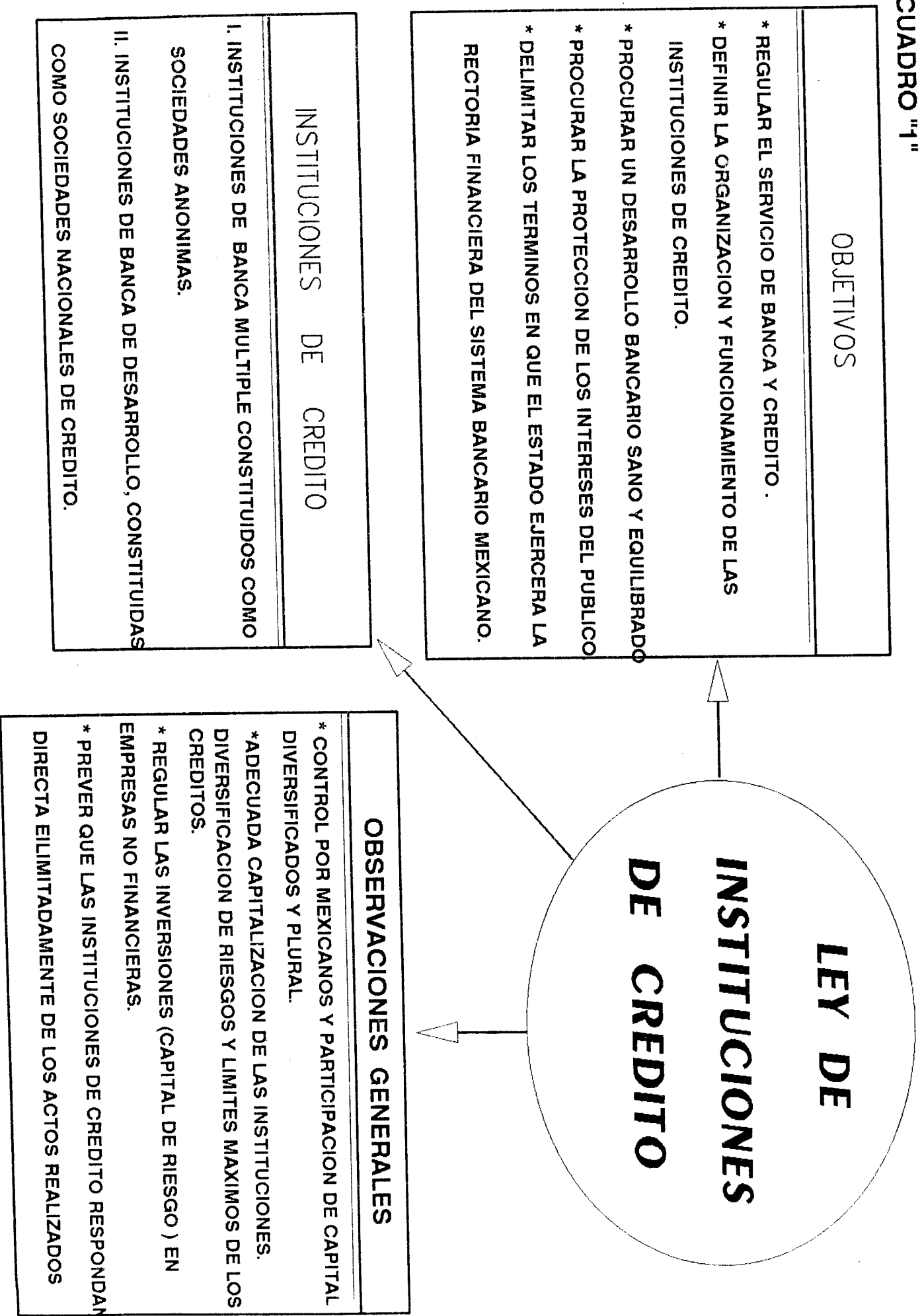
desgraciadamente sigue teniendo la sombra o la amenaza de una economía deficitaria pese a lo que se escriba o diga en estos momentos en materia económica (para que en realidad haya un crecimiento económico es indispensable primero una renovación moral de nuestro sistema político-burocrático). Nuestro objetivo tampoco a sido poner a descubierto estrategias sino más bien aplicar el modelo estratégico y metodología sugerida por Michael E. Porter en su obra "Estrategias competitivas" para determinar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cada organización u empresa cuentan o enfrentan. Lógicamente mediante este tipo de análisis (de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades) las empresas, sin importar su tamaño, misión, objetivos, metas o complejidad estructural, pueden evaluar su posicionamiento en el sector o sectores al que sirven y diseñar estrategias que no sólo les permitan enfrentar, sino superar a sus competidores.

ANEXOS

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR BANCARIO.



CUADRO "1"



CUADRO "2"

OBJETIVOS

- * DESARROLLO EQUILIBRADO DEL SISTEMA FINANCIERO.
- * AMPLIA COBERTURA NACIONAL.
- * COMPETENCIA ENTRE AGRUPACIONES.
- * PRESTACION DE SERVICIOS INTEGRADOS
- CONFORME A PRACTICAS Y USOS FINAN.

CONCEPTO DE GRUPO

sociedad controladora que poseera el 51% de las acciones de cada una de las integrantes del grupo que puede ser:

- * ALMACEN GENERAL DE DEPOSITO.
- * ARRENDADORA FINANCIERA.
- * CASA DE BOLSA.
- * CASA DE CAMBIO.
- * EMPRESA DE FACTORAJE FINANCIERO.
- * INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.

**LEY PARA REGULAR
AGRUPACIONES
FINANCIERAS**

CARACTERISTICAS GENERALES

- LOS INTEGRANTES DE GRUPO PODRAN:
- * UTILIZAR DENOMINACIONES IGUALES O SEMEJANTES.
 - * ACTUAR DE MANERA CONJUNTA Y OFRECER SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.
 - * RESPONDER SUBSIDIARIA E ILIMITADAMENTE DEL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES A CARGO DE LAS ENTIDADES INTEGRANTES A TRAVES DE LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS.

CUADRO "4"

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

REGULACION Y VIGILANCIA

SECRETARIA DE HACIENDA
Y CREDITO PUBLICO

(SHCP)

BANCO DE MEXICO.

(BANXICO)

COMISION NACIONAL

BANCARIA

(CNB)

COMISION NACIONAL
DE VALORES (CNV)

INTERMEDIARIOS FINANCIERO

SOCIEDADES MERCANTILES
DE CREDITO

CASAS DE BOLSA

SOCIEDADES DE INVERSION

ORGANIZACIONES AUXILIARES
DEL CREDITO

* AFIANZADORAS * UNIONES DE

* ALMACENES CREDITO

GRALES. DE * ARRENDADORA
DEPOSITO FINANCIERA

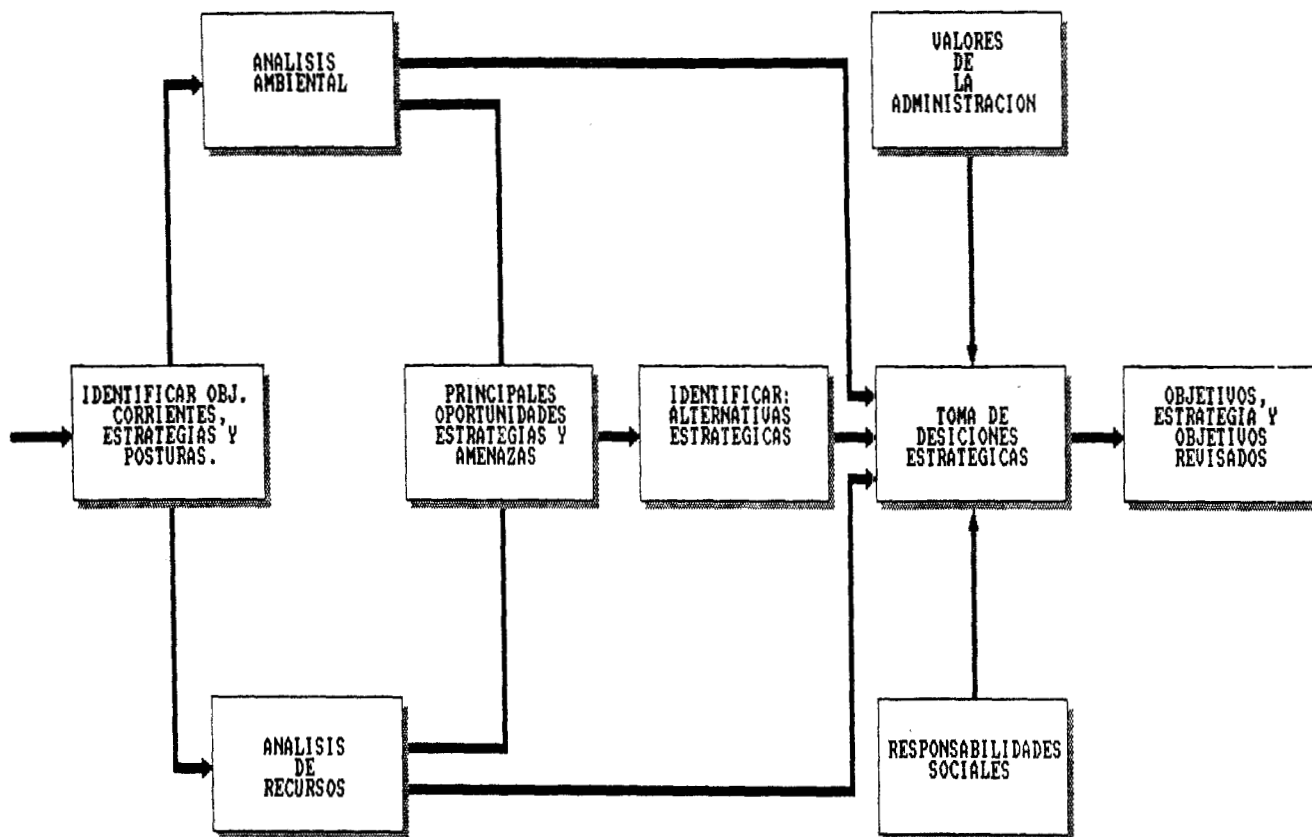
INSTITUCIONES DE SEGUROS
CASAS DE CAMBIO

GRUPOS FINANCIEROS
(MILLONES DE PESOS)

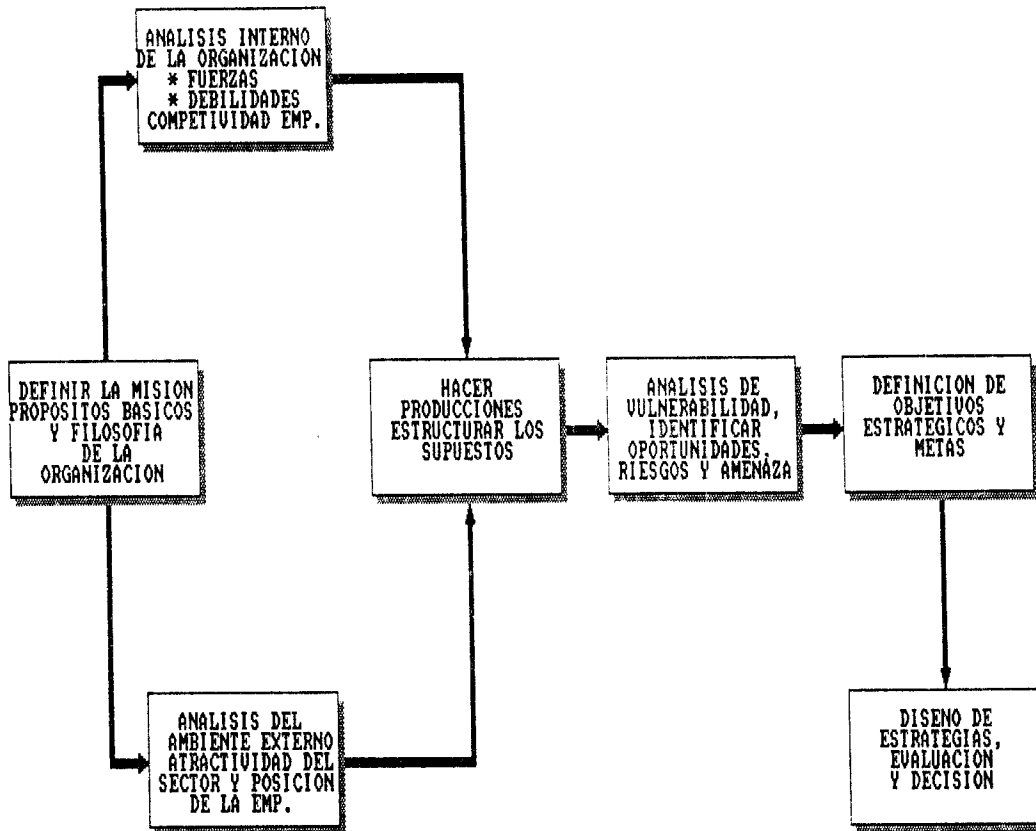
BANCO	FECHA DE ASIGNACION	GRUPO FINANCIERO	SOCIOS MAYORITARIOS	PRECIO DE VENTA	POERCENTAJE VENTIDO (%)	PRECIO/ VALOR EN LIBROS (VECES)	CAPITAL CONTABLE (BANCO)	UTILIDAD NETA (BANCO)	INSTITUCIONES QUE COMPROMETEN AL GRUPO COMPRADOR	CAPITAL CONTABL	UTILIDAD NETA
BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.	23-07-91	BANAMEX ACTUAL	ROBERTO HERNANDEZ RAMIREZ ALEJANDRO HART BERTI JOSE C. AGUIRRA MEDRANO	9,706,100	7072	252	5,501,000	976,200	CASA DE BOLSA ACTUAL CASA DE CAMBIO ANM	554,819	129,715
BANCO DE COMERCIO S.A.	05-11-91	VALORES MONTERREY	EUGENIO CANZA LAZARRA EDUARDO A. RIZONDO LOZANO R. GUILLARDO TORCERO	7,799,552	5500	239	5,112,000	529,100	CASA DE BOLSA ACCIONES HERSANTILES FINANZAS MONTERREY ARRENDADORA MONTERREY SERVIDOS MONTERREY VALORES MONTERREY ALMACENADORA MONTERREY FACTOR DE CAPITAL	107,357 31,270 80,579 440,745 496,115 87,253	37,717 13,518 28,155 158,040 178,918 8,127
BANCA COMPTIA S.A.	13-03-91	ABANCO	JOSE LANKERUD HEREDIA JOSE MAIZ MIER EUMBERGO CARBA GONZALEZ	892,230	7858	373	329,000	78,400	CASA DE BOLSA ABANCO ARRENDADORA ABANCO SERVIDOS DEL PAIS ABAFECTOR CASA DE CAMBIO ABANCOISAS	172,305 6,224	48,007 897 8,127
BANCO BHS S.A.	22-11-91	SURESTE	CARLOS CARBALI, PENICHER JAIME PERNANDEZ ARRENDAREZ JOSE ANTONIO EVERED LABREA JOSE ANTONIO EVERED LABREA	878,360	10000	26	328,000	26,700			
BANCA CERRIL S.A.	08-08-91	CONSORCIO C.	F. GOMEZ F. A. GONZALEZ PERNANDO MALDONADO ARANDA	748,000	6370	340	378,000	43,100			
NOTIBANCO MEXICANTLI DE MEXICO S.A.	23-07-91	PRUBHUSA	JOSE MADRUGA LOPELIN JORGE Y JOSE MARTINEZ GUTIERO ANDRES AVILES BLANCHET	611,200	7719	267	344,000	50,200	CASA DE BOLSA PRUBHUSA FINANZAS MODELO ARRENDADORA PRUBHUSOS SERVIDOS AEREA	306,291 8,512 9,382	83,714 4,631 2,648
BANPAIS	30-07-91	MEXIVAL	POLICARPO ELIZONDO JULIO C. VILLARREAL ISIDORO RODRIGUEZ RUIZ	544,990	10000	302	208,000	20,100	CASA DE BOLSA MEXIVAL SERVIDOS CONSTITUCION	62,362	4,735
BANCO DE CREDITO Y SERVICIO S.A.	09-11-91	ALCANTARA	ROBERTO ALCANTARA ROJAS CARLOS MENDOZA GIADARRAMA R. GUILBERG	424,131	10000	253	178,000	35,200	CASA DE CAMBIO BANRESER		
BANCO DE OPLENENTE S.A.	30-09-91	MARSEN	MARCELO MARSAIN BERLANCA RICARDO MARSAIN BERLANCA	223,221	5500	400	88,000	12,500	FINANZAS MARSEN CASA DE CAMBIO MARSEN ARRENDADORA MARSEN		

NOTAS: Elaborado por Expressión con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de la Bolsa Mexicana de Valores.
1/ Parte de cada una de las reducciones de valor del inventario y de valor en libros se consideró el promedio del coeficiente precio/utilidad de los últimos 12 meses.
2/ El Capital Común y la Utilidad Neta de los Bancos y Casas de Bolsa corresponden al monto reportado el 30 de Septiembre de 1991.
3/ El Capital Común y la Utilidad Neta de las Arrendadoras, Asesores, Empresas de Factoring y Afiliadas corresponden al monto reportado el 31 de Diciembre de 1990.
* El Capital Común y la Utilidad Neta de las Arrendadoras, Asesores, Empresas de Factoring y Afiliadas corresponden al monto reportado el 31 de Septiembre de 1991.
BANCOMER SE ASIGNO EL 8 DE NOVIEMBRE DE 1991.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

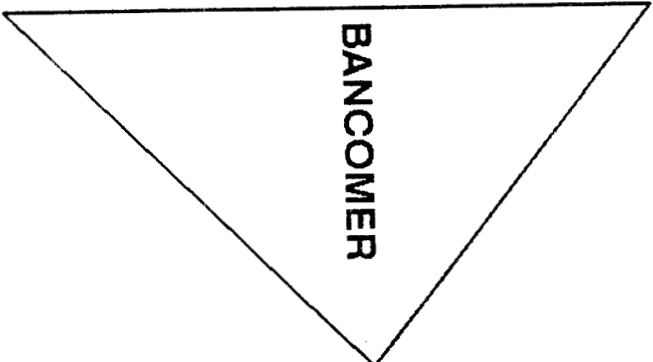


PROCESO DE ANALISIS ESPECIFICO



G
R
U
P
O

F
I
N
A
N
C
I
E
R
O



PROBLEMATICA A RESOLVER

- OBJETIVOS**
- CONSOLIDAR LA ESTRUCTURA DE BANCOMER.
 - AMPLIAR LAS BASES DE NOGOCIOS DE LAS INSTITUCIONES
 - CAPACITARSE.
 - INCREMENTAR LA RENTABILIDAD. Y PRODUCTIVIDAD DEL GRUPO.
 - MAS Y MEJORES SERVICIOS EN TODAS LAS AREAS.

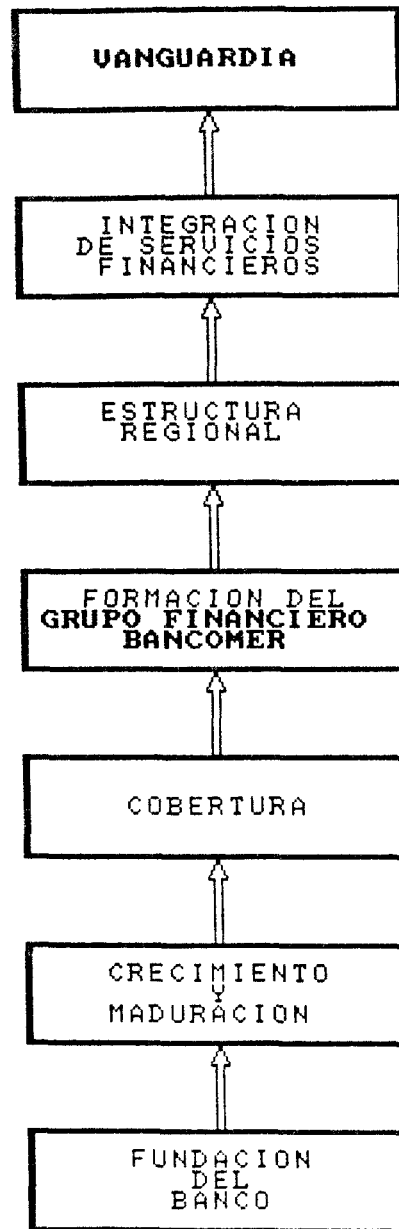


- ESTRATEGIAS**
- AGRUPAR LAS FUNCIONES AFINES CORRESPONDIENTES CON LAS AREAS CORPORATIVAS.
 - EXPANDER LA COBERTURA (NACIONAL E INTERNACIONAL).
 - EMISION Y COLOCACION DE ACCIONES
 - DIVERSIFICACION Y CONCENTRACION DE SERVICIOS.
 - MANTENIMIENTO DE ESTRUCTURAS



- LINEAS DE ACCION**
- INTERACCION Y COORDINACION ENTRE LAS AREAS ESPECIALIZADAS Y EL AREA DE BANCOS
 - SEGMENTAR EL MERCADO.
 - PENETRAR MERCADOS EXT.
 - MANTENER LA VANGUARDIA TECNOLOGICA EN SERVICIOS AUTOMATIZADOS.
 - POTENCIAR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL.
 - ENFASIS EN LOS ESQUEMAS DE CREDITO DE MENUDEO Y SIMPLIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE CAPTACION
 - CAMPANAS AGRESIVAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION
 - CREACION DE NUEVOS PROD.
 - OFRECER SERVICIOS FINANCIEROS INTEGRADOS.
 - VISION Y COMPROMISO DE LARGO PLAZO.

EVOLUCION INSTITUCIONAL DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER



**GRUPO
FINANCIERO
BANCOMER**
(SERVICIOS FINANCIEROS
INTEGRALES)

**BANCA
COMERCIAL**

**CASA DE
BOLSA**

**SERVICIOS
ESPECIALIZADO**

SEGUROS

- | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - CHEQUES Y DEPOSITOS. - TARJETAS DE CREDITO Y AHORRO. - CREDITO EN GRAL. (VIVIENDA, AUTO, ETC.). - FONDOS DE PENSION. - CAJAS DE AHORRO. - CUENTA DE CHEQUES NORMALES, MAESTRA. - COBRO DE SERVICIOS. - BANCA ELECTRONICA. | <ul style="list-style-type: none"> - MERCADO DE DINERO. - MERCADO DE CAPITALES. - SOCIEDADES DE INVERSION. - FINANCIAMIENTOS CORPORATIVOS. | <ul style="list-style-type: none"> - ARRENDADORA (FUSIONES Y ADQUISICIONES) - FACTORAJE. - ALMACENADORA. - CAMBIOS. - FIDEICOMISOS. | <ul style="list-style-type: none"> - VIDA. - DAÑOS. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

**COMPARATIVO ENTRE GRUPOS FINANCIEROS
(MAS REPRESENTATIVOS)**

	BANCOMER - VAMISA	BANAMEX - ACCIVAL	SERFIN - OBSA
SUCURSALES	763	732	640
EMPLEADOS (en miles)	40	36	24.6
RECURSOS DE CLIENTES (en miles)	83.7	107.8	76.5
FINANCIAMIENTO * (en miles)	63.8	58.8	48.9

* NO INCLUYE SUBSIDIARIAS.

BANCOMER

CONSEJO DE DIRECTORES
EUGENIO GARZA LAQUERA
PRESIDENTE

GENERAL
ADMINISTRADOR
HECTOR FABRE F.

RICARDO GUJARDO
JEFE EFICINA

DIRECCION
DE INGENIERIA
JUAN CARLOS
BARRIN

PLANIFICACION
JAVIER FERNANDEZ
G.

INVERSION DE CAPITAL
BANCOS: BANCOS DE AEROPUERTO, BANCOS DE BARRIO, BANCOS DE TURISMO, BANCOS DE INGENIERIA.

BANCOMER
GENERAL
ADOLFO LAGO S. F.

INSTITUCIONAL
HECTOR BANGEL O.

BANCA
ESPECIALIZADA
J. IGNACIO MENDOZA

RECURSOS
DE CAPITAL
MARIO LABRIN G.

COOPERACION
FINANCIERA Y APOYO
BANCA DE SERVICIO
CARLOS AGUILAR V.

ADMINISTRACION
RECURSOS HUMANOS

REGIONAL
TIERRA
PROYECTO DE
FINANCIAMIENTO
Y MEDIAS
CREDITARIAS
AL CONSUMIDOR.
CREDITO AL
COMERCIO
CREDITO AL
TURISMO.

COOPERATIVO
BANCOS
DE AEROPUERTO
DE BARRIO
DE TURISMO
DE INGENIERIA.

FACTORIZACION
COMERCIAL
CONEXION

ADMINISTRACION
DE DINERO.
SISTEMAS DE
RECORDACION
DE DEPÓSITOS.

FINANZAS
Y POLITICA
ECONOMICA
SISTEMAS
DE INFORMACION.

ADMINISTRACION
DE PERSONAL
RECURSOS HUMANOS
SISTEMAS DE
INFORMACION.

BIBLIOGRAFIA

MICHAEL E. PORTER "Estrategias competitivas"
CECSA, MEXICO.

GEORGE A. STEINER "Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber, una guía paso a paso"
CECSA, MEXICO. 1986.

KENNETH J. ALBERT, Etal.
Biblioteca de Administración Estratégica.
Mc Graw Hill. 1a. ed. 1990.

REVISTA PANORAMA BANCOMER
Publicación bimestral (órgano informativo interno)
periodo revisado 1992. México.

REVISTA MUNDO BANCOMER
Publicación quincenal (órgano informativo interno)
periodo revisado 1992. México.

REVISTA ENTORNO ECONOMICO
Publicación mensual
México, 1992.

DIARIO "EL FINANCIERO"
Periodo revisado del 1 al 30 de Junio de 1992
México, D.F.

DIARIO "UNO MAS UNO"
Periodo revisado Junio y Julio de 1992
México, D.F.