

BANCA,  
GRUPOS ECONÓMICOS  
Y GOBIERNO CORPORATIVO  
EN MÉXICO

RUBÉN CHAVARÍN RODRÍGUEZ



Centro de Estudios Espinosa Yglesias



para Ana

DIRECTORIO DEL CEEY

Dra. Amparo Espinosa Rugarcía  
*Presidente*

Lic. Amparo Serrano Espinosa  
*Vicepresidente*

Mtro. Julio Serrano Espinosa  
*Secretario*

Sr. Manuel Serrano Espinosa  
*Tesorero*

Dr. Enrique Cárdenas Sánchez  
*Director Ejecutivo*

Derechos Reservados © 2010

CEEY Centro de Estudios Espinosa Yglesias, A. C.  
Las Flores 64 A, Col. Tlacopac  
Álvaro Obregón, 01040  
México D.F.

Primera edición, 2010  
ISBN: 978-607-95138-7-0

Impreso en México

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN | 7

## CAPÍTULO 1. BANCA Y GRUPOS ECONÓMICOS

- 1.1 Gobierno corporativo y arquitectura de los grupos económicos | 7
- 1.2 Los bancos y los grupos económicos | 16
- 1.3 Dilemas de gobierno corporativo en la banca y los grupos económicos | 18
  - 1.3.1 Dilemas de la banca | 18
  - 1.3.2 Dilemas de los grupos económicos | 20
  - 1.3.3 Dilemas de bancos insertados en grupos económicos | 22
- 1.4 El por qué de los grupos económicos | 23
- 1.5 Banca, privatización y gobierno corporativo en el ámbito internacional | 26
- 1.6 Conclusiones | 29

## CAPÍTULO 2. BANCA Y GRUPOS ECONÓMICOS EN MÉXICO ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN

- 2.1 Banca y grupos económicos durante la etapa pre-revolucionaria | 31
- 2.2 Banca y grupos económicos durante el periodo post-revolucionario | 37
- 2.3 Bancos y grupos económicos durante el periodo de banca estatizada | 47
- 2.4 Conclusiones | 53

## CAPÍTULO 3. LA RUTA DE LOS BANCOS PRIVATIZADOS

- 3.1 Reformas legales para la banca y privatización | 57
- 3.2 Reformas legales y crisis financiera | 62
- 3.3 Bancos privatizados y grupos económicos | 63
- 3.4 Las trayectorias de arquitectura y gobierno de los bancos privatizados | 67
  - 3.4.1 La ruta BBVA-Bancomer | 70
  - 3.4.2 La ruta Santander | 77
  - 3.4.3 La ruta Banorte | 82
  - 3.4.4 La ruta HSBC | 87
  - 3.4.5 La ruta Scotiabank | 91
  - 3.4.6 La ruta Banamex-Citigroup | 96
- 3.5 Los créditos relacionados de los bancos privatizados | 103
- 3.6 Conclusiones | 108

#### CAPÍTULO 4. LOS BANCOS SURGIDOS DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN

- 4.1 El caso de Inbursa | 114
- 4.2 Bancos pequeños ligados a grupos económicos | 123
  - 4.2.1 Banco Interacciones | 124
  - 4.2.2 Banco Ve por Más | 126
  - 4.2.3 Ixe Banco | 130
- 4.3 Los bancos y las cadenas comerciales | 132
  - 4.3.1 Banco Ahorro Famsa, Banco Azteca y Bancoppel | 134
  - 4.3.2 Bancos ligados a cadenas de tiendas de autoservicio | 140
    - 4.3.2.1 Banco Wal-Mart de México | 140
    - 4.3.2.2 Banco Fácil | 142
  - 4.3.3 Bancos ligados a negocios de venta de automóviles: Volkswagen Bank y Banco Autofin México | 144

- 4.4 Otros bancos | 145
  - 4.4.1 GE Money | 145
  - 4.4.2 Banca corporativa | 146
  - 4.4.3 Banco Compartamos | 147
- 4.5 Conclusiones | 148

## CAPÍTULO 5. CONCENTRACIÓN, BANCA EXTRANJERA Y BANCOS LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS

- 5.1 Las posibles consecuencias de la concentración bancaria | 152
- 5.2 La medición de la concentración industrial en México | 154
- 5.3 Concentración y asimetría en la banca comercial | 156
- 5.4 Concentración y rentabilidad de la banca comercial | 164
- 5.5 Concentración y bancos extranjeros | 168
- 5.6 Concentración y bancos ligados a grupos económicos | 176
- 5.7 Conclusiones | 181

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

- Referencias | 193
  - I. Material de archivo | 193
  - II. Notas periodísticas | 201
  - III. Páginas electrónicas | 202
  - IV. Referencias bibliográficas | 203





## INTRODUCCIÓN

Es difícil exagerar la importancia del sistema bancario en una economía contemporánea. Si bien aún se encuentra en desarrollo un cuerpo teórico que pueda explicar los múltiples efectos de la actividad bancaria sobre los distintos ámbitos del desarrollo económico, no existe duda en la literatura especializada respecto a la influencia de la banca comercial en la creación de nuevas empresas, la acumulación de capital y la competencia en otros mercados. Más allá de los enfoques teóricos, las crisis bancarias y financieras han revelado su poder destructor sobre la riqueza, el empleo y la calidad de vida en todo tipo de países. En los periodos de recuperación de estas crisis siempre se resalta la relevancia del crédito bancario para la reactivación económica, lo que resulta aún más importante en naciones como México, donde no existen mercados de capital desarrollados.

Comúnmente, la banca mexicana se ha estudiado como una industria relativamente independiente del resto de la actividad empresarial. Aunque sí se reconoce que el crédito tiene efectos sobre

la actividad productiva, la evolución del sistema bancario se explica casi siempre como el resultado de sus propias dinámicas, ya sean de competencia, organización interna, regulación o tecnología. A pesar de la indudable importancia de estos factores, no es posible comprender ciertas condiciones históricas y contemporáneas de los bancos comerciales sin estudiarlos dentro del contexto del sistema de negocios en el cual se han desenvuelto.

8 El presente ensayo plantea que la banca en México no puede entenderse por completo sin tomar en cuenta al sistema de grupos económicos que ha regido la actividad del sector privado en México desde fines del siglo XIX. Los bancos comerciales han cumplido un papel clave en el financiamiento de las grandes redes de negocios, caracterizadas por su propiedad concentrada y los pocos contrapesos a las decisiones de los accionistas mayoritarios. Este trabajo analiza las interrelaciones entre bancos y redes de negocios a partir de un enfoque de gobierno corporativo que también permite el estudio de las características de propiedad y control de los bancos, a la vez que provee una base para la comprensión de ciertas conductas de éstos. Se pretende que este tipo de análisis contribuya a presentar un punto de vista poco explorado de por qué no se cumplieron los objetivos del programa de privatización bancaria en México.

Un objetivo del ensayo es hacer un seguimiento de los bancos privatizados, lo que revelará diversas consecuencias del proceso de privatización. Un objetivo adicional es analizar las distintas vertientes que han seguido los bancos comerciales creados después de la privatización, lo que complementará las tendencias contemporáneas del sistema de banca comercial en México. Estos objetivos se persiguen mediante el estudio individual de las características de propiedad y control de los bancos y de sus relaciones con

diferentes grupos económicos. Un aporte del trabajo es precisamente el análisis de tendencias individuales que, una vez valoradas en conjunto y a la luz de ciertos fundamentos teóricos, permiten identificar dinámicas que a menudo son omitidas en investigaciones que toman datos agregados.

El estudio de la historia reciente de la banca en el mundo revela que la estatización y la privatización de los bancos comerciales en México no fueron un fenómeno único, como tampoco el posterior predominio de los bancos de propiedad extranjera. Sin embargo, los diversos casos individuales de la banca en México configuran un sistema con patrones particulares. Como suele suceder en muchos ámbitos, los detalles hacen la diferencia.

9

Cabe aclarar que en el presente ensayo no se abordan directamente los temas de la crisis bancaria de los años noventa ni el posterior rescate derivado de ésta, ya que no son parte del interés explícito del trabajo, además de ser temas ampliamente estudiados por otros autores. Sin embargo, sí hay una consideración indirecta de ambos tópicos en diversas partes del contenido del documento, sobre todo cuando se analizan modificaciones en la propiedad y control de distintos bancos a partir de dicha crisis.

En el primer capítulo se presenta un conjunto de elementos conceptuales que proporciona una base para entender e interpretar muchas de las características y resultados presentados en los capítulos siguientes. En particular, se explica que el campo de estudio del gobierno corporativo provee un marco de referencia para estudiar a los bancos, así como los dilemas de incentivos que surgen de la interacción entre éstos y los grupos económicos. En este capítulo también se presenta un breve resumen de la evidencia internacional sobre privatizaciones bancarias.

En el segundo capítulo se revisa el papel de la banca mexicana-

na antes del proceso de privatización, distinguiendo tres periodos: pre-revolucionario, post-revolucionario y de banca estatizada. Este análisis es importante porque permite comparar y valorar los cambios que se produjeron a partir de la privatización.

10 En el tercer capítulo se explora el camino seguido por los bancos que fueron privatizados en el periodo 1991-1992, así como sus implicaciones en términos del gobierno corporativo y sus efectos sobre la estructura del sistema bancario. La evidencia que aporta el seguimiento individual de los bancos privatizados permite evaluar hasta qué punto el comportamiento de la banca comercial se alejó de los objetivos del programa de privatización.

En el capítulo 4 se analiza un conjunto seleccionado de los bancos creados después de la privatización. En particular, se revisan algunas de sus características de propiedad y control, con el fin de ilustrar algunas tendencias interesantes del sistema, adicionales a las establecidas por los bancos privatizados. La mayoría de los casos presentados en este capítulo son bancos integrados a grandes redes de negocios mexicanas.

En el capítulo 5 se explica que las formas de gobierno corporativo de los bancos establecidos en México están asociadas a mercados oligopólicos altamente concentrados. Es por ello que en esta parte se analiza el tema de la concentración en la banca. Este tópico se presenta de forma tal que se liga con ciertos bancos relevantes identificados en los capítulos tercero y cuarto, en particular los grandes bancos de propiedad extranjera y los de propiedad nacional ligados a grupos económicos.

Por último, el sexto capítulo presenta un resumen de las conclusiones aportadas por los cinco capítulos previos.



## CAPÍTULO 1

### BANCA Y GRUPOS ECONÓMICOS

**E**n el presente capítulo se explica que el campo de estudio del gobierno corporativo provee un marco de referencia para estudiar a los sistemas de negocios, en particular al que ha prevalecido en México: el de los grupos económicos. Los elementos de gobierno corporativo también permiten analizar el papel central que han desempeñado los bancos dentro de estos grupos, así como los problemas de incentivos que surgen de la interacción entre bancos y redes de empresas. El entendimiento de estas interacciones facilita la comprensión e interpretación de ciertos efectos importantes producidos por la privatización bancaria, los cuales son el tema de estudio del presente ensayo. En este capítulo también se presenta un breve resumen de la evidencia internacional sobre privatizaciones bancarias.

#### **1.1 Gobierno corporativo y arquitectura de los grupos económicos**

El gobierno corporativo es el conjunto de acuerdos, formales e in-

12

formales, con que las empresas y redes de negocios resuelven los conflictos surgidos de la interrelación de sus actores: los accionistas, el consejo de administración, los cuadros ejecutivos, los trabajadores, los acreedores, los proveedores y los clientes. Dichos acuerdos definen la estructura de propiedad y control, y especifican quién es el agente controlador, qué mecanismos de control emplea, quién hace la gestión del negocio, cómo se constituyen los consejos de administración, cuáles son los mecanismos de alineación de intereses entre los agentes controladores y otros actores participantes, y cuáles son los mecanismos de cohesión entre los propios agentes controladores.

El gobierno corporativo de las empresas mexicanas se ha caracterizado por tener como punto de partida una alta concentración de la propiedad en pocos individuos, comúnmente miembros de una misma familia, que son quienes controlan la empresa y, en muchas ocasiones, también hacen la gestión de ésta.<sup>1</sup> En estas empresas el consejo de administración está formado por los accionistas mayoritarios e individuos allegados a ellos. Esta conformación de los consejos suele combinarse con mecanismos que conducen a que los accionistas controladores adquieran derechos de voto por encima de sus derechos de propiedad correspondientes, como es el caso de la piramidación y el voto restringido.<sup>2</sup> El primero consiste en que un accionista puede tener el control de diversas empre-

---

1 Hoshino (2006), Podolsky (2006) y Chong y López de Silanes (2007).

2 En México también se usan otras formas de adquisición de derechos de voto mayores a los derechos de propiedad, relacionadas con el voto restringido; se trata de la emisión de acciones con restricción de tenencia para extranjeros, la formación de paquetes accionarios y la emisión de Certificados de Participación Ordinaria. Véase Hoshino (2006).

sas mediante la posesión sucesiva de acciones de una compañía por parte de otra. El segundo consiste en retener las acciones con derecho a voto y emitir acciones con derechos limitados para otros propietarios.

El concepto de gobierno corporativo está muy ligado al de arquitectura corporativa,<sup>3</sup> que determina si los negocios se organizan a través de empresas no relacionadas o mediante redes formales o informales, además de señalar los vínculos que podrían tener con empresas financieras. Como se verá en el desarrollo de este ensayo, las empresas mexicanas de mayor tamaño comúnmente se han estructurado de acuerdo con dos tipos básicos de arquitectura corporativa:

13

*Red de negocios.* Estas redes están formadas por empresas que se cohesionan a través de ciertos vínculos, entre los que destacan las tenencias cruzadas de acciones o los intercambios de representantes en los consejos de administración.

*Red financiera de negocios.* Se refiere a redes de negocios con acuerdos formales o informales de largo plazo con empresas financieras que otorgan financiamiento a otras compañías mediante mecanismos oficialmente regulados, como es el caso de los bancos.<sup>4</sup> En las redes de negocios contemporáneas es común que las empresas se encuentren vinculadas mediante compañías tenedoras que detentan el control accionario de otras empresas llamadas subsidiarias.<sup>5</sup>

---

3 Comúnmente, los temas relacionados con la arquitectura corporativa se consideran parte del campo de estudio del gobierno corporativo. En el presente ensayo se proponen por separado para facilitar la exposición del contenido.

4 Las empresas tenedoras de acciones no se consideran compañías financieras dentro de este contexto.

5 Hay otras formas de arquitectura que también se presentan en México, pero que no definen por sí solas al sistema de negocios predomi-

Las formas que asumen la arquitectura y el gobierno corporativos en cada país son resultado de patrones socioculturales formados durante largos periodos. Dadas las condiciones de cada nación, ciertas formas de arquitectura y gobierno pueden facilitar la inversión, la innovación y el desarrollo económico, mientras en otros casos no es así. En particular, las combinaciones entre arquitectura y gobierno definen a los sistemas de negocios. Estos sistemas son diferentes entre países porque resultan de distintos patrones de propiedad, control y vínculos corporativos.

- 14 Entre los sistemas de negocios más característicos del mundo se encuentran el anglosajón, conformado por empresas cuya propiedad y control suelen estar más desvinculadas que en el resto del mundo; las redes japonesas, formadas por redes financieras de negocios en donde la propiedad está poco concentrada y los bancos cumplen con la función de supervisión del resto de las empresas de la red; las redes alemanas, donde los trabajadores tienen derecho a participar directamente en el control de las empresas y los bancos son vistos como inversionistas de largo plazo que organizan las transferencias de recursos financieros entre las empresas de la red; y los grupos económicos, consistentes en redes de empresas diversificadas, de propiedad muy concentrada y sin separación entre ésta y el control de las empresas.

---

nante. Destacan las siguientes: 1) *Empresa simple*: empresa de tamaño reducido que no posee estructura divisional ni acuerdos de largo plazo con otras compañías. 2) *Empresa integrada*: se trata de una arquitectura sustentada en una estructura divisional. 3) *Empresa consolidada*: empresa legalmente independiente relacionada mediante vínculos de propiedad y control. El caso más común de consolidación se da mediante una empresa tenedora que tiene el control accionario de otras compañías llamadas subsidiarias.



En México, los grupos económicos son el sistema de negocios vigente desde fines del siglo XIX. Los grupos económicos contemporáneos son una forma de red de negocios donde un conjunto de empresas es controlado por un pequeño número de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia extendida o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales.<sup>6</sup> En estas redes de negocios las empresas están conectadas entre sí mediante compañías tenedoras de acciones e intercambios de representantes en los consejos de administración.<sup>7</sup> Los grupos económicos suelen estar ampliamente diversificados, incluso en negocios no relacionados entre sí, además de que casi siempre cuentan con un brazo financiero, preferentemente un banco. Es muy común que muchas de sus empresas se financien con deuda, sobre todo créditos bancarios, y no mediante la venta de acciones,<sup>8</sup> lo cual permite que los accionistas controladores mantengan un alto grado de concentración de la propiedad.<sup>9</sup> Existe evidencia de que el control de las em-

---

6 Actualmente en la gran mayoría de los países en donde predominan los grupos económicos, éstos se encuentran estructurados principalmente mediante vínculos familiares. Como trabajos recientes que documentan esta tendencia, véase a Bertrand *et al.* (2008) para el caso de Tailandia, y a Khanna y Palepu (2004) para India.

7 Castañeda (2003).

8 Chong y López de Silanes (2007:406) señalan que en el caso de México, en los últimos 30 años, el financiamiento mediante emisión de acciones nunca ha representado más de 3.5 por ciento (y en la mayoría de los años ha sido menor a 2 por ciento) del total del financiamiento del sector corporativo, sin considerar empresas del sector financiero. Un dato adicional que presentan los autores es que en 2006, del total de empresas presentes en la Bolsa Mexicana de Valores, sólo 35 comerciaban sus acciones activamente.

9 Khanna y Yafeh (2005:45).

presas reside en familias que manejan directamente cada negocio o que recurren a una estructura de propiedad piramidal.<sup>10</sup>

Los grupos económicos se encuentran presentes en gran parte del mundo,<sup>11</sup> si bien con particularidades propias de cada país. La literatura internacional especializada ha estudiado con detalle los casos de Corea del Sur e India, y en menor grado otros países como Rusia y Tailandia.

## 1.2 Los bancos y los grupos económicos

16

Muchos de los grupos económicos contemporáneos tienen una arquitectura centralizada, es decir, dentro de la red de negocios hay una empresa que coordina a las demás. Ésta puede ser una empresa productiva que al mismo tiempo posea acciones de otras compañías de la red, aunque actualmente es común que las coordinadoras sean empresas tenedoras de acciones, cuyos accionistas mayoritarios concentran su participación sin conflicto de intereses.

Las compañías coordinadoras organizan un mercado de capitales al interior de la red que funciona sobre todo en situaciones de astringencia de los mercados financieros.<sup>12</sup> Cuando las formas tra-

---

10 La Porta et al. (1999) muestran que en diversos países las 20 mayores empresas que cotizan en los mercados de valores presentan un elevado control familiar, incluso en casos como Bélgica, Dinamarca y Suecia. Según los mismos autores (pp. 498-501), el grado de control familiar a través de la participación directa en la administración de los negocios llega a tener grados muy elevados en países como México (95%), Hong Kong (86%), Corea del Sur (85%), Singapur (67%) y Argentina (62%), donde predominan los grupos económicos.

11 Khanna y Palepu (1997), Khanna (2000) y Morck y Steier (2005).

12 La investigación de los mercados internos de capitales se ha aplicado al estudio de los grupos económicos en trabajos como el de Casta-

dicionales de financiamiento se encuentran limitadas, los recursos financieros excedentes de cada empresa de la red, o los obtenidos mediante vínculos bancarios, son redistribuidos hacia los proyectos más rentables del grupo,<sup>13</sup> o hacia la capitalización de empresas en problemas,<sup>14</sup> ya que en, sentido amplio, un mercado interno de capitales incluye no sólo créditos, sino también transferencias y operaciones con acciones.<sup>15</sup>

Actualmente, en México, los llamados grupos financieros reproducen la lógica de los grupos económicos, ya que son coordinados por una empresa tenedora de acciones, que es la que organiza las transferencias de recursos entre las diferentes entidades financieras del grupo, que pueden ser bancos, casas de bolsa, arrendadoras, afianzadoras, aseguradoras, empresas de fondos de pensiones y otras. En la gran mayoría de los grupos financieros, la empresa más importante es un banco.

Muchos de los grandes grupos económicos mexicanos han

---

ñeda (2002), para México; Samphantharak (2006), para los grupos tailandeses; Shin y Park (2003) para los *chaebol* coreanos; y Perotti y Gelfer (2003) para Rusia.

- 13 Gopalan *et al.* (2007b) señalan que ciertos grupos económicos usan dividendos de empresas muy rentables para financiar proyectos de inversión de otras compañías del grupo. Esto les permite a los accionistas controladores no diluir su participación accionaria y sí reducir los conflictos con los respectivos accionistas minoritarios.
- 14 Véase a Castañeda (2002) para el caso de México, y a Perotti y Gelfer (2003) para aquellos grupos económicos cuya empresa central es un banco. Por otra parte, Almeida y Wolfenzon (2005a) señalan que, en economías donde prevalecen grupos económicos familiares, suele suceder que el capital se asigne a proyectos que pueden ser menos rentables que los de empresas no afiliadas a grupos.
- 15 Samphantharak (2006:4).

funcionado como redes financieras de negocios, ya que han estado ligados a grupos financieros que incluyen un banco comercial. En estos casos, la lógica de la transferencia de recursos entre empresas de una misma red opera por partida doble: al interior del grupo financiero y de éste hacia las empresas no financieras de la red. Dentro de este esquema, un papel muy importante de los bancos es otorgar crédito al resto de los negocios de la red. Casi todos los bancos privatizados durante el periodo 1991-1992 y varios otros vigentes en la actualidad han funcionado de esta manera. Algunos de los bancos actuales no pertenecen a un grupo financiero, pero están vinculados a redes de empresas cuyo principal negocio es el comercio a crédito.

### **1.3 Dilemas de gobierno corporativo en la banca y los grupos económicos**

La banca es considerada un tipo especial de empresa por muchos estudiosos del tema, ya que enfrenta dilemas de gobierno corporativo distintos al del resto de las empresas. La literatura especializada también ha consignado dilemas específicos ligados al gobierno corporativo de los grupos económicos. Por lo tanto, un banco integrado a un grupo económico enfrenta una combinación especial de disyuntivas derivadas de sus condiciones de propiedad y control.

#### **1.3.1 Dilemas de la banca**

La mayoría de los estudios internacionales han tomado como punto de referencia a la empresa anglosajona, donde la propiedad y el control se encuentran separados. Como la propiedad de las grandes empresas se encuentra pulverizada en los mercados de valores, los cuadros ejecutivos de alto nivel son quienes se encargan de to-

mar las decisiones trascendentes sobre inversión, financiamiento, crecimiento, etc. En estas compañías, el dilema fundamental de gobierno corporativo es cómo hacer que estos ejecutivos, desligados de la propiedad de la empresa, tengan incentivos para generar beneficios a los accionistas.

En la banca el problema se transforma porque se trata de un tipo de empresa que se desempeña en un mercado muy regulado. Además, su condición de intermediario financiero implica que la mayor parte de los préstamos que otorga proceden de fondos aportados por los depositantes, no por los accionistas. Este hecho hace que los problemas de incentivos se presenten ya no sólo entre accionistas y ejecutivos, sino entre depositantes, banco, prestatarios y el organismo regulador.<sup>16</sup> Este último influye de forma fundamental en las acciones del banco, ya que pone límites a ciertas posturas de riesgo en las que éste pueda incurrir. La participación del regulador es necesaria, pues los depositantes poco pueden hacer para limitar los riesgos que son tomados con sus depósitos al dirigirlos hacia cierto perfil de prestatario. Además, el organismo regulador (u otra agencia gubernamental) comparte los riesgos de la actividad bancaria al asegurar cierta parte de los depósitos.

19

En una empresa que no realiza intermediación financiera y se desenvuelve en un mercado sin restricciones legales o de competencia, las condiciones del propio mercado son capaces de ejercer cierto grado de disciplina sobre sus operaciones. En cambio, en el caso de los bancos, la acción del mercado está limitada por las restricciones legales en materia de entrada, fusiones, tomas de control corporativo y diversas reglas de operación. Estas regulaciones ejercen una fuerza externa sobre los propietarios y cuadros ejecutivos

---

<sup>16</sup> Ciancanelli y Reyes (2001).

que influye en el gobierno corporativo.<sup>17</sup> Por lo tanto, el reforzamiento o la flexibilización de las regulaciones limitan o expanden el margen de acción en el gobierno de los bancos.<sup>18</sup> Esto repercute, a su vez, en el problema básico de incentivos que puede presentarse al interior de los bancos, entre accionistas y cuadros directivos, cuando la propiedad y el control tienen cierto grado de separación.

### 1.3.2 Dilemas de los grupos económicos

20 Los grupos económicos también enfrentan problemas de incentivos distintos a los de la empresa cuya propiedad y control están separados. Por definición, en un grupo económico la propiedad se encuentra concentrada y unida al control de las empresas. Sin embargo, esta situación conduce a posibles conflictos entre accionistas controladores y accionistas minoritarios.<sup>19</sup> En este tipo de estructura corporativa, los accionistas mayoritarios pueden tomar decisiones que beneficien al agregado de sus intereses, pero que perjudiquen a los pequeños inversionistas. En los casos en que se transfieren recursos entre compañías, resultan perjudicados los accionistas minoritarios de aquella empresa que apoya a otra cuando dichas transferencias no se dan bajo las condiciones de mercado comunes.

El problema entre ambos tipos de accionistas se acentúa con la presencia de una estructura de propiedad piramidal.<sup>20</sup> Este esque-

---

17 Ciancanelli y Reyes (2001) y Polo (2007).

18 Shull (2007).

19 Shleifer y Vishny (1997).

20 Khanna y Rivkin (2000) demuestran que, en ciertos países, el principal elemento de cohesión entre las empresas de los grupos económicos son los vínculos de tipo piramidal. Claessens et al. (2000) aportan evidencia de que en las corporaciones del este de Asia el control cor-

ma permite que algunos accionistas tengan un alto nivel de control sobre las empresas de la red a pesar de poseer una participación accionaria proporcionalmente menor. Este problema es llamado *tunnelling*<sup>21</sup> y consiste en que los accionistas mayoritarios transfieran activos, beneficios o recursos financieros desde las empresas de los niveles bajos de la pirámide hacia las del nivel superior, resultando así beneficiados. Esta práctica opera en detrimento de los accionistas minoritarios de las primeras empresas.<sup>22</sup> No obstante, algunos investigadores señalan que en diversos países muchos inversionistas siguen participando como accionistas minoritarios en aquellos grupos económicos que han creado una reputación favorable respecto al manejo de sus inversiones, o bien en los casos en que el resto de las alternativas de inversión disponibles genera menos rentabilidad esperada.<sup>23</sup>

21

---

porativo es mantenido principalmente mediante estructuras piramidales y tenencias cruzadas de acciones. Morck y Steier (2005) afirman que las redes de negocios controladas por familias mediante estructuras piramidales surgen en todos los países como mecanismos para obtener financiamiento en gran escala a través de la venta pública de valores y, a la vez, poder retener el control familiar sobre las empresas. Por otra parte, Almeida y Wolfenzon (2005b) analizan la formación de los grupos económicos familiares y encuentran que se vuelve muy probable que adopten una estructura de propiedad piramidal, pues ello le permite a la familia controladora tener acceso a las ganancias retenidas de todas las empresas involucradas en la estructura.

21 Johnson *et al.* (2000) y Bertrand *et al.* (2002).

22 Lins (2003) encuentra evidencia que apoya la presencia de *tunnelling* en un análisis para 18 países emergentes; Lee *et al.* (2004) y Baek *et al.* (2005) lo hacen para el caso coreano.

23 Khanna y Yafeh (2005:26-28).

### 1.3.3 Dilemas de bancos insertados en grupos económicos

22 Los bancos pueden otorgar préstamos a aquellas personas o compañías con las que establecen relaciones a través de los consejos de administración o mediante vínculos de propiedad. El otorgamiento de préstamos bajo esta condición se denomina “crédito relacionado”. La práctica de los créditos relacionados puede ser positiva para bancos y empresas cuando, como resultado de la interacción continua, el banco tiene un conocimiento amplio de la situación financiera real de cierta empresa y, como producto de ese conocimiento, financia proyectos competitivos y de buen perfil de riesgo propuestos por ésta. El banco se beneficia al otorgar un crédito con una probabilidad muy alta de ser pagado, mientras que la empresa se favorece porque no enfrenta condiciones restrictivas para obtener crédito.

Sin embargo, cuando se otorgan créditos relacionados con un alto perfil de riesgo, sin una evaluación apropiada o sin registrar las debidas garantías, o se les destina a proyectos que son menos competitivos que otros planteados por empresas sin vínculos con el banco, entonces dichos créditos son perjudiciales para éste y comprometen su rentabilidad e incluso su solvencia. Este problema no es menor bajo ciertas condiciones del sistema bancario, como cuando existe un seguro de depósito ilimitado, lo que incentiva a quienes operan el banco a otorgar créditos con un mayor riesgo.

Cuando el banco está integrado a un grupo económico, los créditos relacionados no sólo pueden otorgarse a empresas con las que el banco tiene vínculos a través de ciertos consejeros, sino a las compañías pertenecientes a la propia red de negocios del grupo; es decir, estos créditos pueden destinarse a empresas de los accionistas mayoritarios de la red, que también controlan el consejo de administración del banco. Aun en estos casos, si los préstamos son



otorgados bajo las mismas condiciones aplicadas al resto de los clientes y se satisfacen ciertos requisitos solicitados por el órgano regulador, los créditos relacionados son permitidos. Sin embargo, si tales préstamos se dan en términos más favorables que los otorgados a clientes no relacionados, se perjudica la rentabilidad o solvencia del banco, lo que afecta a los accionistas minoritarios, así como a depositantes y empleados. A esta situación la literatura especializada la denomina *looting*,<sup>24</sup> que puede traducirse como saqueo de recursos.

En México, la práctica de los créditos relacionados ha tenido efectos muy distintos a lo largo del tiempo. Durante las etapas tempranas de la banca, cuando había poca información disponible sobre las empresas, sirvió para financiar a importantes compañías sin comprometer la solvencia de los bancos.<sup>25</sup> En el periodo de los años cincuenta a ochenta del siglo xx, los préstamos relacionados no comprometieron la estabilidad y crecimiento del sistema bancario.<sup>26</sup> Sin embargo, los créditos de este tipo fueron una práctica extraordinariamente nociva durante la crisis bancaria de mediados de los años noventa, ya que representaron una gran cantidad de recursos, fueron otorgados en términos muy distintos al común de los préstamos y gran parte de ellos resultó irrecuperable.<sup>27</sup>

23

#### 1.4 El por qué de los grupos económicos

La mayor parte de la literatura especializada sobre grupos econó-

---

24 Akerlof y Romer (1993).

25 Maurer y Haber (2007).

26 Del Ángel (2003).

27 La Porta et al. (2003).

micos atribuye la existencia de éstos a la carencia o inmadurez de diversas instituciones en los países en desarrollo, lo que produce fallas en el funcionamiento de los mercados. Por ejemplo, cuando las instituciones financieras se encuentran poco desarrolladas y hay fuertes restricciones a la obtención de financiamiento, es muy difícil para las empresas realizar proyectos de gran envergadura. Ante la dificultad o imposibilidad de obtener créditos por la vía del mercado, surge la conveniencia de que dichas transacciones se den al interior de una organización o red de negocios. Otro ejemplo tiene que ver con deficiencias en la procuración de justicia para hacer cumplir los contratos. Cuando la calidad del sistema legal es pobre, la existencia de vínculos entre empresas, además de reducir problemas de información, permite crear mecanismos que limitan y sancionan las conductas oportunistas en ciertos negocios.<sup>28</sup>

Otro argumento para explicar la formación de grupos económicos es que éstos ofrecen cobertura ante el riesgo propio de economías sujetas a inestabilidad: en estos tipos de redes las empresas comparten riesgos al reasignar recursos de una a otra con el fin de respaldar a aquellas que más lo necesitan; es decir, contrarrestan las posibles pérdidas de algunas actividades con las ganancias obtenidas en otros mercados.<sup>29</sup> En otro caso de cobertura ante el riesgo, los grandes inversionistas individuales optan por diversificar sus recursos financieros mediante la compra de acciones de empresas de un grupo económico, ya que de esta manera sus

---

28 Según Khanna y Palepu (2000b), aun cuando las conductas oportunistas se presenten, los vínculos de grupo proveen un mecanismo de bajo costo para la resolución de las disputas.

29 El tema de la compartición de riesgo dentro de los grupos económicos ha sido estudiado, entre otros, por Castañeda (2002), Fisman y Khanna (1998), Gopalan et al. (2005 y 2007a), y Khanna y Palepu (2000a).

fondos son invertidos en redes de negocios en las que comparten información y control.

Las visiones de economía política argumentan que los grupos económicos se forman a partir de la relación entre empresarios y ciertos segmentos de la burocracia, lo que permite a los primeros obtener un trato discrecional que les ayuda a obtener subsidios y concesiones públicas, así como reducir el nivel general de competencia en los mercados donde operan.<sup>30</sup> En ciertos casos, los empresarios son capaces de expandir sus actividades a partir de los privilegios obtenidos y llegan a formar redes de empresas.

25

También existen explicaciones sobre la formación de grupos económicos a partir de la sociología y la cultura. La primera estudia a estos grupos desde el punto de vista de las relaciones sociales de los individuos;<sup>31</sup> es decir, consideran a la red de negocios como una estructura que surge de los vínculos sociales presentes en una comunidad.<sup>32</sup> En particular, en sociedades donde se forman lazos de confianza muy estrechos entre familiares y amigos cercanos, pero se desconfía del resto de los individuos, surgen redes de empresas de propiedad muy concentrada. En el segundo caso, se considera que los grupos económicos son un producto de los elementos culturales de una sociedad, sobre todo de la forma en que los individuos se organizan y establecen relaciones jerárquicas.<sup>33</sup>

Recientemente se ha propuesto un enfoque sociocultural para el estudio de los grupos económicos.<sup>34</sup> Dicho enfoque argumenta

---

30 Fisman (2001), Khanna y Yafeh (2005) y Guriev y Rachinski (2005).

31 Granovetter (1995).

32 Keister (1998).

33 Smircich (1983).

34 Castañeda (2004).

que las decisiones de los empresarios son influidas por las instituciones y normas sociales en que éstos se desenvuelven. Ante entornos sociales de confianza limitada a sólo un grupo cercano de individuos, el establecimiento de vínculos en una red de empresas permite ampliar las posibilidades de financiamiento, inversión y crecimiento de los negocios. La formación de redes de negocios representa una adaptación del gobierno corporativo de las empresas ante las condiciones socioculturales en que operan.

26

El conjunto de investigaciones empíricas hechas para distintas naciones y periodos sugiere que los grupos económicos de cada país pueden explicarse por una combinación de los elementos planteados por los diversos enfoques teóricos, o también pueden atravesar por diferentes etapas.

### **1.5 Banca, privatización y gobierno corporativo en el ámbito internacional**

Como se muestra en el transcurso del presente ensayo, los cambios en el régimen de propiedad del sistema de banca comercial establecieron marcadas diferencias en el control, la gestión y los incentivos para operar de los bancos mexicanos. Sin embargo, durante los últimos veinte años del siglo xx, la experiencia de un sector bancario de propiedad estatal que luego fue privatizado no fue exclusiva de México, sino que ocurrió en numerosos países, incluso en naciones desarrolladas como Francia, España e Italia.

Durante la década de 1990, cerca de 40 por ciento de los activos de los sistemas bancarios de las economías emergentes pertenecía a bancos de propiedad estatal.<sup>35</sup> Entre esa misma década y los pri-

---

35 La Porta et al. (2002).

meros años del presente siglo, más de 250 bancos comerciales fueron privatizados por los gobiernos de 59 países,<sup>36</sup> incluido México. Actualmente hay pocos países en donde prevalece la banca comercial de propiedad estatal.

Los estudios sobre el tema afirman que el regreso de los bancos a inversionistas del sector privado se debió al pobre impacto que tuvo el régimen de propiedad estatal sobre el desarrollo financiero y el crecimiento económico de los países, pero también sobre la eficiencia misma de los bancos.<sup>37</sup> En los bancos de propiedad estatal se presenta un problema de incentivos a sus directivos, ya que ante un desempeño deficiente no enfrentan (o lo hacen en menor grado) la sanción de ser removidos de su cargo por los accionistas, como sí puede suceder en una organización privada. Además, es frecuente que en las empresas del sector público los sistemas de supervisión interna sean más laxos que en los negocios privados, lo que suele repercutir en un peor desempeño de los funcionarios y demás trabajadores y, por lo tanto, del propio banco. Por otra parte, un banco privado con deficiente desempeño enfrenta el riesgo de la quiebra, lo que es más difícil que suceda con un banco de propiedad estatal que cuenta con el respaldo de los recursos gubernamentales.<sup>38</sup> En resumen, los bancos de propiedad estatal no enfrentan el mismo nivel de disciplina que el mercado aplica a los privados, y ello tiene repercusiones sobre sus mecanismos de control y gestión.

Sin embargo, la evidencia ha demostrado que el solo hecho

---

36 Megginson (2005).

37 Barth et al. (2004) y La Porta et al. (2002).

38 Este problema de incentivos es llamado en la literatura especializada «problema de la restricción de presupuesto blanda» (*soft budget constraint*). Véase Roland (2008).

de privatizar no es suficiente para obtener un sistema bancario eficiente que contribuya al desarrollo financiero y el crecimiento económico. En un estudio para 22 países en desarrollo se encontró que la conducta en materia de riesgo de los bancos privatizados depende en mucho de su nueva estructura de propiedad y de la concentración del sistema; aquellos bancos que son controlados por grupos económicos y que se encuentran en estructuras con alto nivel de concentración, conforman los sistemas con mayor exposición al riesgo.<sup>39</sup> Una privatización mal diseñada puede configurar un sistema bancario con pobres incentivos a la competencia económica y la intermediación financiera eficiente.

Una tendencia observada después de los procesos de privatización bancaria ocurridos en muchos países, sobre todo en las naciones en desarrollo, es el posterior predominio de los bancos extranjeros. Este patrón se presentó en las economías de Europa del Este y también en diversos países de América Latina. Un estudio para 80 países halló que los bancos de propiedad extranjera obtienen mayores beneficios que los bancos locales en los países en desarrollo, pero estas utilidades se invierten en las naciones desarrolladas.<sup>40</sup> Quizás es por eso que los grandes bancos internacionales de países como Estados Unidos, Inglaterra y España han impulsado, en la última década, un agresivo programa de inversiones en zonas como América Latina. Según otra investigación, el dominio de los bancos extranjeros no necesariamente es negativo, ya que se ha encontrado alguna evidencia de que en ciertos países emergentes su participación ha facilitado a las empresas el acceso a crédito de largo plazo.<sup>41</sup>

---

39 Boubakri *et al.* (2005).

40 Claessens *et al.* (2001).

41 Clarke *et al.* (2001).

## 1.6 Conclusiones

Vista con perspectiva histórica, la evolución de la banca comercial mexicana y del sistema de negocios donde ésta se desenvuelve ha tenido muchos paralelismos con lo ocurrido en el ámbito internacional:

*Los bancos de propiedad mexicana tradicionalmente han estado integrados a grupos económicos, donde han cumplido la función de otorgar crédito a las empresas no financieras de la red. Las redes de empresas diversificadas, de propiedad muy concentrada, y sin separación entre dicha propiedad y el control de los negocios, se encuentran presentes en muchas economías del mundo.*

29

*Una privatización bancaria modifica drásticamente las condiciones de control, gestión e incentivos para operar de los bancos y del sistema de negocios predominante en ese país. México llevó a cabo la reprivatización de su sistema de banca comercial durante un periodo en el cual muchas naciones del mundo también lo hicieron.*

*Al igual que en muchos países en desarrollo, a la privatización de la banca mexicana siguió un predominio de los bancos de propiedad extranjera.*

Un primer mensaje de este panorama es que las grandes tendencias en el sistema corporativo y bancario de México no son precisamente únicas en el mundo. Sin embargo, en el resto de este ensayo se muestra que la combinación de los hechos históricos y la dinámica de los casos individuales arroja un resultado muy particular.







## CAPÍTULO 2

### BANCA Y GRUPOS ECONÓMICOS EN MÉXICO ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN

**E**n el presente capítulo se revisa el papel de la banca antes de la privatización de los años 1991 y 1992. En particular, se analizan algunas de sus características de propiedad y control, con el fin de destacar ciertas tendencias del sistema bancario y de la relación de los bancos con las grandes redes de negocios mexicanas. El inicio de esta relación se remonta a fines del siglo XIX, así que pueden establecerse tres periodos claramente diferenciados entre sí: pre-revolucionario, post-revolucionario y de banca estatizada. Estos periodos se analizan en orden cronológico.

#### **2.1 Banca y grupos económicos durante la etapa pre-revolucionaria**

Este apartado se refiere al Porfiriato, periodo previo a la Revolución Mexicana, hacia el final del siglo XIX y la primera década del XX. Durante esta etapa se dio un fuerte impulso a la infraestructura de

comunicaciones<sup>42</sup>, lo que permitió que se formaran empresas con cobertura nacional integradas por socios procedentes de regiones y orígenes étnicos diversos<sup>43</sup>. Estas redes dieron pie a negocios de gran escala a pesar del entorno de rigidez social, donde las controversias se solucionaban mediante acuerdos jerárquicos y las conductas oportunistas se sancionaban en el ámbito social. Un ejemplo de estos negocios fue la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, constituida en 1900 por inversionistas de origen español, francés, italiano y estadounidense, algunos de ellos asentados en la Ciudad de México, así como por un numeroso grupo de importantes hombres de negocios de Monterrey<sup>44</sup>.

Las grandes empresas de este tipo no eran casos aislados, sino

- 
- 42 Según Coatsworth (1979), la gran expansión ferroviaria en el Porfiriato abarcó muchas regiones del país, razón por la cual sólo se puede hablar de un mercado interno articulado a partir de las últimas décadas del siglo XIX.
- 43 La expansión de los mercados permitió la conformación de sistemas económicos de índole regional, es decir, patrones de intercambio de insumos y productos en regiones claramente diferenciadas una de otra. Por ejemplo, Cerutti (1992) identifica un «sistema regional del norte», cuyo centro fue la ciudad de Monterrey y que articuló a los estados de Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas y, en menor medida, Zacatecas, San Luis Potosí y Chihuahua. Otro caso fue la región Puebla-Tlaxcala, cuyo centro fue la ciudad de Puebla y que incluyó, junto a esos dos estados, a Veracruz y en menor grado a Oaxaca, además de que tuvo relaciones muy importantes con la Ciudad de México.
- 44 El acta constitutiva de la empresa señala como accionistas fundadores a Antonio Basagoiti (español) con 21 por ciento de las acciones, León Signoret (francés) con 19 por ciento, Eugenio Kelly (estadounidense) con 13 por ciento, Vicente Ferrara (italiano) con 2 por ciento, y un grupo de casi 30 hombres de negocios de Monterrey, entre los que sobresalía Patricio Milmo (de origen irlandés), con 10 por ciento de las acciones. Véase a Gómez Galvarriato (1997:201-204).

parte de redes de negocios que se fueron formando mediante asociaciones entre distintos empresarios, a menudo fortalecidas por vínculos familiares, matrimoniales o de carácter étnico. Estas redes poseían una arquitectura descentralizada debido a que dentro de ellas no existía una empresa que coordinara al resto, sino que las decisiones usualmente se tomaban mediante consenso entre los accionistas mayoritarios de las distintas compañías.<sup>45</sup> Además coexistían diversas formas de propiedad y organización: algunas empresas de la red se constituían con diversos asociados, en otras existía un solo dueño y en unos casos las propietarias eran otras compañías. Asimismo, el régimen legal de los distintos negocios de la red era muy variado, ya que coexistían sociedades anónimas, sociedades en nombre colectivo y sociedades en comandita.<sup>46</sup> Sólo en algunas empresas de la red convergían todos los accionistas mayoritarios; las demás eran controladas por algún accionista o familia en particular.

33

Los grupos económicos de cobertura nacional eran redes financieras de negocios, ya que incluían uno o más bancos. El segmento

---

45 Castañeda (2003).

46 En una «sociedad en nombre colectivo», todos los socios compartían las obligaciones de la empresa en forma ilimitada; es decir, los activos personales de los socios podían ser utilizados para cubrir las deudas de la empresa. En una «sociedad en comandita», una parte de los socios (llamados «comanditados») contraía la obligación de respaldar, en caso necesario, las deudas de la empresa con sus activos personales, mientras que otros socios sólo eran responsables de las deudas de la empresa con su aporte accionario. En los casos de sociedades en nombre colectivo y sociedades en comandita, los acuerdos contractuales especificaban una vigencia de pocos años. En una «sociedad anónima», todos los socios de la empresa tienen una responsabilidad limitada a su aporte accionario. Véase Castañeda (2004b).

más relevante del sistema bancario fue el de los bancos de emisión, que eran organizaciones de depósito y descuento con facultad para emitir billetes.<sup>47</sup> Aunque también había bancos hipotecarios y refaccionarios, sólo prosperaron los de emisión debido a su facilidad para renovar sucesivamente los créditos de corto plazo.<sup>48</sup>

34

La función de los bancos era organizar y gestionar los fondos de ciertos empresarios para realizar algunas inversiones en las empresas de los grupos económicos.<sup>49</sup> La empresa que integraba a los principales accionistas de una red comúnmente era de carácter manufacturero y necesitaba de un monto de inversión superior al del resto de las compañías. La formación de esta empresa de convergencia no sólo permitía la integración (o ampliación, si ya existía una red más pequeña) de la red de negocios, sino que estimulaba el crecimiento posterior de ésta, puesto que se creaban nuevas empresas productoras de materias primas y otros insumos, y de servicios, así como empresas comerciales para vender los productos finales. Los bancos cumplían la función de articular a los inversionistas dentro de este contexto, lo que resultaba clave para el crecimiento de la red.

De hecho, casi la totalidad de los préstamos que otorgaban los bancos eran créditos relacionados e iban dirigidos a negocios de los accionistas-consejeros de los bancos o familiares de éstos.<sup>50</sup> Como era común que los bancos compraran acciones de otros bancos, se formaban redes de consejeros que establecían un

---

47 La ley de instituciones de crédito de 1897 definió tres tipos de bancos: de emisión, hipotecarios y refaccionarios. Véase Banco de México (s/f: sección 1).

48 Maurer y Haber (2007).

49 Cerutti y Marichal (2003:42).

50 Maurer y Haber (2007).

mecanismo de supervisión cruzada. Esto era importante para proteger los intereses de los accionistas-consejeros, ya que no había seguro de depósitos. Una consecuencia importante de estas prácticas era que los préstamos relacionados no conducían al saqueo de los recursos bancarios, sino que en realidad financiaban negocios rentables que amortizaban dichos préstamos. En un contexto económico sin fuentes alternativas de financiamiento, los bancos y sus prácticas de créditos relacionados constituían una solución a las fallas del mercado de crédito. Sin embargo, la banca era una industria notablemente concentrada, con dos bancos nacionales (Banco Nacional de México y Banco de Londres y México), que eran de emisión, y un conjunto de bancos estatales o regionales, cuyas concesiones estaban distribuidas de forma tal que en cada estado del país hubiera muy pocos competidores.<sup>51</sup> Poco antes de la Revolución Mexicana, había 24 bancos de emisión, dos hipotecarios y cinco refaccionarios<sup>52</sup>.

35

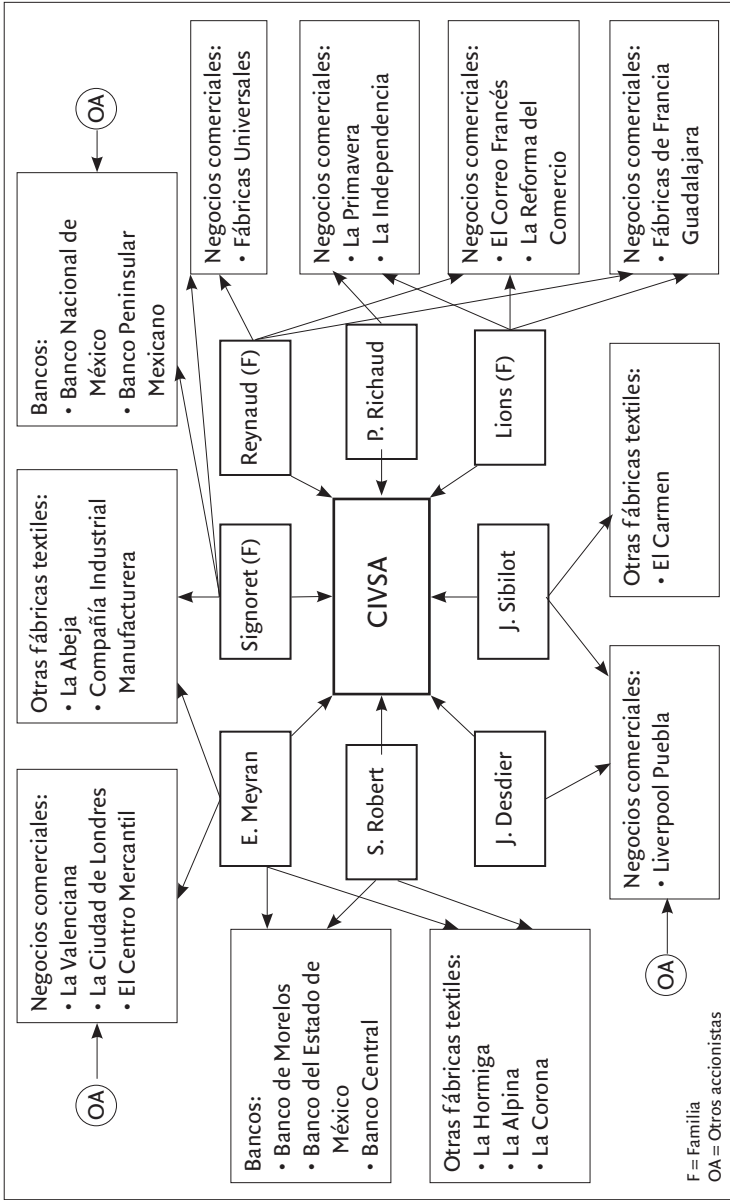
Un ejemplo de los grupos económicos del periodo pre-revolucionario es el conjunto de empresas de propiedad barceloneta estructurado en torno a la Compañía Industrial Veracruzana (CIVSA). En ella convergía un grupo de ocho accionistas principales (de apellidos Desdier, Lions, Meyran, Reynaud, Richaud, Robert, Sibilot y Signoret), mismos que individualmente o en pequeños grupos poseían establecimientos comerciales y fábricas textiles de menor tamaño que CIVSA (véase figura 2.1), así como negocios en diversos ámbitos como la producción de azúcar, cerveza, dinamita y papel, entre otros. En algunos de estos negocios había otros accionistas barcelonnettes que no tenían inversión en CIVSA, pero que

---

51 Maurer y Haber (2007).

52 Banco de México (s/f: sección 1).

FIGURA 2.1  
 RASGOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA DE LA RED DE NEGOCIOS CONSTITUIDA ALREDEDOR DE LA  
 COMPAÑÍA INDUSTRIAL VERACRUZANA (CIVSA) 1881-1910



Fuente: Elaboración propia con base en información de Galán (2002:7-A, 8-A, 76-A y 80-A).

poseían a su vez otras empresas que ampliaban la red de negocios. En conjunto, el grupo económico estaba integrado verticalmente para producir y comercializar productos textiles. La red financiera de negocios incluía también a cinco organizaciones bancarias: Banco Nacional de México, Banco de Morelos, Banco del Estado de México, Banco Central y Banco Peninsular Mexicano.<sup>53</sup>

Cabe añadir que el gobierno corporativo de estas redes de negocios tenía un carácter centralizado: la gestión de cada empresa recaía en un miembro de la familia controladora, o bien en un miembro del grupo étnico.

37

## **2.2 Banca y grupos económicos durante el periodo post-revolucionario**

Durante la Revolución, la actividad bancaria sufrió fuertes quebrantos debido a saqueos, préstamos obligatorios e incautaciones.<sup>54</sup> Además, en 1925 dejó de haber bancos de emisión al crearse el Banco de México, que por mandato constitucional quedó como el único emisor oficial de dinero en el país. Para fines de este ensayo se considera que el periodo post-revolucionario inició en 1926, con la promulgación de una ley de bancos que estableció una nueva clasificación para las instituciones de crédito: los bancos de depósito y descuento, hipotecarios, refaccionarios, de fideicomiso y de ahorro, los almacenes generales de depósito y las compañías de fianzas. Otra ley bancaria, expedida en 1932, estableció restricciones para la operación de sucursales de bancos extranjeros y, por lo tanto, marcó la intención de que hubiera una banca de propie-

---

53 Galán (2002:80A-81A).

54 Banco de México (s/f: sección 11).

dad preferentemente nacional, lo que era acorde con la ideología nacionalista derivada de la Revolución. La Ley Bancaria de 1941 redefinió los tipos de instituciones de crédito: bancos de depósito, sociedades financieras, bancos de capitalización, fiduciarias y sociedades hipotecarias.<sup>55</sup> El contenido básico de esta ley estuvo vigente hasta los años setenta. Para el estudio de la banca, el periodo post-revolucionario concluyó en 1982, con su estatización.

38

Por otra parte, los cambios institucionales del país también influyeron en la conformación de los grupos económicos. La mayoría de las grandes redes de negocios del Porfiriato se fragmentaron en negocios familiares de importancia local o se disolvieron,<sup>56</sup> con la excepción de las correspondientes a ciertos empresarios del área de Monterrey. Los grandes grupos económicos nacionales asumieron una arquitectura centralizada, donde una compañía coordinaba al resto.<sup>57</sup> Durante el periodo post-revolucionario muchas de estas coordinadoras eran empresas productoras que además poseían acciones de otras compañías de la red, pero hacia el final del periodo se comenzó a generalizar el uso de empresas tenedoras de acciones (o controladoras) para coordinar al resto de los negocios de la red. En este nuevo tipo de redes, los accionistas mayoritarios

---

55 Durante los años treinta surgieron cerca de 40 instituciones de crédito y para 1940 el total de éstas era de 87, de las cuales 70 por ciento eran bancos de depósito y descuento. De 1941 a 1945, el número de bancos de depósito se elevó de 67 a 97 y el total de las instituciones de crédito de 101 a 311. Véase Banco de México (s/f: secciones III y IV).

56 Por ejemplo, las redes étnicas de los inmigrantes barcelonnettes se disolvieron debido a un conjunto de factores que afectaron la cohesión de su red social, así como el reemplazo de ésta al eliminarse los incentivos para la llegada de nuevos inmigrantes. Véanse Castañeda (2004b) y Galán (2002).

57 Castañeda y Chavarín (2007).



se concentraban en la empresa coordinadora y podían ejercer el control del resto de la red mediante mecanismos de piramidación. Otra ventaja del uso de una empresa coordinadora era la organización de transferencias de recursos entre los distintos negocios de la red.<sup>58</sup> El control y la gestión de éstos continuaron siendo centralizados y con pocos contrapesos a las decisiones de los accionistas mayoritarios.

La mayoría de los grandes grupos económicos eran redes financieras de negocios, es decir, tenían integradas una o más empresas financieras entre las que destacaban los bancos.<sup>59</sup> Algunos de estos grupos tenían vínculos de propiedad con los bancos de alcance nacional y, además, eran propietarios de otros tipos de compañías financieras, ya fuera en forma directa o mediante algu-

---

58 En 1973 se estableció un decreto que instituyó ventajas fiscales en el establecimiento de compañías tenedoras de acciones (denominadas «sociedades de fomento industrial»). Se trata del Decreto que concede estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial y turístico del país, emitido el 19 de junio de 1973. El decreto concedía beneficios tributarios a la formación de «unidades de fomento», compuestas por una «sociedad de fomento» (empresa controladora) y una o más «sociedades promovidas» (empresas controladas). La idea del decreto era incentivar la formación de nuevas inversiones a través de las empresas controladoras. Véanse *Expansión* (1976a:37), Coufal (1982) y Santamaría (1984).

59 Cordero et al. (1983:141-142) presentan una relación de los mayores grupos económicos en México en 1973. En el listado indican el número de empresas financieras integradas a cada grupo. Por ejemplo, el Grupo VISA, que para entonces incluía actividades de producción de acero y cerveza, tenía ocho empresas en el rubro de finanzas, banca y seguros; el Grupo Cremi-Peñoles, con actividades en minas, metalurgia, cerveza y tiendas departamentales, incluía seis; el Grupo Vallina, con negocios en madera, celulosa, minas y construcción, tenía seis; y el Grupo Fundidora, dedicado a minería y metalurgia, contaba con cuatro.

na subsidiaria. Un papel muy importante de los bancos era otorgar crédito a las empresas no financieras de las redes de negocios con las que estaban vinculados. Estos créditos permitían el crecimiento de grandes empresas, sobre todo manufactureras, que representaban las actividades principales de cada grupo económico. En ocasiones los créditos no eran otorgados directamente por un banco, sino por sociedades financieras, conocidas como «financieras», que estaban facultadas por la Ley Bancaria de 1941 para otorgar los préstamos de largo plazo y para captar recursos mediante la emisión de bonos generales y comerciales. Además se daba el caso de que bancos y financieras con los mismos propietarios se transfirieran fondos entre sí.<sup>60</sup> Debido a estas características, las financieras ocupaban el segundo lugar en importancia, después de los bancos de depósito, dentro del sistema financiero, aunque lo común era que los grandes grupos económicos tuvieran tanto bancos como financieras, y que los primeros coordinaran a las segundas.<sup>61</sup>

Un ejemplo de las interrelaciones entre bancos y financieras dentro de las redes de grandes negocios se dio en el llamado Grupo Monterrey, controlado por la familia Garza Sada. A finales de los años treinta e inicios de los cuarenta, este grupo se había reorganizado en dos partes: una dedicada a la producción de cerveza (Cervecería Cuauhtémoc) y gran parte de sus insumos, y otra especializada en vidrio y cristales. La primera parte estaba organizada

---

60 Las transferencias de fondos entre bancos y financieras condujo a que las financieras fueran incluidas en el régimen de encaje legal. Véase Banco de México (s/f: sección IV).

61 Según Eckaus (1974), «The Structure and Performance of Mexican Banks and Financieras», citado por Quijano (1985:214), en 1970 los bancos de depósito y las financieras representaban casi 80 por ciento del total de los activos del sistema financiero en México.

por una empresa tenedora llamada VISA; la otra parte estaba estructurada por otra tenedora de nombre FICSA. VISA era propietaria de la Compañía General de Aceptaciones y de Inversiones Mercantiles, mientras que FICSA lo era de Financiera del Norte. Estas tres empresas, las cuales facilitaban las transferencias de recursos financieros dentro de la red, eran sociedades financieras. A su vez, la Compañía General de Aceptaciones era la principal accionista del Banco de Londres y México, que se había convertido en uno de los principales bancos de depósito de alcance nacional (véase figura 2.2).<sup>62</sup>

41

Los accionistas mayoritarios de VISA y FICSA, junto con otros accionistas de Monterrey y la Ciudad de México, crearon otra compañía controladora, Unión Financiera, para organizar en forma paralela a FICSA y VISA un conjunto de empresas financieras. También eran accionistas de Unión Financiera la Compañía General de Aceptaciones y la Financiera del Norte (véase figura 2.2).<sup>63</sup> Esta controladora organizaba al Banco Capitalizador de Monterrey, a Crédito Provincial Hipotecario, Seguros Monterrey y Construcciones. Unión Financiera también poseía acciones del Banco de Londres y México, del Banco de Nuevo León y del Banco Capitalizador de Guadalajara.<sup>64</sup>

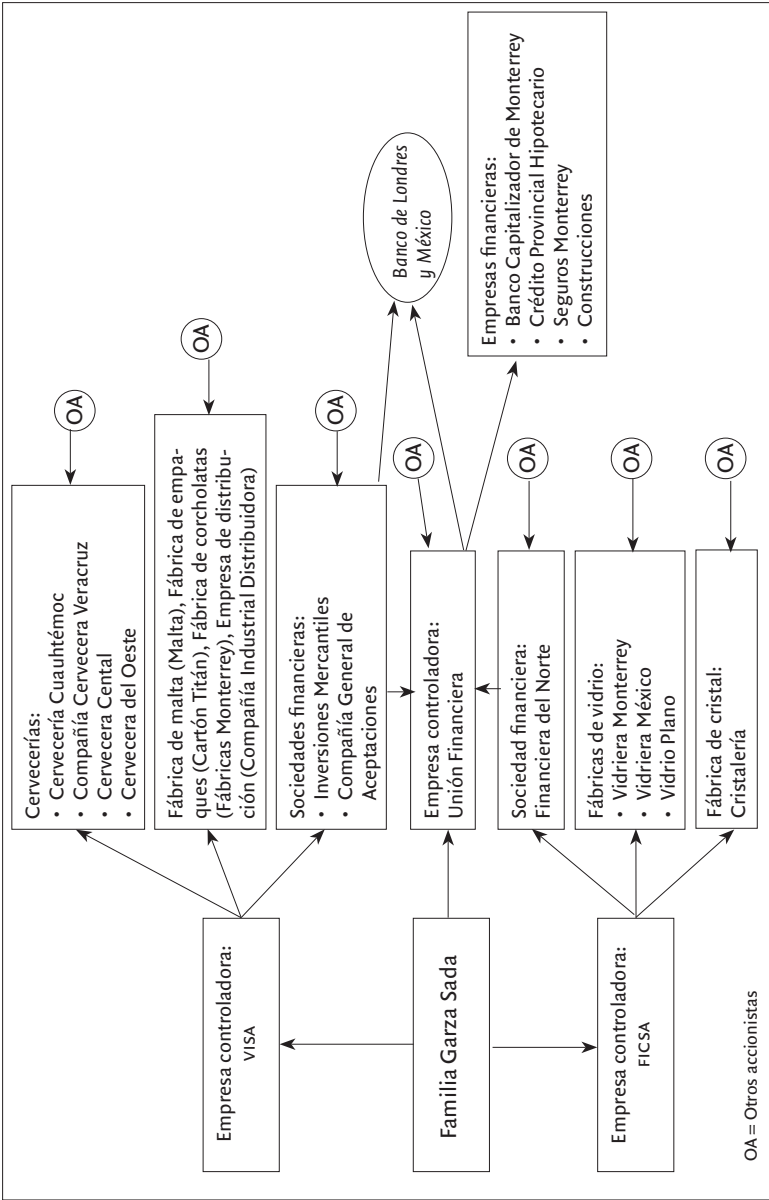
---

62 Hamilton (1983:288).

63 En 1972, la parte financiera del Grupo Monterrey se transformó al crearse Serfin y absorber éste las funciones de Unión Financiera. Serfin se ubicó en el subgrupo VISA. En 1974 surgió Banpaís para cumplir labores similares en el subgrupo FICSA. Véase Luna (1986).

64 Entre los accionistas de Unión Financiera estaban miembros de la familia Garza Sada, que poseían tanto acciones comunes con derecho a voto como acciones preferentes sin derecho a voto, pero con preferencia en el pago de dividendos. Véase Hamilton (1983 y 1986).

FIGURA 2.2  
RASGOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA DEL GRUPO MONTERREY



Fuente: Elaboración propia con base en información de Expansión (1972), femsa (página electrónica), Hamilton (1983 y 1986) y Vitro (página electrónica).

Cabe señalar que también había bancos que no necesariamente estaban vinculados a alguna red de negocios en particular, sino que permitían la intersección de numerosos intereses empresariales dentro de su conjunto de accionistas y el consejo de administración, lo que beneficiaba a los intereses del propio banco, ya que lo proveían de información y relaciones para desarrollar el negocio bancario en sus distintas facetas.<sup>65</sup> El caso más representativo fue el del Banco de Comercio, que se asentó en la Ciudad de México, vinculado a hombres de negocios con diferentes intereses y que creció en el resto del país mediante un sistema de bancos afiliados; ahí, el Banco de Comercio fungía como asociado de otras instituciones financieras y grupos de empresarios de cada región, lo que le permitía expandir sus operaciones y compartir con ellos los riesgos del negocio.<sup>66</sup> Cabe destacar que el control de la red de bancos se daba mediante un mecanismo de piramidación en el cual el Banco de Comercio funcionaba como empresa coordinadora. Por tratarse de un negocio bancario, muchas de las operaciones coordinadas por el Banco de Comercio consistían en transferencias de flujos desde aquellas subsidiarias en donde había exceso de captación de ahorro hacia otras donde había más demanda de crédito.<sup>67</sup>

43

A partir de los años cincuenta se volvió más común que una

---

65 Del Ángel (2003) reporta que los bancos con más intercambios de representantes en los consejos de administración tenían menores índices de morosidad, pero no eran necesariamente más rentables que el resto, lo que puede significar que dicho mecanismo no era utilizado con fines de reforzar prácticas anticompetitivas.

66 Del Ángel (2007b).

67 La función del Banco de Comercio como empresa coordinadora de los bancos afiliados fue más evidente a partir de 1963, cuando éstos acordaron respaldar con sus activos las obligaciones del resto del sistema. Véase a Del Ángel (2007b:87, 145).

misma red de empresas tuviera todos o casi todos los tipos de empresas financieras, formando un subconjunto denominado «grupo financiero». Parece ser que, a diferencia del caso de Unión Financiera, no hubo una tendencia hacia el agrupamiento de las empresas financieras en una tenedora, sino que los bancos de depósito operaron como empresas controladoras de las sociedades financieras, hipotecarias, fiduciarias, aseguradoras y otras figuras de empresa financiera que se fueron incorporando después.<sup>68</sup>

44 Es importante señalar que a pesar de la amplia gama de organizaciones financieras establecidas por el sector privado a lo largo del periodo post-revolucionario, durante ciertas etapas la banca gubernamental, llamada «banca de fomento», fue la fuente de crédito más importante de las grandes empresas manufactureras. El organismo de fomento más destacado, Nafin, surgido en 1934, se ocupó de prestar capital de largo plazo al sector privado y de formar inversiones asociadas con éste. Para 1961, Nafin apoyaba a 533 empresas, ya fuera con financiamiento o como inversionista; de hecho, era accionista en 60 de ellas.<sup>69</sup> Durante esos años, los préstamos de largo plazo que otorgaba Nafin eran mayores que los de todo el conjunto de instituciones crediticias privadas.<sup>70</sup> Cabe añadir que no sólo había participación gubernamental en la banca de fomento, sino también en la banca comercial a través de Banco Internacional, Banobras y Somex.<sup>71</sup>

La contribución de la banca de fomento al financiamiento del sector productivo fue un importante complemento para el creci-

---

68 Banco de México (s/f: sección v).

69 Blair (1965:194-195).

70 Quijano (1985:213).

71 Blair (1965:194-195).

miento de la cartera de crédito total del sistema financiero mexicano. Sin embargo, por sí mismo, el crédito otorgado por la combinación de los bancos comerciales y las sociedades financieras tuvo un crecimiento continuo durante el periodo 1932-1982;<sup>72</sup> además, constituyó la principal fuente de utilidades de la banca.<sup>73</sup> Si bien una parte importante de los préstamos de bancos y financieras fueron créditos relacionados dentro de grupos económicos, fueron escasas las quiebras y las intervenciones ocasionadas por problemas derivados de una asignación poco prudente del crédito.<sup>74</sup>

Durante los años setenta, algunas de las organizaciones bancarias de mayor tamaño del sistema —como Banca Serfin, Multi-banco Comermex, Banca Cremi y Banco del Atlántico— estaban integradas a alguna de las grandes redes de negocios de la economía mexicana (véase figura 2.3).

En 1976 se puso en marcha el esquema de banca múltiple, el cual permitía que un banco ejerciera operaciones de ahorro, depósito, intermediación financiera, operaciones de fideicomiso y actividades hipotecarias. En 1982, año de la estatización bancaria, había 35 bancos múltiples,<sup>75</sup> 14 bancos comerciales, 11 financieras y una hipotecaria.<sup>76</sup>

---

72 Del Ángel (2005:47-48).

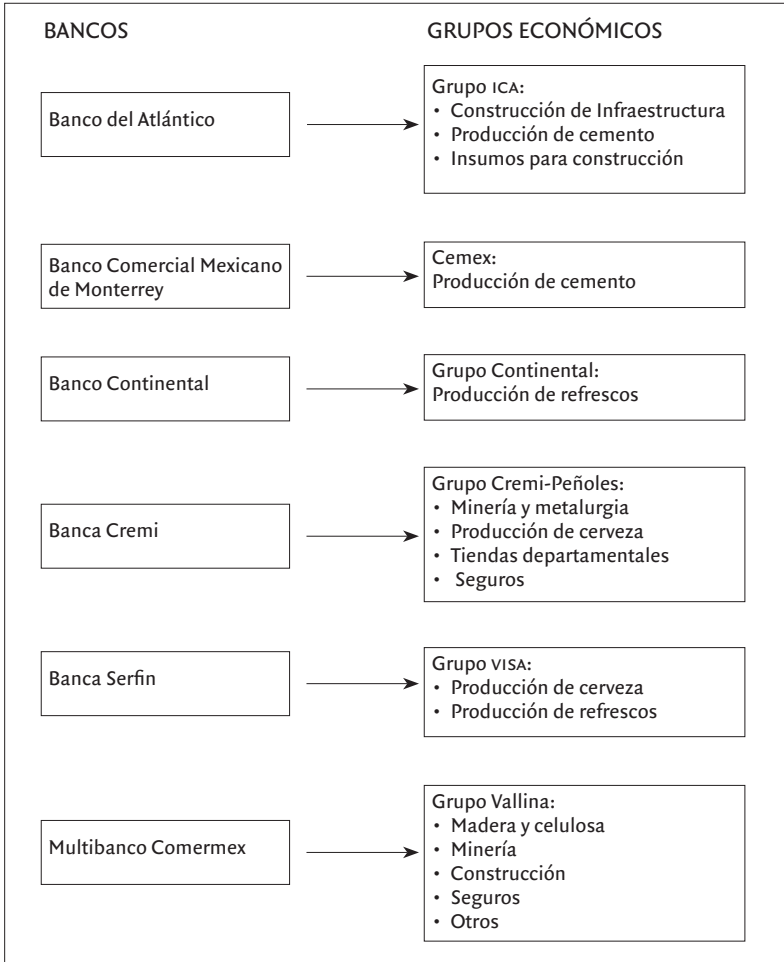
73 Según Legorreta (2005), la mayor parte de las utilidades de la banca entre los años cuarenta y sesenta procedían del crédito. En los años setenta también se obtuvieron grandes ingresos procedentes de la tenencia de acciones.

74 Del Ángel (2007b:63).

75 A fines de 1981, 98 por ciento de la captación de la banca comercial se concentraba en los bancos múltiples. Véase Marcos (2005:189).

76 Del Ángel et al. (2005:27).

FIGURA 2.3  
ALGUNOS BANCOS LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS  
ANTES DE LA ESTATIZACIÓN  
1973-1979



Fuente: Elaboración propia con base en información de Jacobs (1981: 35-41).



### 2.3 Bancos y grupos económicos durante el periodo de banca estatizada

La decisión de estatizar la banca comercial se dio hacia el final de la etapa de industrialización protegida promovida por los gobiernos de corte nacionalista del periodo post-revolucionario. Al poco tiempo de la expropiación, en la siguiente administración gubernamental, comenzaron las reformas que luego permitirían la apertura de la economía mexicana. Hacia fines de los años ochenta el país se encontraba en transición hacia un nuevo modelo económico.

47

La estatización modificó la estructura de propiedad y control de la banca comercial, lo que a su vez alteró la arquitectura de los grandes grupos económicos del país. Las redes financieras de negocios perdieron a los bancos múltiples, que representaban el eje de su estructura de financiamiento y facilitaban las transferencias de flujos financieros entre sus distintas empresas. A su vez, entre los activos de la banca recién estatizada, se encontraba una cantidad importante de acciones de empresas no financieras (desde hoteles hasta compañías manufactureras); muchas de ellas eran de empresas relacionadas.<sup>77</sup> En un principio esto significó que algunas redes de negocios perdieran segmentos completos de su estructura. Sin embargo, después se suavizaron algunas condiciones del decreto de expropiación y, en marzo de 1984, se reprivatizaron las empresas filiales de los bancos, lo que incluyó a todo el sector de casas de bolsa y a las participaciones de empresas no financieras.

---

77 Otra parte de las acciones en posesión de los bancos estatizados correspondía a empresas ajenas al control de los grupos económicos, pero que representaban para el banco inversiones más rentables que el otorgamiento de créditos. Véase Del Ángel et al. (2005:29) y Banco de México (s/f: sección VII).

Las necesidades de financiamiento y gestión de recursos financieros de las redes de negocios condujeron a algunas de ellas a reorganizar su arquitectura otorgando un papel importante a las casas de bolsa.<sup>78</sup> Estas crecieron rápidamente durante los años ochenta, en combinación con nuevas áreas de negocio muy rentables en los mercados financieros, como el mercado de los bonos de deuda del gobierno federal, en particular los Cetes.<sup>79</sup>

48

Ciertos accionistas controladores de las casas de bolsa no eran banqueros y ya estaban dentro del negocio antes de la estatización bancaria. Entre ellos se encontraban Carlos Slim Helú, de Inversora Bursátil, que en ese tiempo ya tenía empresas importantes organizadas en el Grupo Carso; así como Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, de Accival; y José Madariaga Lomelín, de Pro-bursa. Un ex banquero destacado que pasó al negocio de las casas de bolsa fue Agustín Legorreta Chauvet, quien había sido presidente del consejo de administración y director general de Banamex.<sup>80</sup>

Entre los grandes grupos económicos que al final de los años ochenta se encontraban ligados de manera importante a alguna casa de bolsa estaban: Grupo BAL (antes Grupo Cremi-Peñoles), con negocios en minería, metalurgia, tiendas departamentales y seguros, con la casa de bolsa Valmex; Grupo VISA, ya dedicado en ese tiempo a la producción de cerveza y refrescos, con las casas de bolsa VAMSA y Arka; Grupo Bimbo, especializado en productos de panadería, con la casa de bolsa FIMSA; Grupo Vallina, con negocios en madera y celulosa, minería, construcción y otros, con

---

78 Para 1986 había 26 casas de bolsa de accionistas privados. Véase Basave (2001:78).

79 Suárez (2005).

80 Minushkin (2005:238).

Casa de Bolsa Comercial; Grupo Vitro, dedicado a la producción de vidrio y cristal, con Operadora de Bolsa; Grupo Sidek, con negocios en materia siderúrgica y otros, con la casa de bolsa Probusa; y Grupo DESC, diversificado en autopartes, petroquímica y otros, con casa de bolsa CBI.<sup>81</sup> Cabe añadir que varias casas de bolsa tenían nexos con distintas redes de negocios. Dos ejemplos de ello fueron Inverlat (véase figura 2.4) y Operadora de Bolsa (véase figura 2.5),<sup>82</sup> en donde tenían participación varios empresarios de diferentes grupos económicos, a pesar de que la segunda estaba más ligada a Grupo Vitro. Ambas casas de bolsa articularon accionistas mayoritarios de diferentes redes de negocios, algunos de los cuales también tenían acciones en otras casas de bolsa, en donde a su vez participaban accionistas de otras empresas, lo que formó una red de intereses corporativos que reemplazó a la que los bancos tenían antes de su estatización.

49

En cambio, ese tipo de red de intereses corporativos desapareció de la banca. Aún más, los consejos de administración de los bancos dejaron de efectuar las funciones tradicionales de estos órganos de gobierno, ya que sus directrices comenzaron a responder a criterios de política económica establecidos por el gobierno federal. En la composición de los consejos prevalecieron los nuevos directivos de los bancos, muchos de los cuales cumplían con un perfil de funcionario público en lugar de uno de ejecutivo bancario.

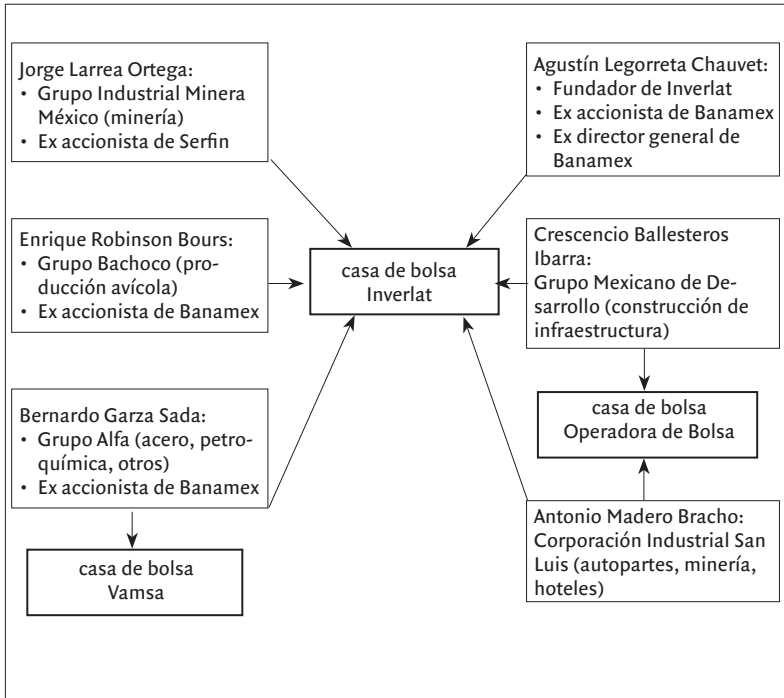
---

81 Valdés (1997:263-273).

82 En 1989 Inverlat, Operadora de Bolsa, y Accival realizaron 40 por ciento de las operaciones del mercado accionario. Véanse Luna (1990) y «La estructura de representación empresarial en México. La década de los noventa y los cambios en las estrategias corporativas», México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, p. 8, citada en Valdés (1997:236).

FIGURA 2.4  
ALGUNOS ACCIONISTAS Y/O CONSEJEROS DE CASA DE BOLSA  
1989-1990

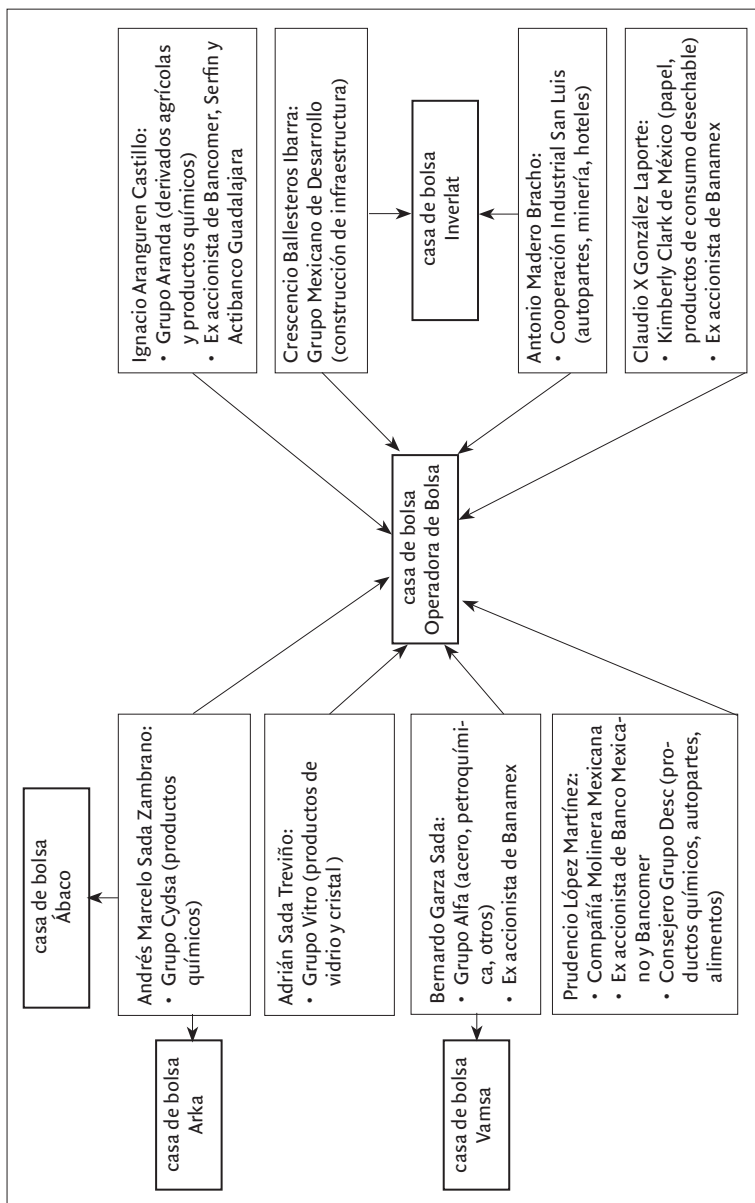
50



Fuente: Elaboración propia con base en información de Valdés (1997: 263-291).

Nota: en los cuadros encabezados por los nombres de accionistas de las casas de bolsa aparece el grupo económico o la empresa más representativos de la actividad empresarial de cada accionista. Entre paréntesis se señalan las actividades económicas más relevantes correspondientes al grupo o empresa respectivos. También se indica si el empresario fue accionista de algún banco antes de su estatización.

FIGURA 2.5  
ALGUNOS ACCIONISTAS Y/O CONSEJEROS DE OPERADORA DE BOLSA  
1989-1990



Fuente: Elaboración propia con base en información de Valdés (1997: 263-291).

*Nota:* En los cuadros encabezados por los nombres de accionistas de las casas de bolsa aparece el grupo económico o la empresa más representativos de la actividad empresarial de cada accionista. Entre paréntesis se señalan las actividades económicas más relevantes correspondientes al grupo o empresa respectivos. También se indica si el empresario fue accionista de algún banco antes de su estatización.

A pesar de que se invitó a algunos empresarios a participar en los consejos de los bancos estatizados, el peso de sus opiniones era mínimo.<sup>83</sup>

52 El hecho de que el gobierno de los bancos haya sido subordinado a criterios de política económica condujo a que gran parte del crédito de la banca comercial fuera destinado a financiar al gobierno federal. Otra parte importante de los recursos financieros era dirigida hacia créditos selectivos (vivienda de interés social, sector agropecuario, maquiladoras, actividades de exportación y sector turismo), valores del gobierno y encaje legal.<sup>84</sup> La parte que quedaba libre para financiar los proyectos privados era pequeña; entre 1981 y 1988 el número de acreditados bancarios se contrajo en más de 50 por ciento.<sup>85</sup> Pero, además, estos créditos al sector privado se concentraron todavía más en las empresas de mayor tamaño: en 1982, 81 por ciento del crédito total al sector privado fue dirigido a 14 por ciento de los usuarios; en 1989, 89 por ciento del crédito se concentró en 9 por ciento de los prestatarios.<sup>86</sup>

La propia estructura de la banca comercial se fue concentrando

---

83 Del Ángel (2007b:188).

84 En 1989 se cambió el régimen de encaje legal por un coeficiente de liquidez menos restrictivo, que también se eliminó en 1991. Estas dos medidas liberaron muchos recursos para poder ser convertidos en créditos. Véase Ortiz (1994:52).

85 Marcos (2005:207).

86 Marcos (2005:204).

mediante fusiones. Este proceso era lógico desde el punto de vista de un solo propietario que posee muchas empresas dedicadas a la misma actividad y que, por lo mismo, puede racionalizar ciertos procesos y reducir determinados costos simplificando la estructura corporativa. Sin embargo, desde el punto de vista de la competencia económica, la concentración no era deseable. Además, el proceso de fusiones estuvo acompañado de una política de tasas de interés bancarias fijas de aplicación general. Es decir, durante varios años, la banca estatizada fue un sistema de concentración creciente y sin competencia. De los aproximadamente 60 bancos que fueron estatizados, para 1988 sólo quedaban 18, que fueron los participantes en el posterior proceso de reprivatización. Cabe añadir que en este conjunto de bancos se volvió a permitir la participación de accionistas privados mexicanos, de forma minoritaria, mediante los Certificados de Aportación Patrimonial.

53

Durante los años en que la banca fue de propiedad estatal se formaron ciertas condiciones internas que obstaculizaban su operación eficiente: había exceso de personal y una parte de éste carecía de la capacitación debida, los sistemas y procedimientos para la operación del crédito eran deficientes y los mecanismos de supervisión eran laxos.

## 2.4 Conclusiones

Durante el Porfiriato, el segmento más relevante del sistema bancario fue el de los bancos de emisión, que eran organizaciones de depósito y descuento con facultad para emitir billetes. Su función era la organización y gestión de los fondos de ciertos empresarios para realizar algunas inversiones en las compañías de las redes de negocios que predominaban en aquella época. Estas redes se for-

maron mediante asociaciones fortalecidas por vínculos familiares, matrimoniales o de origen étnico; y poseían una arquitectura descentralizada, ya que no existía en ellas una empresa que coordinara al resto. Casi la totalidad de los créditos que otorgaban los bancos eran préstamos relacionados e iban dirigidos a los negocios de los consejeros de los bancos o familiares de éstos. En un contexto económico sin fuentes alternativas de financiamiento, los bancos y sus prácticas de créditos relacionados constituían una solución a las fallas del mercado de crédito.

54

Durante el periodo post-revolucionario, se estableció una nueva clasificación para las instituciones de crédito, donde el papel más activo fue desempeñado por los bancos de depósito y las sociedades financieras. A su vez, como consecuencia de las ideas nacionalistas derivadas de la Revolución, la legislación bancaria estableció restricciones para la operación de bancos extranjeros y, por lo tanto, marcó la intención de que hubiera una banca de propiedad preferentemente nacional. En el transcurso de este periodo, una función muy importante de los bancos fue otorgar crédito a las empresas no financieras de los grupos económicos con los que estaban vinculados, que eran redes centralizadas donde una empresa coordinaba a las otras, además de poseer acciones de ellas. Estos créditos permitieron el crecimiento de grandes empresas, sobre todo manufactureras, y no hay evidencia de que hayan puesto en riesgo la estabilidad del sistema bancario. En ocasiones, los créditos no eran otorgados directamente por un banco, sino por una financiera. Era común que los grandes grupos económicos tuvieran bancos y financieras, y que estas últimas fueran coordinadas por los primeros. Cabe señalar que también había organizaciones bancarias que no necesariamente estaban vinculadas a alguna red de negocios en particular, sino que permitían la intersección de



numerosos intereses empresariales dentro de sus consejos de administración.

La estatización de 1982 modificó la estructura de propiedad y control de la banca comercial, lo que a su vez alteró la arquitectura de los grandes grupos económicos del país. Las necesidades de financiamiento y gestión de recursos financieros de las grandes redes de negocios condujeron a algunas de ellas a reorganizar su arquitectura otorgando un papel importante a las casas de bolsa. Durante los años ochenta estos intermediarios no bancarios crecieron rápidamente en combinación con nuevas áreas de negocio muy rentables en los mercados financieros. La coincidencia de importantes empresarios en los consejos de administración de las casas de bolsa reemplazó la red de intereses corporativos que los bancos tenían antes de su estatización, mientras que, en contraste, esa interacción de intereses desapareció de la banca. Además, los consejos de administración de los bancos dejaron de cumplir las funciones tradicionales de estos órganos de gobierno, ya que sus directrices fueron establecidas de acuerdo con criterios de política económica señalados por el gobierno federal. Como resultado del periodo de control y gestión estatal, los 18 bancos que posteriormente fueron privatizados conformaron un sistema concentrado, desacostumbrado a la competencia y con condiciones internas que obstaculizaban su operación eficiente.





## CAPÍTULO 3

### LA RUTA DE LOS BANCOS PRIVATIZADOS

**E**n este capítulo se explora el camino seguido por los bancos que fueron privatizados durante 1991-1992, así como sus características de arquitectura y gobierno corporativos y sus implicaciones sobre la estructura del sistema bancario. Como punto de partida del análisis se presentan ciertas reformas legales vinculadas al proceso de privatización, relacionadas con la propiedad y control de los bancos, así como las modificaciones posteriores a dicha legislación. La evidencia que aporta el seguimiento individual de los bancos privatizados permite evaluar hasta qué punto el comportamiento de la banca comercial se alejó de los objetivos de quienes diseñaron el programa de privatización bancaria.

#### **3.1 Reformas legales para la banca y privatización**

Los bancos se reprivatizaron luego de una década de haber sido propiedad del Estado. Durante esos años el sistema de banca comercial contribuyó al financiamiento del sector público y a los

objetivos del gobierno federal en materia de control monetario y cambiario. Desde el punto de vista gubernamental, estos beneficios eran considerables, pero a pesar de ellos se tomó la decisión de volver a trasladar la propiedad de los bancos al sector privado.

58 Sobre las causas de la privatización, los analistas políticos han señalado diversas hipótesis en términos de las alianzas entre elites políticas y empresariales o de la legitimación política del régimen.<sup>87</sup> Sin embargo, la explicación oficial tiene que ver con el propósito de modernizar al sistema financiero. Entre los objetivos de dicha modernización, señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se pueden destacar los siguientes: 1) aumentar la eficiencia operativa y la autonomía de gestión de la banca; 2) garantizar el sano y eficaz funcionamiento del sistema financiero en su conjunto; 3) dotar de crédito a las áreas consideradas como prioritarias y estratégicas con los recursos procedentes de los bancos y fideicomisos de fomento; y 4) promover la complementariedad de las instituciones bancarias con el resto de los intermediarios financieros.<sup>88</sup> Estos objetivos eran suficientemente generales para coincidir con reformas tan relevantes como la privatización bancaria y la formación de grupos financieros; además resultaron complementarios al proyecto de integración comercial con Estados Unidos y Canadá.

El proceso de privatización de los 18 bancos de propiedad estatal se concretó entre 1991 y 1992, pero tuvo antecedentes desde 1988 con ciertas medidas de desregulación y cambios legales en el sistema financiero. La desregulación consistió en liberalizar las tasas de interés pasivas del sistema bancario y eliminar obstáculos

---

87 Por ejemplo, los trabajos de Santín (2005) y Valdés (1997:219-221).

88 Poder Ejecutivo Federal (1989:67-68).

importantes al otorgamiento de crédito, como eran la canalización obligatoria de recursos y el régimen de encaje legal. Las reformas legales tuvieron como objetivos disminuir la regulación excesiva, mejorar la supervisión del sistema, fomentar la capitalización de los intermediarios, aprovechar economías de escala, promover una mayor cobertura de mercados y estimular una mayor competencia entre intermediarios.<sup>89</sup>

Las principales modificaciones al marco legal del sistema financiero se concentraron en la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), que se presentó en 1990 en lugar de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito. En ella se establecieron los lineamientos para que el servicio de la banca comercial volviera a ser prestado por bancos controlados por particulares, con la intención explícita de asegurar que el control fuera mantenido por inversionistas mexicanos.<sup>90</sup> Sin embargo, la legislación permitía cierto grado de participación extranjera. Esta posibilidad fue aprovechada luego de la privatización por algunos de los nuevos propietarios de los bancos, ya que pudieron colocar acciones en los mercados internacionales.

Otra parte muy importante de los cambios legales que afectarían a la banca se dio en 1990 con la creación de la Ley para Regular a las Agrupaciones Financieras (LRAF). Esta ley permitió la formación de conjuntos de empresas financieras, incluyendo bancos, a partir de una empresa controladora. Se estableció la obligación de que la sociedad controladora y cada una de las empresas dentro del grupo formalizaran un convenio, según el cual la primera respondería subsidiaria e ilimitadamente por las obligaciones de dichas empresas y de manera ilimitada por sus pérdidas.

---

89 Ortiz (1994:57).

90 Ortiz (1994:256-257).

60

Como resultado de lo establecido tanto en la LIC como en la LRAF, considerando las reformas incorporadas en junio de 1992, el capital social de las instituciones de crédito y de las sociedades controladoras estaría integrado por acciones de las series A, B, C y L.<sup>91</sup> La serie A representaría 51 por ciento del capital ordinario; el 49 por ciento restante de la parte ordinaria podría integrarse indistinta o conjuntamente por acciones de las series A, B y C, considerando que la serie C no podría exceder 30 por ciento de dicho capital. Las acciones de la serie L podrían emitirse hasta por 30 por ciento del capital ordinario. Las de la series A y B podrían ser adquiridas por inversionistas mexicanos. Las acciones de la series C y L podrían ser adquiridas por inversionistas mexicanos y por personas físicas o morales extranjeras. Las acciones de la serie L otorgarían a sus titulares derechos de voto limitados.<sup>92</sup>

Cabe resaltar que el marco legal impedía que los bancos fueran controlados por empresas no financieras y que, a su vez, los bancos poseyeran más de 5 por ciento del capital de éstas. Los requerimientos señalados en dichas leyes pretendían establecer cierta dispersión en la propiedad de los bancos y grupos financieros, ya que se prohibía que un solo inversionista concentrara participación accionaria mayor a 10 por ciento, considerando que al rebasar 5 por ciento se tendría que solicitar autorización a la Secretaría de Hacienda.

En resumen, las medidas de desregulación y las reformas a la ley prepararon el terreno para la privatización de los bancos

---

91 Antes de estas reformas, se establecía que el capital ordinario de los bancos debía integrarse de la siguiente manera: por lo menos 51 por ciento correspondiente a acciones de la serie A; hasta 49 por ciento de acciones de la serie B y hasta 30 por ciento de acciones de la serie C.

92 Ortiz (1994:110).

comerciales en un contexto que les permitiría hacer negocios en combinación con casas de bolsa, aseguradoras y otras empresas financieras que proveyeran servicios afines. Pero, además, según Guillermo Ortiz, quien fungió como presidente del Comité de Desincorporación Bancaria, se pretendía asegurar que los mexicanos mantuvieran en todo momento el control de los bancos y que existiera una participación diversificada y plural, que impidiera fenómenos de concentración en perjuicio de las instituciones y de los usuarios del servicio.<sup>93</sup>

Estos propósitos gubernamentales eran complementarios al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que estableció un calendario de apertura gradual para la inversión extranjera en el sector financiero, el cual iniciaba en enero de 1994 y concluía en diciembre de 1999. Durante ese periodo, la participación individual a la que podía llegar cada banco extranjero debía ser menor o igual a 1.5 por ciento del mercado, mientras que la participación global de la banca extranjera comenzaría con un nivel inferior a 8 por ciento, mismo que se iría extendiendo hasta alcanzar un máximo de 15 por ciento al final de la etapa de transición. Después de esta fase, el gobierno mexicano podría congelar por una ocasión (y por menos de tres años) el crecimiento del capital extranjero si éste llegaba a sobrepasar 25 por ciento del total del sistema. En cuanto a la participación de capital extranjero sobre los bancos mexicanos, se fijó un límite de 30 por ciento.<sup>94</sup>

61

---

93 Ortiz (1994:91).

94 Banco de México (s/f: sección XI).

### 3.2 Reformas legales y crisis financiera

La crisis macroeconómica iniciada en diciembre de 1994 y las características estructurales de la mayoría de los bancos detonaron una grave crisis en el sistema bancario. Ante la necesidad de capitalización de todos los bancos, se modificaron los límites a la participación de capital extranjero en la banca y los grupos financieros, y finalmente se adelantó el fin del periodo de transición establecido en el TLCAN. Estas modificaciones abrieron la puerta a una oleada de fusiones y adquisiciones.

62

Ante la creciente participación extranjera en el capital de los bancos, se modificaron la LIC y la LRAF, creándose la figura de «institución de banca múltiple filial» o «sociedad controladora filial», según fuera el caso. Esto implicó que el capital social de los bancos se dividiera en acciones de las serie F y B para aquellos bancos o grupos financieros controlados por inversionistas extranjeros. La serie F debería corresponder a un mínimo de 51 por ciento de las acciones, quedando la serie B para el resto del capital. En los bancos controlados por accionistas mexicanos, el capital social seguiría estando representado por acciones de la serie O.<sup>95</sup>

En 2001<sup>96</sup> se estableció en la LIC que el consejo de administración de las instituciones de banca múltiple estaría integrado por un mínimo de cinco y un máximo de 15 consejeros propietarios, de los cuales por lo menos 25 por ciento deberían ser independientes, es decir, ser ajenos a la administración del banco, así como reunir

---

95 En 1995 se eliminó la serie C (originalmente establecida como parte del capital susceptible de ser suscrito por extranjeros) y se canjeó por acciones de la serie B. Las reformas de 1999 a la LIC y la LRAF establecieron el cambio de acciones de las series A y B por acciones de la serie O.

96 Murillo (2005:284).



ciertos requisitos planteados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.<sup>97</sup> Actualmente, los consejos sólo tienen validez legal cuando cuentan con la asistencia de al menos 51 por ciento de todos los miembros del consejo, incluyendo por lo menos un consejero independiente.<sup>98</sup>

### 3.3 Bancos privatizados y grupos económicos

Los bancos se privatizaron mediante subastas individuales, que fueron el paso final de un procedimiento que incluía el registro y la autorización de grupos de inversionistas interesados en participar en el proceso. La última subasta se celebró en julio de 1992. Hasta antes de las subastas, el gobierno federal mantenía 73.36 por ciento de la propiedad de los bancos; al concluir el proceso de venta, sólo conservó 8.88 por ciento del total, manteniendo participación en Bancomer (22.53 por ciento), Banca Serfin (15.98 por ciento) y Banco Internacional (21.04 por ciento).<sup>99</sup>

63

---

97 No pueden ser considerados consejeros independientes: a) los empleados o directivos; b) los accionistas que sin ser empleados o directivos tengan poder de mando sobre los directivos; c) los socios o empleados de sociedades o asociaciones que presten servicios de asesoría o consultoría a la institución o a empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forma parte el banco; d) los clientes, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante de la institución; e) los empleados de asociaciones que reciban donativos importantes de la institución; f) los directores generales o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o un directivo de alto nivel de la institución; etc. Véase el artículo 22 de la LIC.

98 Véase el artículo 22 de la LIC.

99 Ortiz (1994:342).

A pesar de que la LIC establecía una separación entre las empresas no financieras y los bancos, un efecto inmediato de la privatización fue que ciertos grupos económicos pudieron vincularse con un banco y, en diversos casos, con un grupo financiero encabezado por un banco. Estos vínculos se hicieron evidentes en los consejos de administración. Un ejemplo muy ilustrativo es el caso de Banca Serfin, el tercer banco más grande de México a principios de los años noventa, que después de su privatización pasó a ser controlado por los accionistas mayoritarios de Vitro, uno de los grandes grupos económicos fincados en Monterrey, dedicado a la producción de vidrio y cristal en diversas aplicaciones, varias de ellas con alta tecnología.

Aunque la subasta por Serfin fue ganada por Operadora de Bolsa, una casa de bolsa que integraba a diversos inversionistas con intereses de negocios distintos entre sí, gran parte de los derechos de control sobre el banco quedaron en poder de Adrián Sada González, el accionista controlador de Vitro. En 1995, Sada, presidente del consejo de administración de Vitro, también presidía el consejo del Grupo Financiero Serfin, del cual poseía 8 por ciento del capital social y 10.1 por ciento de los derechos de voto. Sin embargo, dentro del consejo había dos hijos suyos y 11 de los 44 miembros estaban relacionados entre sí por lazos sanguíneos o de matrimonio.<sup>100</sup> Aunque su participación accionaria cumplía con los requisitos establecidos en la LRAF, subestimaba por sí sola su porcentaje de control sobre el consejo. Situaciones como ésta se volvieron comunes en los bancos privatizados.

Otro rasgo interesante de la relación entre Vitro y Serfin fue la cantidad de consejeros que ambas empresas compartían. Si se con-

---

100 La Porta et al. (2002:7-8).

sidera sólo a los consejeros de la serie A de Serfin, los consejeros propietarios del banco que también lo eran en Vitro representaban 30.4 por ciento, es decir, casi un tercio. Esta proporción era aún más alta desde el punto de vista de Vitro, ya que 53.8 de sus consejeros propietarios también pertenecían al consejo de Serfin,<sup>101</sup> aun cuando no todos ellos formaban parte del grupo controlador de Vitro. Un ejemplo era el de Dionisio Garza Medina, uno de los accionistas mayoritarios del Grupo Alfa (metalurgia y petroquímica), pero integrante de los consejos de Serfin y Vitro.

La relación tan estrecha entre los consejos de administración de Serfin y Vitro se tradujo en créditos relacionados, práctica que se extendió a las empresas ligadas a otros miembros del consejo de administración que controlaba al banco. El consejo del Grupo Financiero Serfin incluía a los accionistas controladores de otras 14 empresas no financieras que cotizaban en bolsa, muchas de las cuales pertenecían a grupos económicos. En la figura 3.1 se incluyen ocho de estos casos, además de Vitro, donde destacan los grupos Alfa, Cydsa, Industrial Saltillo, Maseca, Mexicano de Desarrollo y Xtra. Todas las empresas representativas de estos grupos o alguna de sus subsidiarias obtuvieron préstamos clasificados entre los cien mayores créditos otorgados por el banco en 1995.<sup>102</sup>

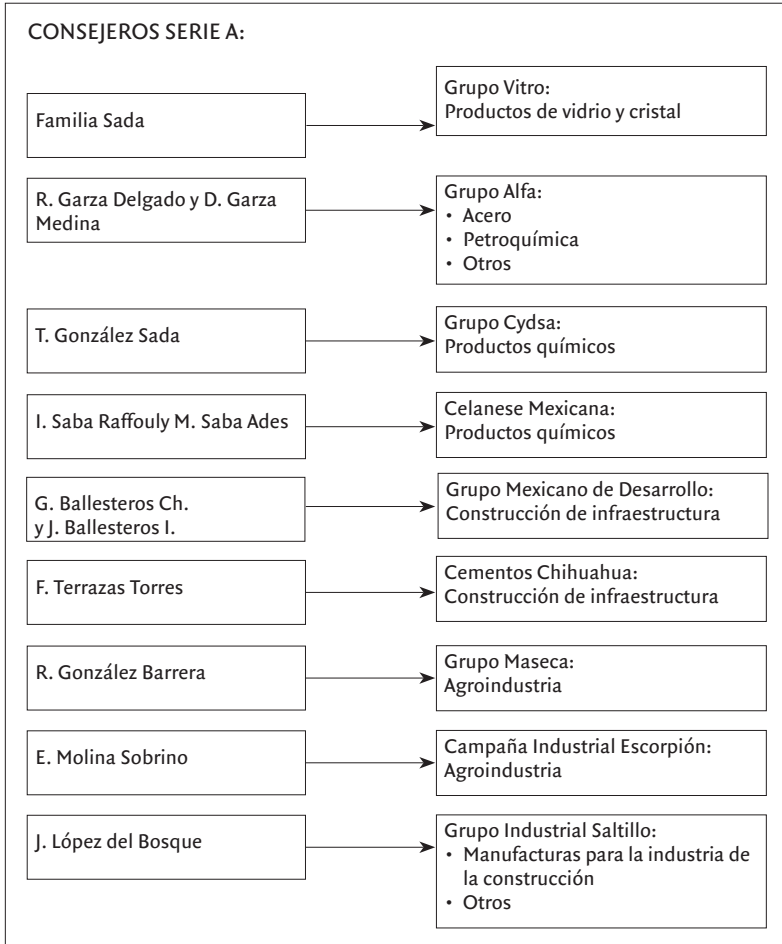
65

---

101 Los datos sobre los consejeros en común de Serfin y Vitro fueron calculados con base en información de La Porta et al. (2002:36) y Vitro (1996).

102 De hecho, según La Porta et al. (2002), sólo 3 de 15 empresas relacionadas con integrantes del consejo de administración de Serfin no tuvieron uno de los 100 créditos mayores otorgados por el banco en 1995.

FIGURA 3.1  
 ALGUNOS CONSEJEROS DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN Y SU  
 FILIACIÓN CON GRUPOS ECONÓMICOS O GRANDES EMPRESAS  
 1995



Fuente: Elaboración propia con base en información de La Porta et al. (2002).

Nota: Los consejeros incluidos obtuvieron de Banca Serfin para su empresa o grupo respectivo un crédito clasificado entre los 100 mayores de dicho banco.

### 3.4 Las trayectorias de arquitectura y gobierno de los bancos privatizados

Las situaciones en las que la propiedad y control de un banco o grupo financiero se concentró en un conjunto reducido de accionistas ligados directamente a un grupo económico fueron comunes en los bancos privatizados. Además, pocos de estos accionistas controladores tenían la experiencia de haber sido banqueros, y aun esos pocos llevaban una década sin serlo. La combinación de un control con escasos contrapesos por parte de individuos sin experiencia en el negocio bancario y la aparición de conductas oportunistas o deshonestas en un contexto de supervisión poco eficaz,<sup>103</sup> llevó a que algunos bancos fueran intervenidos por las autoridades para evitar una quiebra en cadena del sistema. Esto ocurrió apenas dos años después de concluido el proceso de subastas y aun antes de la crisis macroeconómica iniciada en diciembre de 1994. Tal fue el caso de Banca Cremi, Banco de Oriente y Banco Unión, los cuales representaban 16.5 por ciento de los bancos privatizados.

67

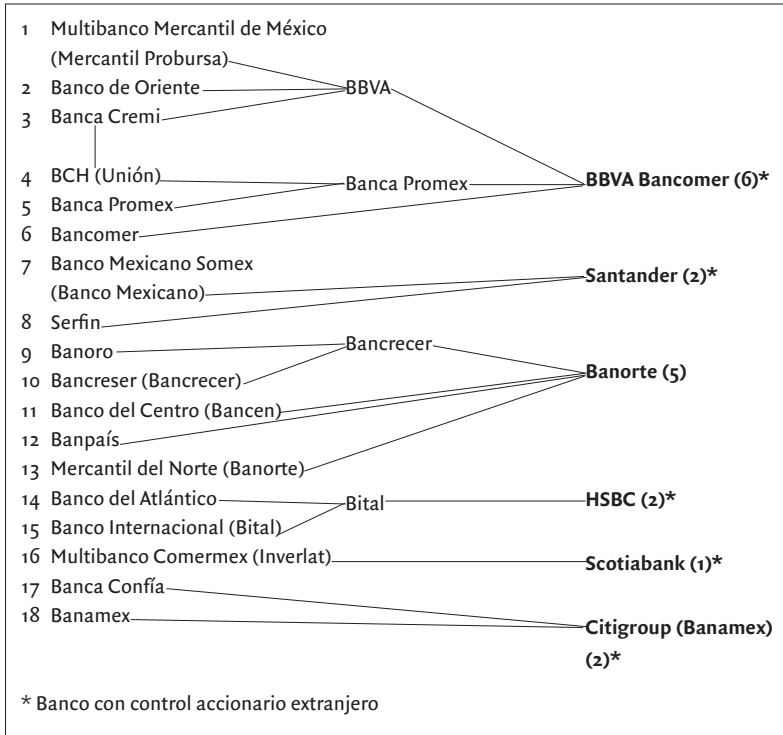
La crisis macroeconómica agravó y aceleró los problemas de la mayoría de los bancos privatizados. La figura 3.2 muestra la trayectoria de fusiones y adquisiciones seguidas por estos 18 bancos.

Los 18 bancos privatizados se fueron vendiendo y fusionando

---

103 Según Héctor Rangel Domene, quien fue director general adjunto de Banca Institucional de Bancomer, y a partir de 2004 funge como presidente del consejo de administración de BBVA Bancomer: «En esa crisis, hay que decirlo, hubo malos comportamientos de algunos nuevos banqueros que habían comprado bancos y que por falta de experiencia, o por falta de calidad moral, o por fraudes y prácticas corruptas, llevaron a la quiebra a sus instituciones...» Véase Del Ángel (2007b:212).

FIGURA 3.2  
TRAYECTORIA DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE LOS BANCOS  
REPRIVATIZADOS



68

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes anuales de diversos bancos y grupos financieros, Comisión Nacional Bancaria y de Valores (varios años) y Murillo (2005:264-265).

Notas: 1) Los nombres que aparecen entre paréntesis corresponden a la denominación posterior que adoptó el banco respectivo. 2) Los números que aparecen entre paréntesis se refieren al número de bancos privatizados cuyos activos fueron adquiridos o fusionados hasta llegar al banco correspondiente que opera actualmente. 3) Banamex nunca modificó su denominación, a pesar de ser adquirido por Citigroup.

hasta quedar todos contenidos en seis que continúan operando actualmente y que, coincidentemente, son los de mayor tamaño del sistema en lo que se refiere a activos, captación total, cartera total, pasivos y utilidades netas.<sup>104</sup> De esta media docena de bancos, cinco son empresas subsidiarias de bancos extranjeros (dos españoles, un estadounidense, un canadiense y un inglés) y sólo Banorte se conserva bajo el control de los mismos inversionistas que ganaron la subasta correspondiente en junio de 1992. El banco que tuvo más procesos de fusión es BBVA-Bancomer, con seis de ellos; le siguen Banorte con cinco y Banamex, HSBC y Santander con dos; Scotiabank es el único de estos grandes bancos que sólo contiene los activos y pasivos de uno de los bancos privatizados. Los seis bancos vigentes son parte de grupos financieros.

69

Viendo en perspectiva la trayectoria de fusiones y adquisiciones, puede afirmarse que, si bien hay casos como el de Bancen, cuya fusión con Banorte se dio por concluida hasta 2006 (aunque había sido adquirido por ese mismo banco desde 1997), el proceso de consolidaciones de los bancos privatizados ya estaba concluido para 2002 con la adquisición del Grupo Financiero Bital por parte de HSBC. Bien puede decirse que el proceso ilustrado en la figura 3.2 llevó apenas una década. A continuación se presenta un análisis de las consecuencias en arquitectura y gobierno corporativos de cada una de las seis trayectorias seguidas por los bancos vigentes en la actualidad e iniciadas desde las privatizaciones correspondientes.

---

104 Los seis bancos mencionados son los de mayor participación, casi sin excepción, en cada uno de los rubros señalados. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2008:43 y 2009:13-14).

### 3.4.1 La ruta BBVA-Bancomer

La subasta para privatizar a Bancomer fue ganada en octubre de 1991 por un grupo de inversionistas encabezado por el Grupo Valores Monterrey (VAMSA), un grupo financiero con una casa de bolsa como eje. Sin embargo, VAMSA sólo era un negocio complementario de los accionistas del Grupo VISA, un grupo económico de Monterrey dedicado a la producción de cerveza y refrescos, cuyo líder era Eugenio Garza Lagüera.<sup>105</sup> En diciembre de ese mismo año se formó el Grupo Financiero Bancomer con el fin de mantener el control de Bancomer y otras empresas financieras.

70

Cabe señalar que, además de los accionistas de VAMSA-VISA, una parte del capital de Bancomer se colocó entre numerosos inversionistas, ya que el grupo de accionistas mayoritarios ganó la subasta sobre sólo 51 por ciento de las acciones. Como el gobierno federal conservó 22.5 por ciento del capital social, una parte mayor a 20 por ciento fue vendida a un fideicomiso organizado por consejeros regionales del banco, que eran grupos empresariales de distintas regiones en las que éste operaba. Estos consejeros eran una figura sobreviviente del esquema original del banco, que inició como un sistema de bancos regionales afiliados. Antes de la estatización, muchos de los consejeros regionales también eran accionistas minoritarios del banco y, no obstante ésta, más de 90 por ciento de ellos siguieron participando en los consejos regionales.<sup>106</sup> El fideicomiso formado por estos consejeros regionales logró reunir 6 500 inversionistas. Hay que agregar que inmedia-

---

<sup>105</sup> Los accionistas controladores del Grupo VISA, es decir, la familia Garza Lagüera y asociados, habían controlado Banca Serfin antes de la estatización de 1982.

<sup>106</sup> Ortiz (1994:301).



tamente después de ganar la subasta, los accionistas mayoritarios hicieron una colocación de capital en los mercados internacionales, lo que amplió la base de accionistas minoritarios de Bancomer.

A pesar de dar lugar a esta amplia base de accionistas minoritarios, el consejo de administración de Bancomer se formó con un conjunto de accionistas y ejecutivos de VISA, pero también dio cabida a los accionistas controladores de grupos como Arancia, Bachoco, BAL, Carso, Liverpool, Sidek y TMM (véase figura 3.3). Algunos de estos consejeros también eran accionistas del banco, como Alberto Baillères del Grupo BAL y Max Michel de Liverpool. La mayoría de estos consejeros se mantuvieron por varios años en el consejo de Bancomer y, durante 1996 y 1998, representaron 25 por ciento de los consejeros propietarios de las acciones serie A (véase cuadro 3.1).<sup>107</sup>

71

Aun considerando la presencia de los consejeros ligados a otros grupos económicos, el porcentaje de consejeros comunes entre Bancomer y VISA era muy alto. El rasgo más característico de esta conducta se dio en 1996, cuando 86.3 de los consejeros propietarios o suplentes de VISA también lo eran de Grupo Financiero Bancomer (véase cuadro 3.1). Desde el punto de vista del banco, en ese mismo año, 45.8 por ciento de los consejeros propietarios de la serie A también lo eran en VISA. Este último porcentaje es considerable, sobre todo si se toma en cuenta que había 24 consejeros propietarios de la serie A. Para 1998, año en que el Grupo VISA cambió de denominación a Grupo FEMSA, los porcentajes se

---

<sup>107</sup> Aunque no se incluye en el cuadro 3.1, en 1996, 93.7 por ciento de los consejeros propietarios de VISA también eran consejeros propietarios o suplentes en Bancomer. Todos los datos referentes a los consejeros fueron obtenidos a partir de las actas de las asambleas del consejo de administración de Grupo Financiero Bancomer y de VISA.

FIGURA 3.3  
ALGUNOS CONSEJEROS DE BANCOMER LUEGO DE SU REPRIVATIZACIÓN  
1991

<p>Alberto Baillères Consejero propietario serie A</p> <p>Grupo BAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción minera y metalúrgica</li> <li>• Seguros</li> <li>• Tiendas departamentales</li> </ul>	<p>Ignacio Aranguren Consejero propietario serie A</p> <p>Grupo Arancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivados agrícolas</li> <li>• Productos químicos</li> </ul>	<p>Max Michel Suberville Consejero propietario serie A</p> <p>Liverpool:</p> <p>Tiendas departamentales</p>
<p>Julio Serrano Segovia Consejero propietario serie A</p> <p>Grupo TMM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte marítimo</li> <li>• Infraestructura portuaria</li> </ul>	<p>Eugenio Garza Lagüera Presidente del Consejo de administración de Bancomer</p> <p>Grupo VISA:</p> <p>Producción de cerveza y refrescos</p> <p>Grupo financiero VAMSA:</p> <p>Casa de bolsa, seguros, otros</p>	<p>Carlos Slim Helú Consejero propietario serie B</p> <p>Grupo Carso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas comerciales</li> <li>• Minería</li> <li>• Producción de papel</li> <li>• Producción de recubrimientos químicos</li> <li>• Producción de cigarrillos</li> <li>• Telefonía</li> </ul> <p>Grupo financiero Inbursa:</p> <p>Casa de bolsa, seguros</p>
<p>Javier Robinson Bours Consejero propietario serie B</p> <p>Grupo Bachoco:</p> <p>Producción avícola</p>	<p>Jorge Martínez Güitrón Consejero propietario serie B</p> <p>Grupo Sidsa:</p> <p>Producción metalúrgica</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Del Ángel (2007b: 197-200).

redujeron, aunque siguieron siendo elevados.

Cabe señalar que además de las relaciones con VISA y otros grandes grupos económicos a través del consejo de administración, Bancomer también era accionista de compañías no financieras, mediante la empresa controladora del grupo financiero. Como ejemplo está el caso de Alestra, compañía participante en el mercado de servicios de telefonía de larga distancia y prestación de servicios de acceso a internet.

Luego del inicio de la crisis macroeconómica y bancaria, los accionistas mayoritarios de Bancomer se vieron obligados a vender en 1996 a Bank of Montreal 16 por ciento del capital, que representaba 20 por ciento de las acciones con derecho a voto, lo que permitió a este banco canadiense tener ocho consejeros propietarios de la serie B.<sup>108</sup>

73

Aun con la participación del Bank of Montreal, tres años después, la extensión y profundidad de la crisis obligó al Grupo Financiero Bancomer a vender Seguros Monterrey, Afianzadora Monterrey y otros activos inmobiliarios para aportarle capital al banco, lo que, sin embargo, resultó insuficiente. Por su parte, el Grupo VISA-FEMSA enfrentaba problemas propios que le impedían seguir inyectándole más capital a Bancomer.<sup>109</sup> Fue por eso que los accionistas controladores de Bancomer decidieron vender un paquete accionario que dio el control del grupo financiero a BBVA, transacción que se concretó en julio de 2000. Después de la venta se modificó la denominación del banco, quedando como BBVA Bancomer, dentro del Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Antes de tomar el control de Bancomer, BBVA ya tenía operacio-

---

108 Grupo Financiero Bancomer (1996).

109 Del Ángel (2007b:213).

nes en México mediante el Grupo Financiero BBV-Probursa, producto de haber fusionado al Banco Mercantil Probursa en 1996.<sup>110</sup> Dentro de dicho grupo financiero, el banco quedó con la denominación de BBV-México. Al poco tiempo de formado, BBV-Probursa adquirió sucursales de Banca Cremi y Banco de Oriente, bancos que a causa de su insolvencia habían sido objeto de una intervención gerencial por parte del Fobaproa.<sup>112</sup> Tras formarse el Grupo Financiero BBVA Bancomer, el Grupo Financiero BBV-Probursa se fusionó con él; no obstante la fusión de los dos grupos financieros, el banco correspondiente al grupo fusionado, BBV-México, no desapareció, sino que en 2001 se transformó en BBVA Bancomer Servicios, banco especializado en la prestación de servicios fiduciarios y avalúos, y también subsidiaria de Grupo Financiero BBVA Bancomer. Actualmente este otro banco sigue funcionando a la par del Banco BBVA-Bancomer.<sup>113</sup>

Asimismo, en octubre de 2000, BBVA Bancomer fusionó a Banca Promex, que a su vez había comprado al Fobaproa sucursales de Banco Unión en 1996. Cabe mencionar que tanto Banco Unión como Banca Cremi, ambos intervenidos y vendidos por el Fobaproa, fueron controlados anteriormente por Carlos Cabal Peniche y asociados, que en noviembre de 1991 ganaron la subasta por BCH

---

110 Murillo (2005:264).

111 Antes de 2000, la denominación del grupo financiero español era BBV. En enero de ese año se fusionó con Argentaria, por lo que la denominación del grupo pasó a ser BBVA. Véase BBVA (2008:10).

112 El Fobaproa era el Fondo Bancario de Protección al Ahorro. Se creó en 1990 con el fin de fungir como fondo de contingencia ante crisis financieras.

113 Además, BBVA Bancomer Servicios es propietario de la red de cajeros automáticos de BBVA Bancomer, el otro banco del grupo financiero. Véase BBVA Bancomer (2008:35).

**CUADRO 3.1**  
**RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**BANCOMER Y GRUPO VISA-FEMSA**

1996-2008

Año	Número de consejeros en Bancomer	Porcentaje de consejeros propietarios en Bancomer también consejeros propietarios en VISA-FEMSA	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en Bancomer también consejeros propietarios o suplentes en VISA-FEMSA	Porcentaje de consejeros propietarios en VISA-FEMSA también consejeros propietarios en Bancomer	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en VISA-FEMSA también consejeros propietarios o suplentes en Bancomer	Porcentaje de consejeros propietarios en el banco también accionistas controladores de otras empresas o grupos económicos
1996	24 (P, A) 24 (S, A) 20 (P, B) 20 (S, B)	45.8*	39.5*	68.7	86.3	25.0*
1998	24 (P, A) 24 (S, A) 20 (P, B) 20 (S, B)	33.3*	33.3*	61.5	70.8	25.0*
2000	15 (P, O) 15 (S, O)	40.0	30.0	46.1	39.1	20.0
2006	15 (P, F) 15 (S, F)	20.0	23.3	15.7	18.4	33.3
2008	11 (P, F) 9 (S, F)	36.3	25.0	22.2	13.8	45.4

\* Sólo se considera la serie A. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F= serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia basada en información de Bancomer (2000), Grupo Financiero Bancomer (1996 y 1998), BBVA Bancomer (2006 y 2008), VISA (1996 y 1997) y FEMSA (2000, 2006 y 2008).

Nota: Los datos de 1996 y 1998 corresponden al Grupo Financiero Bancomer; en el resto de los años los datos corresponden exclusivamente al banco.

(que cambió de nombre a Banco Unión) y que en 1993 adquirieron las acciones del Grupo Financiero Cremi, pero sin fusionarlos.

76

En junio de 2002, como consecuencia de que BBVA International Investment Corporation alcanzó a detentar 51 por ciento de las acciones representativas del capital social del grupo financiero, BBVA Bancomer se convirtió en una sociedad controladora filial, de acuerdo con las disposiciones de la LRAF. A partir de 2004, BBVA incrementó su participación accionaria en BBVA Bancomer, manteniéndola a partir de ese año en alrededor de 99 por ciento.<sup>114</sup>

Es importante analizar las tendencias observadas en el consejo de administración de Bancomer a partir de que el Grupo FEMSA dejó de ser el grupo controlador del banco. En 2000, año en que pasó el control a BBVA, el consejo presentó las siguientes modificaciones: 1) salió el accionista controlador de BBVA (Eugenio Garza Lagüera); 2) salieron los consejeros de Bank of Montreal; 3) ingresaron los consejeros correspondientes a BBVA; 4) entró José Madariaga Lomelín, líder del grupo de accionistas que controlaban el Banco Mercantil Probusa antes de que fuera fusionado por BBVA. Sin embargo resaltan otros tres aspectos: 1) el consejo conservó 40 por ciento de consejeros propietarios comunes al consejo de administración de FEMSA (véase cuadro 3.1); 2) el presidente del consejo continuó siendo alguien del conjunto original de consejeros ligados a VISA-FEMSA; 3) permanecieron en el consejo 20 por ciento de consejeros ligados a otros grupos económicos: BAL, Liverpool y TMM, aunque

---

<sup>114</sup> BBVA Bancomer (2005, 2006 y 2008).

los consejeros correspondientes a los dos primeros grupos —es decir, Alberto Baillères y Max Michel, respectivamente— también eran parte del paquete de consejeros en común con FEMSA.

Una vez que se reordenó todo el grupo financiero a partir de las fusiones descritas y que BBVA adquirió casi la totalidad de acciones del grupo financiero, BBVA Bancomer continuó teniendo consejeros comunes con FEMSA (véase cuadro 3.1) y ha mantenido invariablemente como presidente del consejo a alguien del equipo original de Bancomer-VISA-FEMSA. Actualmente sigue habiendo una integrante de la familia Garza Lagüera en el consejo del banco. En cambio, José Madariaga salió del consejo en 2003,<sup>115</sup> con lo que concluyó cualquier tipo de participación de los accionistas o funcionarios del resto de los bancos absorbidos por BBVA.

77

También es importante destacar que durante la etapa de Bancomer como filial de BBVA se ha mantenido la práctica de incluir en el consejo de administración a accionistas controladores de otros grupos económicos o grandes empresas; son los casos de Concord (negocios inmobiliarios), Nadro (distribución de productos farmacéuticos y de belleza), Pegaso (telecomunicaciones, medios de comunicación, negocios inmobiliarios y otros) y Posadas (hoteles y líneas aéreas), además del caso ya señalado del Grupo BAL. Incluso se puede apreciar un aumento en el porcentaje de este tipo de consejeros en el total de integrantes del consejo, aunque tal incremento se debe en parte a la reducción gradual del número de consejeros del banco.

### 3.4.2 La ruta Santander

El origen de esta ruta de fusiones y adquisiciones está en Banco

---

<sup>115</sup> BBVA Bancomer (2003).

Mexicano Somex y Banca Serfin. Por lo que respecta al primero, la subasta fue ganada por el Grupo Financiero Invermérico, cuyos accionistas y consejeros estaban muy ligados a DESC, un grupo económico diversificado en la producción de productos químicos, autopartes, alimentos y negocios inmobiliarios. Una vez que Invermérico tomó control del banco, simplificó la denominación de éste a Banco Mexicano.

78

Los nexos entre Banco Mexicano-Grupo Financiero Invermérico y DESC se reflejaban en los consejos de administración respectivos. Por ejemplo, en 1996, casi 36 por ciento de los consejeros propietarios del Grupo DESC también lo eran del grupo financiero (véase cuadro 3.2). Por su parte, 18 por ciento de los consejeros propietarios del grupo financiero también lo eran de DESC. Esta cifra cobra mayor peso tomando en cuenta que el grupo financiero tenía en ese año 44 consejeros propietarios. El presidente del consejo del grupo financiero también formaba parte del conjunto de consejeros de Grupo DESC, además de tener nexos familiares con el accionista controlador de éste.<sup>116</sup>

En el caso de este grupo financiero, no había marcada presencia de consejeros representativos de otros grandes grupos económicos; en 1996 sólo había dos de ellos: uno correspondiente al Grupo TMM (transporte marítimo e infraestructura portuaria) y otro al Grupo Santos (ingenios azucareros).

En 1997, como consecuencia de la crisis del sistema bancario, el consejo de administración de Invermérico resolvió establecer una «alianza estratégica» con Banco Santander, considerando

---

116 El presidente del consejo de administración del Grupo Financiero Invermérico era Carlos Gómez y Gómez, cuñado de Fernando Senderos Mestre, accionista mayoritario de Grupo DESC.



**CUADRO 3.2**  
**RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**GRUPO FINANCIERO INVERMÉXICO-SANTANDER Y GRUPO DESC**  
**1996-2007**

Año	Número de consejeros en Invermérico-Santander	Porcentaje de consejeros propietarios en Invermérico-Santander también consejeros propietarios en DESC	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en Invermérico-Santander también consejeros propietarios o suplentes en DESC	Porcentaje de consejeros propietarios en DESC también consejeros propietarios en Invermérico-Santander	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en DESC también consejeros propietarios o suplentes en Invermérico-Santander	Porcentaje de consejeros propietarios en el banco también accionistas controladores de otras empresas o grupos económicos
1996	24 (P, A) 24 (S, A) 20 (P, B) 20 (S, B)	18.1	11.3	35.7*	36.8*	8.3*
1997	6 (P, F) 6 (S, F) 5 (P, B) 5 (S, B)	18.1	13.6	7.6	8.3	9.0
2000	6 (P, F) 6 (S, F) 5 (P, B) 5 (S, B)	18.1	9.0	18.1	10.0	9.0
2003	6 (P, F) 6 (S, F) 4 (P, B) 4 (S, B)	10.0	10.0	8.3	5.0	0.0
2007	6 (P, F) 6 (S, F) 4 (P, B) 4 (S, B)	10.0	10.0	8.3	5.0	0.0

\* Sólo se considera la serie A. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Invermexico (1996, 1997a y 1997b), Grupo Financiero Santander Mexicano (2000a y 2000b), Grupo Financiero Santander Serfin (2004), Grupo Financiero Santander (2008), DESC (1996, 1997, 2000 y 2004) y KUO (2008).

80

esta medida como la mejor opción para continuar el programa de capitalización del banco.<sup>117</sup> En los hechos, tal alianza significó la venta de más de 50 por ciento de las acciones del grupo financiero a Santander Investment International Bank, razón por la cual se adoptó la figura de sociedad controladora filial. A su vez, el banco cambió su denominación a Banco Santander Mexicano.

Un efecto inmediato del cambio en la propiedad del grupo financiero fue la reducción del número de integrantes del consejo de administración, que pasó de 44 consejeros propietarios y 44 suplentes a sólo 11 propietarios y 11 suplentes. No obstante la disminución en el número de consejeros vinculados con DESC, se mantuvo el mismo porcentaje de presencia (18 por ciento) de consejeros propietarios del grupo financiero que también eran consejeros en la empresa controladora del grupo económico. Aunque en términos absolutos se pasó de ocho a dos consejeros propietarios comunes con DESC, esos dos eran el presidente del consejo, que no cambió, y Fernando Senderos, el accionista mayoritario de DESC. Dentro de este consejo sólo permaneció una consejera representativa de otra de las grandes redes de negocios mexicanas, correspondiente al Grupo Modelo (producción de cerveza). Esta configuración del consejo no cambió en los siguientes tres años.

En el año 2000, Grupo Financiero Santander Mexicano fusionó a Grupo Financiero Serfin. Como se explicó en el apartado 3.3,

---

<sup>117</sup> Grupo Financiero Invermexico (1997a:18).

Banca Serfin fue durante mucho tiempo el tercer banco más grande del sistema bancario mexicano y después de su reprivatización estuvo ligado al Grupo Vitro. Sin embargo, fue uno de los bancos que experimentó un fuerte quebranto a partir de la crisis del sistema financiero, al grado de que el IPAB tuvo que recapitalizarlo en 1999, lo que convirtió a dicho instituto en el propietario del banco.<sup>118</sup> Es por ello que cuando fue adquirido por el Grupo Financiero Santander Mexicano, ya no quedaban miembros del consejo de administración vinculados con el grupo controlador de Vitro. A pesar de la mala situación de Banca Serfin, se modificó la denominación por la de Grupo Financiero Santander Serfin, seguramente con el fin de aprovechar el posicionamiento histórico de la marca «Serfin» en México.

81

Un cambio que puede considerarse relevante en el aparato de gobierno corporativo de Santander Serfin es que en 2001 salieron del consejo de administración el accionista mayoritario de DESC y la consejera común con Grupo Modelo. A partir de ese año dejó de haber consejeros representativos de grandes empresas o grupos económicos mexicanos. Sin embargo, se ha mantenido el mismo presidente del consejo de administración desde la época de Banco Mexicano-DESC.<sup>119</sup>

En 2006 el grupo cambió su denominación a Grupo Financiero Santander y en los últimos años ha mantenido un consejo de administración compacto, con diez consejeros propietarios, donde está

---

118 En 1999 se creó el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) en sustitución del Fobaproa, con mayores atribuciones para resolver las quiebras bancarias, refinanciar los pasivos del rescate bancario y recuperar los activos relacionados con éste.

119 El Grupo DESC se escindió en marzo de 2007. Los negocios inmobiliarios se agruparon en DINE. El resto de las operaciones quedaron en Grupo KUO. Véase KUO (2008:31).

representado el Bank of America, que en 2003 compró 24.9 por ciento de las acciones representativas del capital social (correspondientes a la serie B) del grupo financiero.<sup>120</sup> Con la excepción de los consejeros representantes de Bank of America y del presidente del consejo, el resto son ejecutivos de Santander.

### 3.4.3 La ruta Banorte

82

La subasta por Banco Mercantil del Norte fue ganada en junio de 1992 por un grupo de inversionistas claramente ligados a GRUMA, un grupo económico dedicado a la producción de harina de maíz, tortillas empacadas y equipo para la producción de tortillas, harina de maíz y harina de trigo. De hecho, en el paquete original de inversionistas compradores del banco figuraba como líder el accionista mayoritario de GRUMA, pero también la empresa controladora del grupo económico. Según un informe presentado por esta última para cumplir con los requerimientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores: «En junio de 1992 realizamos una inversión en Banco Mercantil del Norte, S.A., o Banorte, un banco mexicano que fue privatizado por el Gobierno de México en 1992. Adquirimos el 10.1% del capital social de Banorte al participar conjuntamente en una licitación con otros inversionistas que fueron encabezados por nuestro Director General y Presidente del Consejo de Administración, Roberto González Barrera».<sup>121</sup>

La misma fuente añade que en 1993, con la formación del Grupo Financiero Banorte, las acciones del banco en poder de GRUMA fueron intercambiadas por una participación en la empresa tenedora del banco y las otras empresas financieras. Además adquirieron

---

120 Grupo Financiero Santander (2008:12).

121 GRUMA (2002:44).

un paquete de obligaciones convertibles en acciones de la misma controladora. Dichas obligaciones se convirtieron en acciones en el año 2000. Al 31 de diciembre de 2001, GRUMA era propietaria de 11.1 por ciento del capital social en circulación del grupo financiero, lo que equivalía aproximadamente a 5 por ciento de los activos totales del grupo económico. Para abril de 2008 la participación de GRUMA en Banorte era de 8.6 por ciento.<sup>122</sup>

Además de la participación explícita de GRUMA y sus principales propietarios como accionistas de Banorte, también ha sido constante la presencia de integrantes comunes en los consejos de administración respectivos. Cabe destacar que el porcentaje de consejeros propietarios de GRUMA presentes en el consejo del banco no ha tenido los niveles que llegaron a presentarse en, por ejemplo, VISA y Vitro con Bancomer y Serfin, respectivamente. La presencia de consejeros de GRUMA en Banorte incluso se ha reducido un poco con el paso del tiempo (véase cuadro 3.3), aunque sin dejar de ser continua. Además el accionista mayoritario se ha mantenido como presidente de ambos consejos desde la privatización del banco.

Otra característica del consejo de administración de Grupo Financiero Banorte es la presencia de varios empresarios importantes de la zona de Monterrey, ciudad base del grupo financiero y de GRUMA. Estos consejeros han estado presentes en forma constante desde los años noventa. Sin embargo, el consejo de Banorte también ha contado con consejeros controladores de otras grandes empresas o grupos económicos con alcance nacional. En 1996 había representantes de Cablemas (televisión por cable), Grupo Hermes-Interacciones (construcción y operación de infra-

---

122 Grupo Financiero Banorte (2008:51).

CUADRO 3.3  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
GRUPO FINANCIERO BANORTE Y GRUMA

1996-2008

Año	Número de consejeros en Banorte	Porcentaje de consejeros propietarios en Banorte también consejeros propietarios en GRUMA	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en Banorte también consejeros propietarios o suplentes en GRUMA	Porcentaje de consejeros propietarios en GRUMA también consejeros propietarios en Banorte	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en GRUMA también consejeros propietarios o suplentes en Banorte	Porcentaje de consejeros propietarios en el banco también accionistas controladores de otras empresas o grupos económicos
1996	24 (P, A) 24 (S, A) 10 (P, B) 10 (S, B)	25.0*	16.6*	27.2	25.0	22.7
2000	15 (P, O) 15 (S, O)	20.0	16.6	27.2	27.7	26.6
2004	15 (P, O) 15 (S, O)	13.3	13.3	14.2	14.2	13.3
2008	14 (P, O) 14 (S, O)	14.2	14.2	13.3	13.3	14.2

\* Sólo se considera la serie A. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Banorte (1996, 2000, 2004 y 2008) y GRUMA (1996, 2000, 2004 y 2008).

estructura y desarrollos turísticos, producción de calderas industriales, transporte de productos petroleros y el Grupo Financiero Interacciones), Grupo IMSA (siderurgia), Grupo Santos (ingenios azucareros) y Grupo Quimmco (autopartes, productos químicos y negocios inmobiliarios). Los consejeros de IMSA y Quimmco han permanecido en el consejo desde los años noventa y aún eran parte de éste en 2008.<sup>123</sup>

Un caso que sobresale es el de Carlos Hank Rhon, quien además de ser el accionista mayoritario del Grupo Hermes-Interacciones, también tiene nexos familiares con el accionista mayoritario de Banorte-GRUMA.<sup>124</sup> Este empresario fue accionista y participó en el consejo de Banorte desde la fundación del grupo financiero en 1993 y hasta 2002, pero ha seguido siendo consejero propietario en GRUMA. En 2003, su hijo, Carlos Hank González, director general del Grupo Financiero Interacciones, fue consejero propietario en Banorte.

Grupo Financiero Banorte adquirió en 1997 a Bancen y Banpaís, lo que le permitió extender su red de sucursales a todo el país. Estos dos bancos fueron severamente afectados durante la crisis financiera del periodo 1994-1995 y, antes de ser adquiridos por Banorte, fueron intervenidos por el Fobaproa. Banpaís fue fusionado

---

<sup>123</sup> Aunque en abril de 2007 la familia Canales Clariond vendió IMSA a Ternium, subsidiaria de Techint, empresa de propiedad italo-argentina.

<sup>124</sup> Carlos Hank Rhon, accionista mayoritario del Grupo Financiero Banorte y el Grupo Hermes, es yerno de Roberto González Barrera. Está casado con la hija de éste, Bertha González Moreno, accionista y consejera propietaria de Banorte desde 1999 hasta la actualidad. Carlos Hank González es hijo de ella y Carlos Hank Rhon y, por tanto, es nieto de Roberto González Barrera. Véanse los reportes anuales del Grupo Financiero Banorte.

en 2000 y Bancen en 2006. El grupo financiero también adquirió a Bancrecer y tomó su administración en 2002, dando inicio a su fusión.<sup>125</sup> A su vez, Grupo Financiero Bancrecer había adquirido a Banoro en 1993,<sup>126</sup> a raíz de un conflicto entre los accionistas que ganaron la subasta de privatización correspondiente.<sup>127</sup> Al principio, Bancrecer y Banoro operaron en forma complementaria, ya que sus redes de sucursales cubrían zonas geográficas distintas, pero en 1997 el primero fusionó al segundo. Finalmente, en 1999, Bancrecer tuvo que ser capitalizado por el IPAB, con lo que quedó desligado de sus accionistas privados. Ninguno de los accionistas-consejeros de estos bancos pasó al órgano de gobierno corporativo de Banorte.

Las adquisiciones de Banorte no sólo se limitaron a los bancos nacionales, sino que recientemente hizo algunas adquisiciones destinadas a participar en el negocio de transmisión y captación de remesas en dólares desde Estados Unidos. En enero de 2007 anunció la compra de 100 por ciento de las acciones de UniTeller, empresa transmisora de remesas con operaciones en ese país. Además, en diciembre del mismo año, se concretó la compra de 100 por ciento de Motran Services, otra empresa especializada en remesas. Esta adquisición tiene el objetivo de mejorar el posicionamiento de Banorte-Uniteller en California, el mercado más importante de remesas en Estados Unidos. También en 2007 adquirió INB, un banco con 14 sucursales en Texas.<sup>128</sup>

Banorte es un banco integrado a un grupo económico bien definido; por lo tanto, además de buscar ser un negocio rentable por

---

125 Antes de cambiar de nombre a Bancrecer, el nombre original de este banco era Bancreser, acrónimo de Banco de Crédito y Servicios.

126 Grupo Financiero Bancrecer (1998:2-3).

127 Ortiz (1994:327-330).



sí mismo, funciona como un proveedor de servicios bancarios para las empresas no financieras de la red de negocios. Este hecho está correlacionado con una importante participación en el mercado de cartera de crédito para la actividad empresarial, manteniendo poco más de 12 por ciento del total del sistema.<sup>129</sup> Esta cantidad significa menos de un punto porcentual por debajo de Banamex, un banco de mucho mayor tamaño en activos y sucursales. A fines de 2008, los 50 mayores acreditados del banco representaban 44.4 por ciento del total de sus créditos comerciales.<sup>130</sup>

Banorte es el único de los 18 bancos privatizados que no desapareció y que se ha mantenido bajo el control de accionistas mexicanos. No sólo eso, se trata de los mismos accionistas que lo compraron durante el proceso de reprivatización en 1992. Durante algunos años, a partir de 1998, Banorte tuvo como accionista minoritario a Darby Overseas Investments, que tuvo un consejero propietario en el grupo financiero hasta 2005, año en el que retiraron su inversión.

87

#### 3.4.4 La ruta HSBC

El Banco Internacional fue privatizado mediante una subasta efectuada en junio de 1992, cuyo ganador fue el Grupo Financiero Privado Mexicano, conocido como Grupo Prime. Después se cambió la denominación del banco a Bital, en el Grupo Financiero Bital. En el conjunto de inversionistas que ganó la subasta se encontraba un ex banquero, Antonio del Valle Ruiz, fundador y accionista controlador de Bancreser antes de la estatización bancaria.

---

128 Grupo Financiero Banorte (2008:6, 11).

129 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:21).

130 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:30).

Bital logró sortear la crisis bancaria sin tener que ser intervenido por el Fobaproa o el IPAB; incluso comenzó a llevar la administración de Banco del Atlántico a partir de enero de 1998, ya que éste presentó problemas por falta de capitalización. Al asumir dicha administración, Bital integró a su propia red las sucursales del Banco del Atlántico, cuyos clientes le fueron asignados como clientes nuevos. Sin embargo, la integración total de ambas organizaciones concluyó hasta 2002.<sup>131</sup>

88

Al igual que en otros casos, la privatización de Banco Internacional fue anunciada como la venta de un banco a un grupo financiero, pero los accionistas controladores de dicho grupo también tenían intereses en grandes negocios no financieros. En particular, las familias Del Valle en Química Penwalt (producción de cloro y sosa cáustica) y Berrondo en Mabe (producción de aparatos domésticos de línea blanca). A su vez, los Del Valle y los Berrondo estaban asociados con la familia Esteve. A través de su inversión en el banco, estas familias tuvieron acceso a participar como accionistas controladores de Grupo Industrial Camesa, una empresa tenedora propietaria de Cables Mexicanos (producción de cables de acero) y de una compañía minera productora de fluorita. En 1994 Bital había pasado a ser el administrador de Camesa, luego de que así lo determinara un comité de bancos acreedores de dicha empresa. Para 1996, un integrante de la familia Del Valle (Adolfo del Valle Ruiz) ya era presidente del consejo de administración de Camesa. En ese mismo año el consejo del Grupo Financiero Bital tenía siete miembros de la familia Del Valle (cuatro propietarios y tres suplentes), cuatro de la familia Berrondo (tres propietarios y un suplente) y cuatro de la familia Esteve (dos propietarios y dos suplentes). El

---

131 Grupo Financiero Bital (2002:7-8 y 2003:6).

presidente del consejo era Antonio del Valle Ruiz.

Aunque en 1996 ya había consejeros comunes entre Bital y Camesa, los porcentajes con relación al tamaño de los consejos, sobre todo el del banco, no eran altos (véase cuadro 3.4). Esto se modificó a partir de que en 1999 el Grupo Empresarial Privado Mexicano, tenedor de la mayoría de las acciones de Química Penwalt, se fusionó con Camesa. Luego de la fusión, Grupo Industrial Camesa quedó integrado por divisiones de acero, química y plásticos. Después de estos cambios en la arquitectura corporativa de Camesa, se intensificó la relación con el consejo de administración de Bital. En el año 2000, los consejeros en común llegaron a representar 64 por ciento con relación al tamaño del consejo de Camesa y 46 por ciento con relación al tamaño del consejo de Bital (véase cuadro 3.4).

89

Sin embargo, la relación entre Bital y Camesa se interrumpió abruptamente en 2002, cuando los Del Valle decidieron retirarse de Bital por desacuerdos con las familias Berrondo y Esteve. Según reportes de prensa, la familia Del Valle aceptó canjear su participación de 24 por ciento en Bital por 75 por ciento de Grupo Industrial Camesa. Estos mismos reportes señalan que el conflicto entre los accionistas mayoritarios se dio en torno a la necesidad de buscar un socio extranjero para capitalizar al banco. Sin embargo, desde hacía algunos años, Grupo Financiero Bital ya tenía como accionistas al Banco Santander Central Hispano y al Banco Comercial Portugués, cada uno con más de 14 por ciento de los derechos de voto,<sup>133</sup> y la subsidiaria de seguros era socia de la aseguradora ING. No obstante, como consecuencia de la separación entre los accio-

---

132 Según los reportes de la prensa, el conflicto entre los accionistas mayoritarios se dio en torno a la necesidad de buscar un socio extranjero para capitalizar al banco. Véase *El Universal* (2002).

CUADRO 3.4  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
GRUPO FINANCIERO BITAL-HSBC Y GRUPO CAMESA-MEXICHEM

1996-2008

Año	Número de consejeros en BITAL-HSBC	Porcentaje de consejeros propietarios en BITAL-HSBC también consejeros propietarios en Camesa-Mexichem	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en BITAL-HSBC o también consejeros propietarios o suplentes en Camesa-Mexichem	Porcentaje de consejeros propietarios en Camesa-Mexichem también consejeros propietarios en BITAL-HSBC	Porcentaje de consejeros propietarios o suplentes en Camesa-Mexichem también consejeros propietarios o suplentes en BITAL-HSBC	Porcentaje de consejeros propietarios en el banco también accionistas controladores de otras empresas o grupos económicos
1996	18 (P, A) 18 (S, A) 15 (P, B) 15 (S, B)	6.0	3.0	18.1	9.5	5.5*
2000	15 (P, O) 15 (S, O)	46.6	30.0	50.0	64.2	6.6
2002	15 (P, O) 15 (S, O)	0.0	0.0	0.0	0.0	13.3
2006	11 (P, F) 2 (P, B)	0.0	0.0	0.0	0.0	53.8
2008	12 (P, F) 2 (P, B)	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Bital (1996, 1997, 2000 y 2002), Grupo Industrial Camesa (1996, 2000 y 2002), HSBC (2006 y 2008) y Mexichem (2006 y 2008).

nistas mayoritarios, ya no quedaron consejeros en común entre el banco y el grupo industrial.

A fines de 2002, los accionistas que conservaron el control del banco y el grupo financiero decidieron vender ambos a HSBC a través de HSBC Holdings. El banco inglés adquirió más de 99 por ciento de las acciones de Bital.<sup>134</sup> La denominación del banco cambió a HSBC México dentro del Grupo Financiero HSBC.

Un aspecto que resalta a partir de la transformación del banco en HSBC es que su consejo de administración se ha integrado en alrededor de 50 por ciento por representantes de importantes em- 91  
presas o grupos económicos mexicanos (véase cuadro 3.4), como son Axtel (telefonía), Grupo Lala (producción de leche), Grupo Modelo (producción de cerveza) y Tubos de Acero de México (metalurgia). Del consejo de administración de Bital sólo han permanecido dos integrantes: el consejero vinculado a Grupo Modelo y Luis Berrondo Ávalos, el accionista representativo de Mabe. Como en otros casos, el número de consejeros se ha reducido a partir de que el banco fue adquirido por accionistas extranjeros. La presidencia del consejo ha sido ocupada por ejecutivos de HSBC.

Cabe añadir que en 2005 Camesa decidió vender su división de acero y modificar su denominación a Mexichem, debido a que el núcleo de negocios del grupo está ligado a la química y petroquímica. HSBC y Mexichem no han intercambiado representantes en los consejos de administración.

### 3.4.5 La ruta Scotiabank

El origen de esta ruta es el Multibanco Comermex, cuya subasta

---

133 Grupo Financiero Bital (2002:15).

134 Grupo Financiero Bital (2003:6-7).

se realizó en febrero de 1992 y fue ganada por el Grupo Financiero Inverlat. Como se señaló en el capítulo 2, el núcleo de este grupo financiero era una casa de bolsa con asociados relacionados a empresas o grupos económicos independientes entre sí y encabezados por Agustín Legorreta Chauvet, quien fue director general de Banamex antes de la estatización bancaria. Cabe añadir que aun con el antecedente de tener múltiples inversionistas, en 1992 Grupo Financiero Inverlat compartía siete consejeros con Corporación Industrial San Luis (cuya denominación cambió en 1996 a San Luis Corporación),<sup>135</sup> un grupo económico con negocios de autopartes y, en ese tiempo, de minería, cuyo accionista mayoritario era Antonio Madero Bracho. En 1994 Comermex cambió de denominación a Banco Inverlat.

Desde su privatización, Agustín Legorreta fungió como director general y presidente del consejo de administración del grupo financiero. Sin embargo, en 1996 dejó ambos cargos cuando, ante un monto de pérdidas que superaban por mucho a las reservas de capital y al capital social de la empresa, fue necesario que el Fobaproa aportara los recursos requeridos. De esta forma, el Fobaproa quedó como el accionista mayoritario del banco y estableció con Bank of Nova Scotia un contrato para la administración de éste. También se acordó la compra por parte del banco canadiense de 10 por ciento de las acciones de Grupo Financiero Inverlat.<sup>136</sup>

Si bien a partir de la aportación del Fobaproa las acciones que representaban el capital social del banco fueron canceladas, al conformarse el nuevo consejo de administración —en la parte correspondiente a la serie A, que en ese tiempo representaba la parte

---

<sup>135</sup> Salas (2006:360).

<sup>136</sup> Grupo Financiero Inverlat (1996:4-5).

del capital que sólo podía ser suscrita por mexicanos— permanecieron en él como consejeros dos miembros de la familia Autrey (uno propietario y otro suplente),<sup>137</sup> accionistas controladores de Grupo Casa Autrey (distribución de productos farmacéuticos) y Altos Hornos de México, AHMSA (siderurgia).<sup>138</sup> Los representantes del Bank of Nova Scotia quedaron como consejeros de la serie B.

En el periodo 1996-1999, Xavier Autrey Maza presidió ininterrumpidamente los consejos de administración de Inverlat y AHMSA, mientras que la presidencia del consejo de Grupo Casa Autrey se alternó entre sus hermanos.<sup>139</sup> A pesar de ya no haber nexos de propiedad entre los negocios de esta familia e Inverlat, la presencia común en los consejos de administración sí planteó un conflicto de intereses, ya que AHMSA tenía problemas de pago de créditos con Inverlat.<sup>140</sup> De hecho, los problemas financieros de AHMSA y Grupo Casa Autrey llevaron a la primera a declararse en suspensión de pagos con sus acreedores en 1999, y a la venta del segundo en 2000.<sup>141</sup> En noviembre de 1999, Xavier Autrey dejó de ser presidente y consejero de Grupo Financiero Inverlat.

Como consecuencia del contrato de administración entre el Fobaproa y Bank of Nova Scotia, en 2001 el banco canadiense de-

---

137 En 1996, Adolfo Autrey Maza, consejero suplente de su hermano Xavier en Inverlat, era el presidente del consejo de administración de Grupo Casa Autrey.

138 AHMSA era la principal empresa del Grupo Acerero del Norte (GAN), una compañía tenedora controlada por las familias Autrey Maza y Ancira Elizondo. AHMSA, al igual que Inverlat, había sido de propiedad estatal y en 1991 fue vendida a GAN. Véase AHMSA (2008:22).

139 Véase AHMSA (1996, 1997 y 1999), Grupo Casa Autrey (1996 y 1999) y Grupo Financiero Inverlat (1996, 1997a, 1997b y 1999).

140 Páramo (1999).

141 Grupo Casa Saba (2002:11-12).

ció ejercer su opción de compra sobre Grupo Financiero Inverlat, adquiriendo acciones hasta obtener 55 por ciento del capital social, lo que lo convirtió en su accionista mayoritario. El grupo se transformó en una sociedad controladora filial y cambió su denominación a Grupo Financiero Scotiabank Inverlat. En abril de 2003, Bank of Nova Scotia compró al IPAB otro 36 por ciento del capital social, lo que lo hizo propietario de 91 por ciento del grupo financiero.<sup>142</sup>

94 Hubo dos empresarios que permanecieron en el consejo de administración desde que el banco fue privatizado hasta después de que se transformó en Scotiabank, pasando por el periodo en el que fue propiedad del Fobaproa. Uno de ellos fue Agustín Irurita Pérez, accionista controlador de Grupo ADO, poseedor de líneas de autobuses de pasajeros. El otro fue Antonio Madero Bracho, el accionista mayoritario de San Luis Corporación (véase cuadro 3.5). Cabe señalar que un miembro de la familia Autrey Maza ha sido consejero propietario de San Luis Corporación desde 1985.

En años recientes, ya no quedó integrante alguno del consejo de administración que participó en la reprivatización del Multibanco Comermex; tampoco hay consejeros ligados a grandes grupos económicos de alcance nacional. Para el periodo 2007-2008 había dos empresarios en el consejo de Scotiabank, ligados ambos a empresas de la rama metal mecánica (véase cuadro 3.5), si bien éstas no son líderes en sus mercados. Es decir, en este banco, al igual que en otros de capital extranjero, el consejo de administración está dominado por ejecutivos de la propia organización.

---

142 Grupo Financiero Scotiabank Inverlat (2004:16).



**CUADRO 3.5**  
**CONSEJEROS DE INVERLAT-SCOTIABANK RELACIONADOS**  
**CON OTRAS EMPRESAS O GRUPOS ECONÓMICOS**

1996-2007

Año	Número de consejeros en el banco	% de consejeros propietarios en el banco también accionistas con-troladores de otras empresas o grupos económicos	Empresas o grupos económicos relacionados con consejeros propietarios del banco
1996	6 (P, A) 6 (S, A) 5 (P, B) 2 (S, B)	50.0*	AHMSA-Grupo Casa Autrey San Luis Corporación Grupo ADO
1999	10 (P, O) 5 (S, O)	30.0	AHMSA-Grupo Casa Autrey San Luis Corporación Grupo ADO
2003	5 (P, F) 5 (S, F) 6 (P, B) 3 (S, B)	18.1	San Luis Corporación Grupo ADO
2007	6 (P, F) 6 (S, F) 5 (P, B) 5 (S, B)	13.3	Mecánica Falk Fundiciones DC

\* Sólo se considera la serie A. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Inverlat (1996 y 1999), Grupo Financiero Scotia Inverlat (2004) y Scotiabank (2008).

### 3.4.6 La ruta Banamex-Citigroup

96

La subasta por Banamex se llevó a cabo en agosto de 1991 y fue ganada por Accival, una casa de bolsa fundada en 1971 por Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, quienes reunieron a un conjunto de aproximadamente 800 inversionistas para adquirir un paquete mayoritario de acciones de Banamex ofrecido por el gobierno federal. A su vez, se vendió una parte minoritaria al grupo de consejeros regionales que ya participaban en el banco desde antes. Este segundo grupo logró reunir a 855 inversionistas y adquirió una participación cercana a 20 por ciento de las acciones de la serie A.<sup>143</sup> Después de la privatización del banco, se formó el Grupo Financiero Banamex Accival. El banco mantuvo la denominación de Banamex.

Antes de la estatización bancaria, Banamex se había caracterizado por ser un banco no ligado a un grupo económico en particular, sino relacionado con un amplio conjunto de hombres de negocios con intereses empresariales relativamente independientes. Este banco, al igual que Bancomer, había sido una organización cuyo enfoque era el negocio bancario en sentido estricto; por lo mismo, tenía sistemas de otorgamiento de crédito y captación que eran líderes en el mercado mexicano. Los sistemas de otorgamiento de crédito se basaban en el conocimiento de la reputación de los posibles acreditados.<sup>144</sup>

Un hecho a destacar es que, después de su reprivatización, el banco volvió a quedar relacionado con un espectro amplio de intereses empresariales, sin estar subordinado a un grupo económico en particular. Un ejemplo puede observarse en la figura 3.4, que

---

143 Ortiz (1994:282-291).

144 Legorreta (2005:58-59).

FIGURA 3.4  
**CONSEJEROS PROPIETARIOS DE GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL  
 RELACIONADOS CON GRANDES EMPRESAS O GRUPOS ECONÓMICOS**  
 1996

Matía Asunción Aramburuzavala Serie A Grupo Modelo: Producción de cerveza	Germán Larrea Mota V. Serie A Grupo México: Minería	Ángel Losada Moreno Serie A Grupo Gigante: Supermercados	Lorenzo Zambrano Treviño Serie A CEMEX: Productos de cemento
Bernardo Quintana Serie A Grupo ICA: Construcción de infraestructura	Juan Diego Gutiérrez Cortina Serie A GUISA: Construcción de infraestructura	José Martínex Gutiérrez Serie A Grupo Sidelk: Siderurgia	Enrique Molina Sobrino Serie A Grupo Escorpión: Ingenios azucareros
Carlos González Zabalegui Serie A Grupo Comercial Mexicana: • Comercial Mexicana • Restaurantes	Alfredo Harp Helú Presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero Banamex Accival		Agustín Franco Macías Serie A Infra: Gases para la industria y servicios médicos
Pablo Escandón Cue Serie A Grupo Acción: Negocios inmobiliarios	Rómulo O'Farrill Serie A Grupo Novedades: Medios impresos	Ángel Córdoba Sánchez Serie A General de Acero Corsa: Siderurgia	Antonio Hemuda Debs Serie B Consorcio CCC Negocios inmobiliarios
Moisés Cosío Ariño Serie A Compañía Industrial Tepejil del Río: Textiles Accionista minoritario en Grupo Carso y Telmex	Antonio Chedraui Obeso Serie B Grupo Comercial Chedraui: Supermercados	Enrique Bremond Pellat Serie B Grupo Liverpool: Tiendas departamentales	Claudio X González Laporte Serie B Kimberly Clark de México: • Papel • Productos de consumo desechable

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Banamex Accival (1996).

presenta a los consejeros propietarios, elegidos en 1996, vinculados a grandes empresas o redes de negocios. En conjunto, ese consejo estaba formado por 24 consejeros propietarios de la serie A (con 13 suplentes) y 20 consejeros propietarios de la serie B (con 16 suplentes). En el caso de este banco, la amplitud del consejo se explica en función de las relaciones señaladas, sobre todo en el caso de la serie A, en donde 14 de los 24 integrantes (58.3 por ciento) estaban ligados a importantes negocios empresariales no financieros. Contando la serie B, hay 18 de estas relaciones, las cuales involucran los ámbitos de la agroindustria, minería, siderurgia, construcción, manufacturas, comercio y medios de comunicación. Cabe mencionar que también había empresarios de grandes negocios participando como consejeros suplentes.

Para febrero de 2001, el número de integrantes del consejo de administración se había reducido a 15 propietarios y 14 suplentes de la serie O; sin embargo, seguía habiendo consejeros ligados a Cemex, General de Aceros Corsa, Grupo Comercial Mexicana, Grupo Gigante, Grupo México, Grupo Modelo, Grupo Novedades, Infra y Kimberly Clark de México. Además había entrado Emilio Azcárraga Jean, accionista mayoritario de Grupo Televisa (medios de comunicación). Este conjunto de hombres de negocios representaba las dos terceras partes del total de consejeros propietarios del banco.

Después de la crisis bancaria, en el año 2000, Banamex intentó comprar primero a Grupo Financiero Serfin y luego a Grupo Financiero Bancomer, sus dos principales competidores históricos.<sup>145</sup> Ninguna de las dos propuestas de compra tuvo éxito. En cambio, los accionistas controladores de Banamex sí aceptaron una atrac-

---

<sup>145</sup> Grupo Financiero Banamex Accival (2000b:1).

tiva propuesta de adquisición (por 12,500 millones de dólares) hecha por Citigroup en 2001. Esta transacción convirtió a Banamex en una sociedad controladora filial, subsidiaria de Citigroup (a través de Citicorp), y cambió su nombre a Grupo Financiero Banamex.<sup>146</sup> El nombre del banco se mantuvo igual.

Citigroup llevaba muchos años de operar en México, incluso antes de la estatización bancaria, con una sucursal de Citibank. En 1994 se constituyó Citibank México, como parte del Grupo Financiero Citibank.<sup>147</sup> En 1998 Citibank fusionó a Confía,<sup>148</sup> un banco que había sido privatizado como Banca Confía en agosto de 1991 y que pasó a formar parte del Grupo Financiero Ábaco, cuyo centro de operaciones estaba en Monterrey. Al momento de la privatización, Banca Confía era uno de los bancos más rentables del sistema y sus costos y cartera vencida eran inferiores al promedio de todo el sistema; además, su capitalización era superior a la requerida por las autoridades financieras.<sup>149</sup> Sin embargo, este banco también tuvo serios problemas durante la crisis financiera y tuvo que ser intervenido en 1997 por el Fobaproa, que vendió Confía a Citibank. Ninguno de los accionistas privados permaneció en el consejo de administración cuando se completó el proceso de reventa del banco. A partir de la adquisición de Banamex por parte de Citigroup, las sucursales, productos y servicios de Citibank México se integraron a Banamex.

Cabe resaltar que luego de la conversión de Banamex en filial de Citigroup, Alfredo Harp y Roberto Hernández se mantuvieron

---

146 Grupo Financiero Banamex Accival (2001b).

147 Citibank (1998).

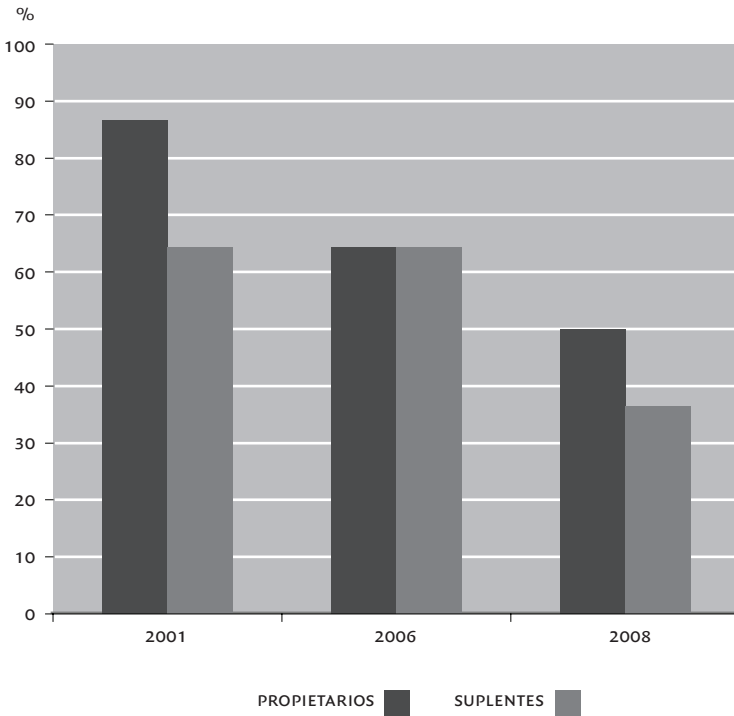
148 Confía (1998).

149 Ortiz (1994:277).

como presidentes de los consejos de administración del grupo financiero y del banco, respectivamente. Aún lo siguen siendo en 2009. Además se ha sostenido la práctica de mantener como consejeros a importantes hombres de negocios de México. De hecho, la composición del consejo de administración de este grupo financiero ha sido de las más estables de la banca mexicana, remontándose incluso a los años noventa. Por ejemplo, 50 por ciento de los consejeros propietarios para el periodo 2008-2009 ya eran miembros del consejo en 1996 (véase gráfica 3.1). Los consejeros relacionados a Grupo México, Grupo Modelo, ICA (aunque no ininterrumpidamente) e Infra, se han mantenido desde ese año. Citigroup sólo tiene un integrante como consejero propietario. El resto de los lugares propietarios siguen siendo ocupados por prominentes empresarios de negocios como Bimbo (productos de panadería y pastelería), Soriana (tiendas de autoservicio) y Tequila Cuervo (producción de tequila). Las suplencias son ocupadas en su totalidad por empresarios. La dirección general del banco es ocupada por un ejecutivo procedente del equipo de inversionistas que ganaron la subasta por la privatización del banco en 1991.

Otro rasgo significativo de Banamex es su participación como accionista en diversas empresas no financieras, lo que también corrobora que no ha funcionado como el brazo financiero de un grupo económico, sino como un banco de grandes dimensiones capaz de mantener importantes inversiones en diversas corporaciones. Por ejemplo, en 2007 Banamex encabezó a un conjunto de 14 inversionistas en la compra de la línea aérea Aeroméxico por casi 250 millones de dólares. En 2008 compró 14.9 por ciento del total de acciones de Vitro (producción de vidrio y cristal), aunque declaró que sólo una parte minoritaria de ese paquete accionario es por cuenta propia.<sup>150</sup> El Grupo KUO (alimentos, autopartes y produc-

**GRÁFICA 3.1**  
**PORCENTAJE DE CONSEJEROS DE GRUPO FINANCIERO BANAMEX**  
**QUE YA ERAN INTEGRANTES EN 1996**



101

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Banamex Accival (1996 y 2001a) y Grupo Financiero Banamex (2006 y 2008).

Nota: El consejo de administración de Grupo Financiero Banamex estuvo compuesto en 2006 por 14 propietarios y 14 suplentes; en 2008 por 14 propietarios y 11 suplentes.

tos químicos) reportó en 2008 que Banamex y partes relacionadas poseen 2.01 por ciento del total de sus acciones.<sup>151</sup> Los reportes de diversas empresas incluyen a Banamex en la lista de sus diez mayores accionistas, aunque no es posible saber cuánto de esas participaciones es por cuenta propia. Es el caso de San Luis Corporación (autopartes), donde el banco aparece como poseedor de 16.8 por ciento de las acciones de la serie A y 12.0 por ciento de las acciones de las series B ó C;<sup>152</sup> el Grupo Modelo (producción de cerveza), donde aparece con 56.1 por ciento de las acciones con derecho a voto;<sup>153</sup> y Cemex (producción de cemento), con 77.2 por ciento de las acciones que circulan en bolsa.<sup>154</sup>

Recientemente se ha discutido en los medios de comunicación y en el ámbito político la conveniencia de una posible venta de Banamex por parte de Citigroup, debido a que, como consecuencia de la crisis financiera de 2008-2009 en Estados Unidos, esta organización tuvo que ser capitalizada por el gobierno federal de ese país a cambio de 36 por ciento de sus acciones,<sup>155</sup> lo que contraviene la legislación mexicana respecto a que las personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad no podrán participar en el capital social de los bancos, caso en el que se encuentra actualmente Banamex.

---

150 La compra del paquete de acciones de Vitro por parte de Banamex causó un conflicto legal entre ambas empresas, ya que la vidriera argumenta que compras mayores a 9.9 del capital social de su controladora deben ser autorizadas por el consejo de administración. Véase Vélez (2008:31).

151 KUO (2008:90).

152 San Luis Corporación (2008:92).

153 Grupo Modelo (2008:52).

154 Cemex (2008:162).

155 Pescador y Bravo (2009:28).



### 3.5 Los créditos relacionados de los bancos privatizados

Los bancos pueden otorgar préstamos a aquellas personas o compañías con las que establecen relaciones a través de los consejos de administración o mediante vínculos de propiedad.<sup>156</sup> Aunque estos créditos pueden ser positivos bajo ciertas condiciones, resultan perjudiciales cuando se otorgan sin una evaluación apropiada, o sin las debidas garantías, o para proyectos que son menos competitivos que otros planteados por empresas que no poseen vínculos con el banco. En estos casos, los préstamos relacionados comprometen la rentabilidad del banco, e incluso pueden llegar a poner en riesgo su solvencia.

103

En México, la práctica de los créditos relacionados está regulada por el artículo 73 de la LIC, el cual establecía durante los años inmediatos a la privatización que dichos créditos no podrían exceder 20 por ciento del total de la cartera de crédito de cada banco. Además sólo se necesitaba aprobación del consejo de administración para préstamos destinados a empresas que fueran superiores a 1 por ciento del capital neto del banco, y a 0.2 por ciento del capital neto para préstamos personales. En 1995 se estableció que el monto de los créditos relacionados podría ser

---

156 Actualmente, el artículo 73 de la LIC considera partes relacionadas no sólo a las personas o empresas que sean accionistas directos o indirectos del banco (con 2 por ciento o más del capital de la institución o de la sociedad controladora) y a los miembros del consejo de administración, sino también a los cónyuges y las personas que tengan parentesco con accionistas y consejeros. También se consideran partes relacionadas los altos funcionarios y empleados de los tres primeros niveles jerárquicos del banco o de una empresa que posea el control de 10 por ciento o más de las acciones de éste.

equivalente a 100 por ciento del capital neto de cada banco.<sup>157</sup>

104 Después de la privatización, las relaciones tan estrechas entre los consejos de administración de los bancos (o grupos financieros) y las empresas controladoras de los grupos económicos se tradujeron en créditos relacionados destinados tanto a las empresas de las redes de negocios como a los consejeros y accionistas en forma personal. Diversos bancos no sólo incumplieron con los límites marcados por la LIC respecto al monto total de sus créditos relacionados (véase cuadro 3.6), sino que otorgaron los préstamos en condiciones muy distintas a las establecidas con prestatarios no relacionados. Entre estas condiciones destacaban el cobro de menores tasas de interés reales, la determinación de plazos más largos para pagar, el establecimiento de periodos de gracia más largos y una menor exigencia en la petición de garantías.<sup>158</sup>

Como ya se señaló, Banca Cremi, Banco de Oriente y Banco Unión tuvieron problemas de solvencia y fueron intervenidos por el Fobaproa antes del inicio de la crisis financiera. En el momento de la intervención, Cremi tenía 43 por ciento de créditos relacionados respecto a su cartera de crédito total con el sector privado, y Unión tenía 37 por ciento (véase cuadro 3.6). Gran parte de estos créditos fueron responsables del deterioro de la situación financiera de estos bancos y no fue casualidad que seis meses después de intervenidos, su cartera vencida fuera de casi 50 por ciento en ambos casos. El caso más extremo de cartera con problemas de pago fue el de Banpaís, que para fines de 1995 enfrentaba un nivel de 62 por ciento. Salvo los casos de Banco Mexicano y Banoro, el resto de los bancos que enfrentaron problemas de solvencia llegaron a

---

157 La Porta et al. (2003).

158 La Porta et al. (2003).

**CUADRO 3.6**  
**CRÉDITOS RELACIONADOS Y CRÉDITOS CON**  
**PROBLEMAS DE PAGO EN LOS BANCOS PRIVATIZADOS**

1993-1999

Bancos con problemas de solvencia intervenidos por el Fobaproa o vendidos antes de 2000	Fecha del evento	% de créditos relacionados respecto al total de préstamos otorgados al sector privado		% de créditos con problemas de pago respecto al total de préstamos otorgados al sector privado
		Diciembre 1993	En la fecha del evento	
Cremi	Junio 1994	28	43	47
Unión	Junio 1994	17	37	49
Oriente	Diciembre 1995	15	22	14
Banpaís	Marzo 1995	21	30	62
Probursa	Junio 1995	5	21	20
Bancen	Junio 1995	14	31	36
Inverlat	Junio 1995	22	37	28
Mexicano	Diciembre 1996	4	7	6
Banoro	Enero 1997	5	13	11
Confía	Mayo 1997	15	24	27
Atlántico	Diciembre 1997	14	26	52
Bancrecer	Diciembre 1997	14	21	35
Promex	Diciembre 1997	15	27	29
Serfin	Junio 1999	11	35	26
Bancos no intervenidos o vendidos antes de 2000				
Bancomer	Junio 1997	10	17	10
Banamex	Junio 1997	16	18	25
Bitel	Junio 1997	10	20	8
Banorte	Junio 1997	15	10	6
Promedio de bancos con problemas de solvencia		14	27	32
Promedio de bancos no intervenidos o vendidos		10	13	10
Promedio de todos los bancos		13	23	26

Fuente: La Porta et al. (2003:248).

Notas: 1) La columna denominada «Fecha del evento» se refiere a la fecha en que en banco fue intervenido por el Fobaproa o vendido debido a problemas de solvencia. En los bancos no intervenidos ni vendidos antes del año 2000, el dato se refiere a una fecha conveniente para hacer una evaluación de esos casos. 2) Se consideran créditos relacionados aquellos otorgados a individuos o empresas poseedores de más de 1 por ciento de los derechos de voto del banco, familiares de accionistas en el caso anterior, consejeros, directivos o empleados con poder de celebrar contratos para el banco, o personas que controlan empresas que a su vez son accionistas del banco.

porcentajes muy altos de cartera con problemas de pago.

106

En promedio, los bancos intervenidos o vendidos tuvieron un porcentaje mucho mayor de créditos relacionados, respecto al total de sus carteras, que los bancos que no enfrentaron esa situación. El conjunto de bancos intervenidos también tuvo en promedio tres veces más cartera con problemas de pago que los otros bancos (véase cuadro 3.6). De este segundo grupo, Banamex fue el que tuvo un mayor porcentaje de cartera con problemas de pago. Según un estudio basado en información sobre los 300 mayores créditos otorgados por cada banco, los créditos relacionados tuvieron una mayor tasa de incumplimiento y una menor tasa de recuperación del préstamo que los créditos no relacionados, y la correlación entre los préstamos relacionados y aquellos con problemas de pago fue positiva y muy alta.<sup>158</sup> Durante la crisis financiera de los años noventa, la práctica de los créditos relacionados tuvo un efecto extraordinariamente nocivo sobre el sistema bancario y el resto de la economía.<sup>159</sup> Mucha de la evidencia de este periodo apunta a un

---

158 La Porta et al. (2003).

159 Un efecto adicional fue la posterior restricción de financiamiento que enfrentaron las empresas ligadas a bancos, cuando éstos ya estaban descapitalizados. Un estudio encontró evidencia de que durante la recuperación de la crisis, en el periodo 1997-2000, las empresas ligadas a bancos enfrentaron límites importantes para financiar sus

problema de transferencia de recursos en favor de ciertos accionistas mayoritarios y consejeros de los bancos.

Muchos de los créditos con problemas de pago se fueron a juicio, mientras que en otros se llegó a un acuerdo entre las partes y otros más fueron adquiridos por el Fobaproa. Este fondo compró 440 mil créditos, pero en noviembre de 1997, 40 por ciento del total de los recursos involucrados recaía en sólo 550 de estos créditos.<sup>160</sup> La mayor parte de estos recursos representaron una pérdida social.<sup>161</sup>

A causa del quebranto económico que representaron para el país la crisis y el rescate bancarios, se establecieron modificaciones al límite máximo de créditos relacionados permitidos a los bancos. En la reforma a la LIC de 2001 se cambió el límite a 75 por ciento de la parte básica del capital neto, y se introdujo el requisito de que aquellos préstamos mayores a 1 por ciento del capital básico tendrían que ser aprobados por el consejo de administración, con la presencia de al menos 75 por ciento de sus integrantes.<sup>162</sup> En esa misma reforma se determinó que los consejeros con interés directo en un préstamo no podrían participar en las discusiones ni tam-

107

---

proyectos de inversión. Sin embargo, en aquellas empresas sin problemas serios de deuda, al parecer el nexa bancario benefició su rentabilidad. Véase Castañeda (2005).

160 Hernández y López (2001:374).

161 Aunque con el tiempo se ha recuperado alguna parte de los costos del Fobaproa. Por ejemplo, en 2004 BBVA Bancomer aceptó adquirir del Fobaproa los créditos identificados como relacionados, por lo que reconoció una pérdida por 2 136 millones de pesos en su estado de resultados. Véase Del Ángel (2007b:233).

162 Murillo (2005:285).

poco votar en la aprobación del mismo.<sup>163</sup> A partir de febrero de 2008, el límite para créditos relacionados se redujo a 50 por ciento de la parte básica del capital neto de la institución.

108 Las modificaciones establecidas por la LIC han obligado a los bancos a reducir el volumen de este tipo de créditos, aunque se han seguido presentando casos en donde algún banco rebasa los topes establecidos. Por ejemplo, Banorte reportó haber rebasado el límite de 75 por ciento de la parte básica del capital neto durante 2001, año en el que presentó un nivel de 107.5 por ciento.<sup>164</sup> En los años recientes no parece haber una diferencia notable en el otorgamiento de los créditos relacionados entre los bancos de propiedad extranjera y los de propiedad nacional. Un indicador de ello son los casos de BBVA Bancomer y Banorte, que durante el periodo 2005-2007 presentaron porcentajes similares (véase gráfica 3.2).

### 3.6 Conclusiones

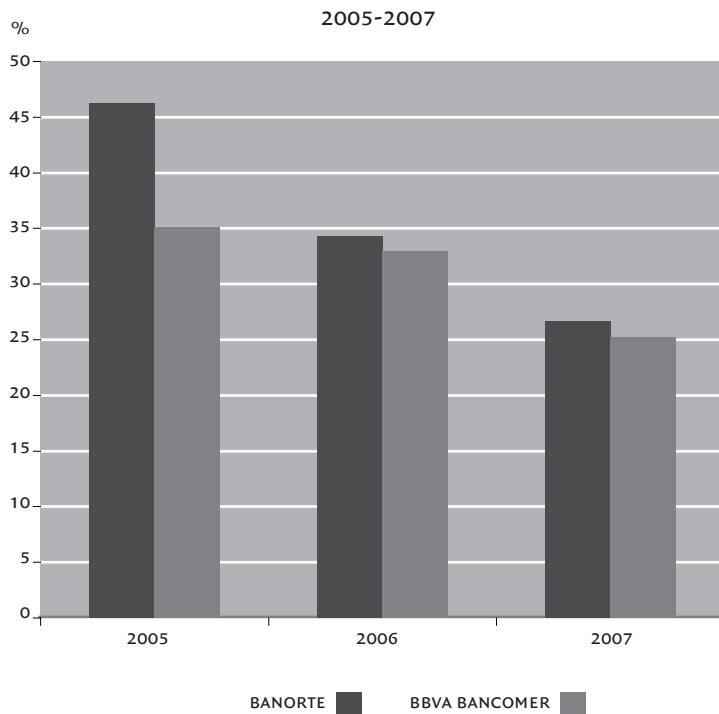
Entre los objetivos de la privatización bancaria destacaba el de mantener el control de los bancos en manos de accionistas mexicanos, así como el de propiciar una estructura de propiedad diversificada y plural que impidiera fenómenos de concentración en perjuicio de los usuarios y de los propios bancos. A su vez, en las diversas fuentes que tratan el tema de la privatización bancaria se señala que los bancos fueron vendidos a grupos financieros y particulares. Sin embargo, no fue así: la mayoría de los bancos quedaron

---

163 Adicionalmente, se determinó que en este tipo de créditos el banco deberá enviar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores copia del acuerdo en el que conste la aprobación del consejo.

164 Grupo Financiero Banorte (2002:34).

GRÁFICA 3.2  
 PORCENTAJE DE CRÉDITOS RELACIONADOS RESPECTO A LA PARTE  
 BÁSICA DEL CAPITAL NETO DE BANORTE Y BBVA BANCOMER



Fuente: BBVA Bancomer (2008:98) y Grupo Financiero Banorte (2008:43).

integrados a grupos económicos, de forma tal que los consejos de administración de los bancos (o de los grupos financieros que controlaban a los bancos) y las empresas controladoras de las redes de negocios compartieron altos porcentajes de consejeros. En la práctica, los accionistas mayoritarios enfrentaron pocos contrapesos al ejercer el control y tomar las decisiones relevantes de los bancos

comerciales, lo que contribuyó al otorgamiento descontrolado de créditos relacionados e influyó en el deterioro de la solvencia de la mayoría de los bancos.

110 Los 18 bancos privatizados se fueron vendiendo y fusionando hasta quedar todos contenidos en seis que continúan operando actualmente y que son los de mayor tamaño del sistema. El banco que contiene más procesos de fusión es BBVA-Bancomer, con seis de ellos; después le sigue Banorte con cinco; Banamex, HSBC y Santander con dos; Scotiabank sólo tiene uno. Puede afirmarse que el proceso de consolidaciones que condujo de 18 a seis bancos ya estaba concluido para 2002. Durante la década que duró este proceso, el sistema pasó de ser de propiedad nacional a ser mayoritariamente extranjero: de los seis bancos vigentes estudiados en este capítulo, cinco son empresas subsidiarias de grupos financieros internacionales (dos españoles, un estadounidense, un canadiense y un inglés) y sólo Banorte se conserva bajo el control de los mismos inversionistas que ganaron la subasta de privatización correspondiente.

En los grupos financieros que fueron comprados por bancos extranjeros, el cambio de propiedad tuvo efectos dispares sobre los consejos de administración.<sup>165</sup> En BBVA Bancomer y Banamex han

---

165 Salas (2006) señala que comparando el año 2001 con 1981, 1992 y 1997, en las empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores, se redujo la cantidad promedio de consejeros múltiples (que participan en dos o más consejos de administración), así como la cantidad promedio de entrelazamientos por consejero. La autora afirma que esto se debe a que los bancos controlados por capital extranjero atribuyen menos importancia a la red corporativa formada por los intercambios de representantes en los consejos de administración. El uso de esta red como mecanismo de coordinación y de transmisión de información es poco valorado por este tipo de bancos y su efecto se transmite al resto de la red corporativa.



mantenido en la presidencia del consejo a consejeros procedentes del grupo que vendió el banco. Además han continuado la práctica de incluir en el consejo a accionistas mayoritarios de grandes empresas o grupos económicos mexicanos. Banamex representa el caso de mayor estabilidad en la composición del consejo, ya que a pesar del cambio de propiedad, un alto porcentaje de los integrantes de este órgano de gobierno se han mantenido desde los años noventa. Un caso intermedio lo representa HSBC, que ha conservado a uno de los consejeros controladores de cuando el banco era Bital y, si bien el resto de los consejeros ha ido cambiando, algunos de ellos son empresarios ligados a redes de negocios importantes. Santander ha mantenido al presidente del consejo que estaba desde que el banco era propiedad de accionistas mexicanos, pero el resto de los consejeros son ejecutivos del banco y no hay consejeros representantes de grupos empresariales. Por último, Scotiabank mantiene un consejo de tamaño reducido dominado por directivos del banco, donde hay dos consejeros ligados a empresas que no son líderes en sus mercados.





## CAPÍTULO 4

### LOS BANCOS SURGIDOS DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN

Poco tiempo después de la reprivatización de la banca comercial se dieron autorizaciones para la creación de numerosos nuevos bancos; entre 1993 y 1995 surgieron dos docenas de éstos (véase cuadro 4.1). Este conjunto comenzó sus actividades un poco antes o en coincidencia con el inicio de la crisis bancaria, lo que limitó considerablemente el alcance de sus operaciones y su desempeño. La extensión de la crisis se vio reflejada a partir de 1996 en la reducción del número total de bancos; sin embargo, aun con la estabilización del sistema bancario a inicios de la década de 2000, el número de organizaciones bancarias se siguió reduciendo. Esta tendencia concluyó en 2006, año a partir del cual se ha agregado un conjunto importante de nuevos bancos.

En el presente capítulo se analiza un conjunto seleccionado de estos bancos autorizados después de la privatización. En particular, se revisan algunas de sus características de propiedad y control, con el fin de ilustrar algunas tendencias interesantes del sistema bancario, adicionales a las establecidas por los bancos de

mayor tamaño revisados en el capítulo anterior. En primer lugar, se presenta el caso de Inbursa, el único de este conjunto de bancos que ha podido capturar una participación importante dentro del sistema en materia de activos, crédito y captación.<sup>166</sup> En segundo lugar, se presenta un grupo de bancos pequeños de propiedad nacional que, al igual que Inbursa, están ligados a grandes grupos económicos. En tercer lugar, se analiza un conjunto de bancos que han surgido como extensiones financieras de negocios dedicados al comercio de bienes de consumo por la vía del crédito. Por último, se revisan algunos otros ejemplos de bancos pequeños que se orientan hacia otros nichos. La mayoría de los casos presentados en este capítulo son bancos integrados a grandes redes de negocios mexicanas.

#### 4.1 El caso de Inbursa

Banco Inbursa fue creado en 1993 y comenzó a operar en 1994 dentro del Grupo Financiero Inbursa, formado en 1992. El primer antecedente de este grupo financiero procede de la casa de bolsa Inversora Bursátil, fundada en 1965 por Carlos Slim Helú. Cuando se creó Banco Inbursa, este empresario ya era el accionista mayoritario de un conjunto muy numeroso de grandes empresas, agrupadas en una controladora llamada Grupo Carso. Dentro de éste destacaban, en 1993, Grupo Condumex (autopartes, minas, cables, electrónica, energía y proyectos), Cigatam (con varias marcas de cigarros), Grupo Sanborns (tiendas departamentales, restaurantes

---

166 En diciembre de 2008, Banco Inbursa ocupó el sexto lugar en participación de mercado en activos, captación y cartera de crédito. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:13-14).

CUADRO 4.1  
NÚMERO DE BANCOS Y NUEVOS BANCOS EN MÉXICO  
1992-2008

Año	Núm. bancos	Bancos nuevos	
1992	20		
1993	21	Interacciones	
1994	28	Santander Inbursa IXE Mifel	Quadrum Invex Industrial
1995	45	J.P. Morgan Bank of America México Afirmé Del Bajío Bank of Boston ING Bank Banregio Chase Manhattan Dresdner Bank Bansi	Bank of Tokyo-Mitsubishi A.B.N. Amro Bank B.N.P Anáhuac Republic National Bank of New York Société Generale Fuji Bank
1996	47	American Express Alianza	First Chicago Nations Bank
1997	42	Comerica Bank G.E. Capital	
1998	40		
1999	37		
2000	36	BBVA Bancomer Servicios HSBC	Deutsche Bank
2001	32		
2002	33	Azteca	Azteca
2003	32	Ve por más	
2004	30		
2005	29		
2006	31	Compartamos Barclays Bank	Monex Autofin México
2007	40	Multiva Fácil Amigo Ahorro Famsa Bancoppel	Prudencial Regional Wal-Mart México Adelante UBS Bank
2008	43	Consultoría Internacional The Royal Bank of Scotland	New York Mellon Volkswagen Bank

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes anuales de diversos bancos, Banco de México (s/f), Comisión Nacional Bancaria y de Valores (varios años) y Murillo (2005:264-265).

*Nota:* En la columna «Bancos nuevos» se indica qué bancos comenzaron a operar en cada año y a generar información estadística registrada en los reportes de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

y otros) y Teléfonos de México (Telmex), en ese tiempo la única empresa proveedora del servicio de telefonía fija local y de larga distancia dentro del país. Telmex había sido de propiedad estatal y fue vendida en 1990 a un grupo de inversionistas encabezados por Carlos Slim Helú.

116

El Grupo Financiero Inbursa es un conjunto de empresas financieras que compiten y son rentables en sus respectivos mercados, pero también cumplen la función de proveer servicios complementarios a las empresas no financieras del grupo. En este contexto, Inbursa es un banco dentro de un grupo económico y los traslapes de consejeros entre Inbursa y Carso son una expresión de estas relaciones de complementariedad. El cuadro 4.2 ilustra estos traslapes y evidencia que, a lo largo del tiempo, el grupo de consejeros propietarios en común no ha sido inferior a 28 por ciento. Esa cifra fue mayor a 50 por ciento durante los años noventa. Al inicio de las operaciones de Grupo Financiero Inbursa, Carlos Slim Helú ocupó la presidencia del consejo, pero a partir de noviembre de 1998 lo hizo su hijo Marco Antonio Slim Domit.<sup>167</sup> La presidencia del consejo de Grupo Carso ha sido ocupada desde los años noventa por Carlos Slim Domit, hermano de este último.<sup>168</sup>

El cuadro 4.2 también muestra que dentro del conjunto de consejeros propietarios de Inbursa siempre ha habido presencia de empresarios representativos de otras grandes empresas o grupos

---

<sup>167</sup> Grupo Financiero Inbursa (1998, 2000, 2005 y 2008).

<sup>168</sup> Grupo Carso (2000, 2005 y 2008).

CUADRO 4.2  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
GRUPO FINANCIERO INBURSA Y GRUPO CARSO

1996-2008

Año	Número de consejeros en Inbursa	% de consejeros propietarios en Inbursa también consejeros propietarios en Carso	% de consejeros propietarios o suplentes en Inbursa también consejeros propietarios o suplentes en Carso	% de consejeros propietarios en Carso también consejeros propietarios en Inbursa	% de consejeros propietarios o suplentes en Carso también consejeros propietarios o suplentes en Inbursa	% de consejeros propietarios en el banco también accionistas controladores de otras empresas o grupos económicos
1996	6 (P, A) 6 (S, A) 5 (P, B) 5 (S, B)	54.5	50.0	54.5	50.0	54.5
2000	10 (P, O) 10 (S, O)	40.0	45.0	36.3	40.9	40.0
2004	16 (P,O)*	31.2	62.5	38.4	38.4	18.7
2008	14 (P,O)*	28.5	57.1	28.5	32.0	21.4

\* Los consejeros suplentes no fueron reportados en los documentos consultados. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Inbursa (1996, 2000, 2005 y 2008) y Grupo Carso (1996a, 1996b, 2000, 2005 y 2008).

económicos. En 1996 este tipo de consejeros representaron más de la mitad del consejo, dado el tamaño reducido de éste. Destaca la presencia constante de los miembros relacionados a Kimberly Clark de México (papel y productos de consumo desechable), In-fra (gases para la industria y servicios médicos) y Grupo Hotelero Brisas (hoteles), que han estado presentes ininterrumpidamente

desde los años noventa hasta la actualidad. Cabe resaltar que, a diferencia de los bancos privatizados, el tamaño del consejo de administración de Inbursa comenzó siendo relativamente pequeño y en los últimos años ha crecido un poco.

118 En 1996 se creó la controladora Carso Global Telecom como escisión del Grupo Carso para agrupar los crecientes negocios en materia de telecomunicaciones y otros servicios adyacentes.<sup>169</sup> La empresa central de Carso Global Telecom ha sido Telmex. En 2007 se creó Telmex Internacional para agrupar las operaciones de telecomunicaciones a través de líneas fijas en siete países de Sudamérica.<sup>170</sup> Las relaciones entre los consejos de administración de Inbursa y Telmex pueden observarse en el cuadro 4.3. En general, la tendencia es muy similar al caso Inbursa-Carso, y el rubro donde se observan las cifras mayores corresponde a los consejeros propietarios de Inbursa que también son consejeros propietarios o suplentes en Telmex, ya que el rango va de 50 a 62.5 por ciento. La cantidad de consejeros propietarios que comparten ambos consejos siempre ha estado por encima de 20 por ciento. La presidencia del consejo de Telmex ha correspondido en casi todos los años a Jaime Chico Pardo; el resto del tiempo Carlos Slim Domit ha ejercido como presidente o co-presidente.

En el año 2000 se creó la controladora América Móvil, como un spin-off de Telmex, para agrupar las operaciones nacionales e internacionales de telefonía inalámbrica y otros servicios relacionados. América Móvil ha crecido hasta agrupar empresas en México y otros 16 países de Sudamérica y el Caribe.<sup>171</sup> En 2005 Grupo Finan-

---

169 Grupo Carso (1996b).

170 Telmex (2008:28-30).

171 América Móvil (2008).



CUADRO 4.3  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
GRUPO FINANCIERO INBURSA Y TELMEX

1996-2008

Año	Número de consejeros en Inbursa	% de consejeros propietarios en Inbursa también consejeros propietarios en Telmex	% de consejeros propietarios o suplentes en Inbursa también consejeros propietarios o suplentes Telmex	% de consejeros propietarios en Telmex también consejeros propietarios en Inbursa	% de consejeros propietarios o suplentes en Telmex también consejeros propietarios en Inbursa
1996	6 (P, A) 6 (S, A) 5 (P, B) 5 (S, B)	45.4	59.0	31.5	39.4
2000	10 (P, O) 10 (S, O)	40.0	60.0	21.0	31.5
2004	16 (P, O)*	25.0	62.5	22.2	27.7
2008	14 (P, O)*	28.5	50.0	28.5	30.4

\* Los consejeros suplentes no fueron reportados en los documentos consultados. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Inbursa (1996, 2000, 2005 y 2008) y Telmex (1996, 2000, 2005 y 2008).

ciero Inbursa llevó a cabo una escisión para constituir Ideal, una controladora de empresas inmobiliarias, administradoras, concesionarias y de servicios, cuyo enfoque principal está en la construcción y operación de obras de infraestructura.<sup>172</sup>

Las relaciones entre el consejo de administración de Inbursa y los de América Móvil e Ideal pueden verse en el cuadro 4.4. Resalta

<sup>172</sup> Ideal (2008).

CUADRO 4.4  
RELACIONES ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
DE GRUPO FINANCIERO INBURSA Y LOS CONSEJOS  
DE AMÉRICA MÓVIL E IDEAL  
2004-2008

Año	Número de consejeros en Inbursa	% de consejeros propietarios en Inbursa también consejeros propietarios en América Móvil o Ideal	% de consejeros propietarios o suplentes en Inbursa también consejeros propietarios o suplentes en América Móvil o Ideal	% de consejeros propietarios en América Móvil o Ideal también consejeros propietarios en Inbursa	% de consejeros propietarios o suplentes en América Móvil o Ideal también consejeros propietarios en Inbursa
2004	16 (P, O)*	18.7	18.7	25.0	25.0
2008	14 (P, O)*	7.1	7.1	8.3	8.3
2008	14 (P, O)*	14.2	14.2	18.1	18.1

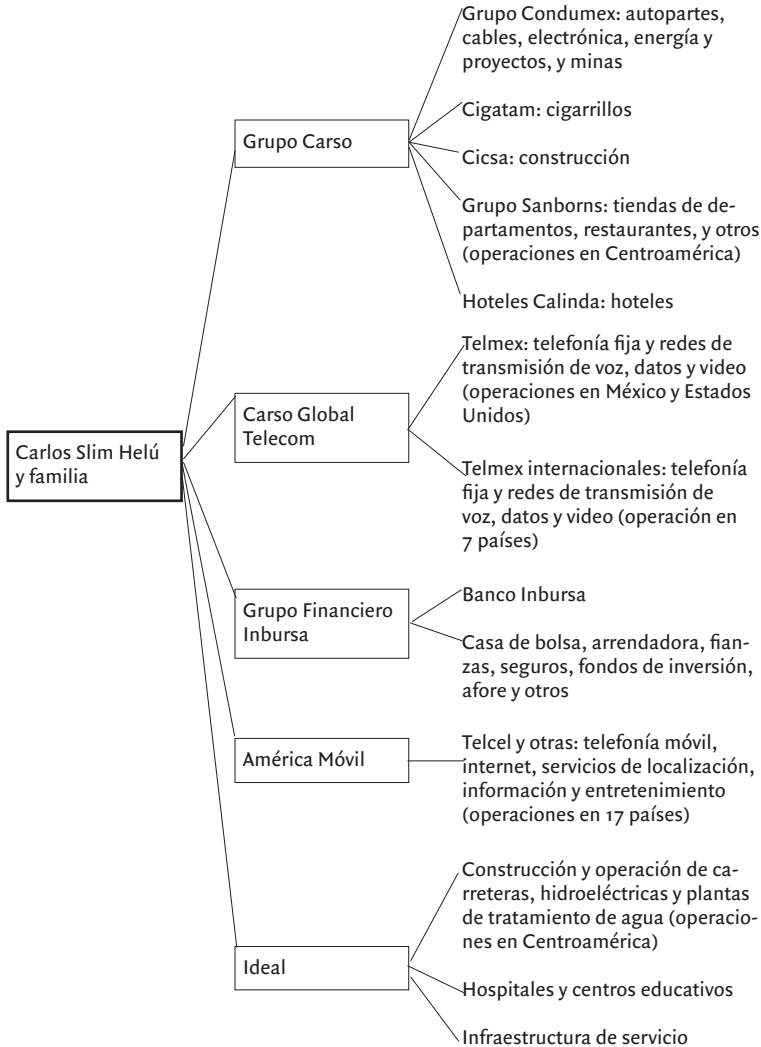
\* Los consejeros suplentes no fueron reportados en los documentos consultados. P = consejero propietario, S = consejero suplente, A = serie A, B = serie B, F = serie F, O = serie O.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Grupo Financiero Inbursa (2005 y 2008), América Móvil (2005 y 2008) e Ideal (2008).

que en ambas controladoras el porcentaje de integrantes del consejo compartidos con Inbursa ha sido menor que en los casos de Carso y Telmex. De hecho, en 2008 América Móvil e Inbursa sólo compartieron un consejero propietario; sin embargo, el presidente del consejo de América Móvil es Patrick Slim Domit, otro hijo de Carlos Slim Helú. El presidente del consejo de Ideal es este último.

La red de negocios de la familia Slim es la de mayor tamaño en México y una de las más importantes del mundo (la composición actual de este grupo puede verse en la figura 4.1). Por lo mismo,

FIGURA 4.1  
ARQUITECTURA DEL GRUPO ECONÓMICO CONTROLADO POR LA  
FAMILIA SLIM  
2008



Fuente: Elaboración propia con base en información de América Móvil (2005, 2008 y página electrónica), Carso Global Telecom (página electrónica), Grupo Carso (2000, 2005, 2008 y página electrónica), Grupo Financiero Inbursa (2000, 2005 y 2008), Ideal (2008 y página electrónica) y Telmex (2000, 2005 y 2008).

122

Banco Inbursa ha forjado su imagen como una institución orientada al mercado corporativo, apoyado por su estrecha relación con las empresas no financieras del grupo económico.<sup>173</sup> Igualmente, esa es la razón por la cual su cartera de crédito al menudeo todavía representa una proporción reducida de su negocio, lo que está correlacionado con su pequeña red de sucursales (79 en diciembre de 2008).<sup>174</sup> En cambio, en diciembre de 2008 el banco ocupó el segundo lugar en participación de mercado en cartera de crédito para la actividad empresarial, con 13.9 por ciento.<sup>175</sup> Dentro de la cartera del banco, 10 por ciento del total de créditos fueron para partes relacionadas y representaron 45 por ciento de la parte básica del capital neto.<sup>176</sup> A fines de 2008, los 50 mayores acreditados del banco representaron 68.1 por ciento del total de sus créditos comerciales.<sup>177</sup>

Aunque el control mayoritario del Grupo Financiero Inbursa pertenece a la familia Slim,<sup>178</sup> el resto del capital social se encuentra

---

173 Standard & Poor's (2005).

174 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:27).

175 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:21).

176 Los datos sobre créditos a partes relacionadas corresponden a septiembre de 2008. Véase Standard & Poor's (2009).

177 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:30).

178 Según información a junio de 2008, siete integrantes de la familia Slim poseen 62.8 por ciento del capital social en circulación del grupo financiero. Véase Grupo Financiero Inbursa (2008:58).

distribuido entre algunos socios minoritarios e inversionistas del mercado de valores. En octubre de 2008, La Caixa, un grupo financiero español, adquirió 20 por ciento del capital social de Inbursa. La intención de los accionistas controladores de asociarse con La Caixa es desarrollar su área de crédito al menudeo en México, con el fin de sentar las bases para una posterior expansión internacional.<sup>179</sup>

Inbursa también tiene importantes inversiones en grandes empresas no controladas por la familia Slim. Por ejemplo, está el caso de KUO (alimentos, autopartes y productos químicos), antes Grupo DESC, sociedad controladora en donde el Grupo Financiero Inbursa y partes relacionadas mantenían (en 2008) 9.45 por ciento de las acciones con derecho a voto.<sup>180</sup> En 2006 llegaron a tener 12.73 por ciento de las acciones de la serie A y 43.79 por ciento de las acciones de la serie B de DESC,<sup>181</sup> antes de que ésta se escindiera como KUO y DINE.

123

#### 4.2 Bancos pequeños ligados a grupos económicos

En este apartado se analizan los casos de Banco Interacciones, Banco Ve por Más e Ixe Banco, todos ellos ligados a grandes redes de negocios mexicanas.<sup>182</sup>

179 Grupo Financiero Inbursa (2008:16).

180 El dato corresponde al mes de abril de 2008. Véase KUO (2008:90).

181 DESC (2006:98-99).

182 Cabe señalar que dentro de la categoría de bancos pequeños ligados a grupos económicos también se encuentran Banca Afirme y Banco Multiva. El primero está ligado al Grupo Villacero, especializado en la producción, distribución y comercialización de productos de acero. El segundo es parte del Grupo Ángeles, diversificado en hoteles, hospitales y medios de comunicación.

#### 4.2.1 Banco Interacciones

Los accionistas controladores del Banco Interacciones, Carlos Hank Rhon y familia, iniciaron sus actividades en el sector financiero con la adquisición de una casa de bolsa en 1981, y en 1992 formaron el Grupo Financiero Interacciones. Banco Interacciones comenzó a operar en 1993, como parte del primer paquete de bancos creados después de la privatización bancaria.

124 En forma paralela a los negocios financieros, Carlos Hank Rhon desarrolló un conjunto de empresas diversificadas, muchas de las cuales con el tiempo fueron agrupadas en la sociedad controladora Grupo Hermes. Destacan Cerrey, productora de calderas industriales; Hermi Ingeniería, empresa de servicios de mantenimiento a plantas de generación de energía eléctrica; La Nacional y La Peninsular, constructoras de presas y carreteras; Hermes Infraestructura, concesionaria de carreteras y plantas de tratamiento de aguas; OASA, operadora de tramos carreteros; Grupo Transportes, dedicado al transporte por vía terrestre de productos petroleros; Playa Mujeres, un desarrollo turístico en Cancún; y otros negocios.<sup>183</sup>

Un ejemplo de la interrelación entre Banco Interacciones y Grupo Hermes se dio en años pasados cuando este último era el accionista mayoritario del Grupo Financiero Interacciones, a su vez tenedor de todas las acciones del banco. En 2003 Hermes detentaba 35 por ciento del total del capital social, mientras que tres miembros de la familia Hank poseían, en conjunto, otro 37 por ciento.<sup>184</sup> Para 2007, las acciones del grupo financiero ya se habían concentrado en los miembros de la familia, que en conjunto poseían entonces más de 88 por ciento del total.<sup>185</sup> El consejo de ad-

<sup>183</sup> Cerrey (página electrónica) y Galarza (2009).

<sup>184</sup> Grupo Financiero Interacciones (2004:40).

<sup>185</sup> Grupo Financiero Interacciones (2008:44).

ministración de Banco Interacciones está formado por ocho consejeros propietarios y otros tantos suplentes. Dentro del grupo de consejeros propietarios hay tres miembros de la familia Hank,<sup>186</sup> el resto son directivos o asociados minoritarios dentro de la red de negocios, con la excepción de un consejero independiente, dueño de una empresa de autopartes.

Carlos Hank Rhon ha sido el presidente de los consejos de administración de Grupo Financiero Interacciones y Grupo Hermes, y su hijo, Carlos Hank González, asumió la dirección general del grupo financiero a partir del año 2000 y la dirección general de Grupo Hermes en 2008, así como la presidencia de los consejos de administración de varias empresas del grupo económico. Cabe destacar que Carlos Hank González es nieto de Roberto González Barrera, accionista controlador de GRUMA (producción de harina de maíz, tortillas empacadas, y equipo para la producción de tortillas y harina de maíz y trigo) y Grupo Financiero Banorte. Debido a este nexo familiar directo, durante 2003 hubo negociaciones para una posible adquisición de Banorte por parte de Interacciones, pero al final no se llegó a un acuerdo.<sup>187</sup>

125

Una parte de las actividades de Banco Interacciones se ha vuelto un negocio complementario de las operaciones de construcción de Grupo Hermes, ya que desde 2003 se ha enfocado a otorgar créditos a gobiernos estatales y municipales, y proyectos de infra-

---

186 Conducef (página electrónica).

187 Según notas de prensa, Carlos Hank Rhon confirmó que el objetivo de Interacciones era adquirir el control de Banorte. Durante cinco meses, Carlos Hank González fue director general adjunto de Banorte y trabajó al lado de su abuelo, Roberto González Barrera. Luego de no concretarse la transacción, Carlos Hank González regresó a dirigir Interacciones. Véanse *El Siglo de Torreón* (2003) y Galarza (2009).

estructura; sin embargo, también financia agronegocios y realiza operaciones de factoraje para proveedores del sector público y empresas paraestatales.<sup>188</sup> Del total de su cartera, aproximadamente 63 por ciento está dirigida a entidades gubernamentales, lo que representa 12.58 por ciento del sistema. Esta cifra pone a Interacciones en tercer lugar del mercado de financiamiento al sector público, sólo detrás de BBVA Bancomer y Banorte. Interacciones ha tenido la ventaja adicional de que en este nicho de mercado la cartera vencida es casi nula (0.06 por ciento).<sup>189</sup>

126

Por otra parte, el crédito a actividades empresariales abarca otro 34 por ciento de la cartera del banco. Esta parte de su cartera está muy concentrada, ya que sus 50 mayores acreditados significan 80 por ciento del total. Este es el componente de la cartera de crédito que se relaciona directamente con ciertas actividades del Grupo Hermes. Banco Interacciones sólo tiene 14 sucursales, lo que reafirma que no es un banco cuyo objetivo sea la banca al menudeo.<sup>190</sup>

#### 4.2.2 Banco Ve por Más

El Banco Ve por Más apareció a partir de la compra del Dresdner Bank México en 2003.<sup>191</sup> Éste era una filial de Dresdner Bank, en ese entonces el tercer mayor banco alemán. Luego de esta compra, Banco Ve por Más inició de manera oficial sus operaciones en

---

188 Galarza (2009).

189 Las cifras sobre cartera e índice de morosidad corresponden a diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:23).

190 Las cifras sobre acreditados y sucursales corresponden a diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009).

191 El Siglo de Torreón (2003).



2004. Dos años más tarde se formó el Grupo Financiero Ve por Más,<sup>192</sup> que incluía al banco, una arrendadora y una operadora de fondos de inversión.

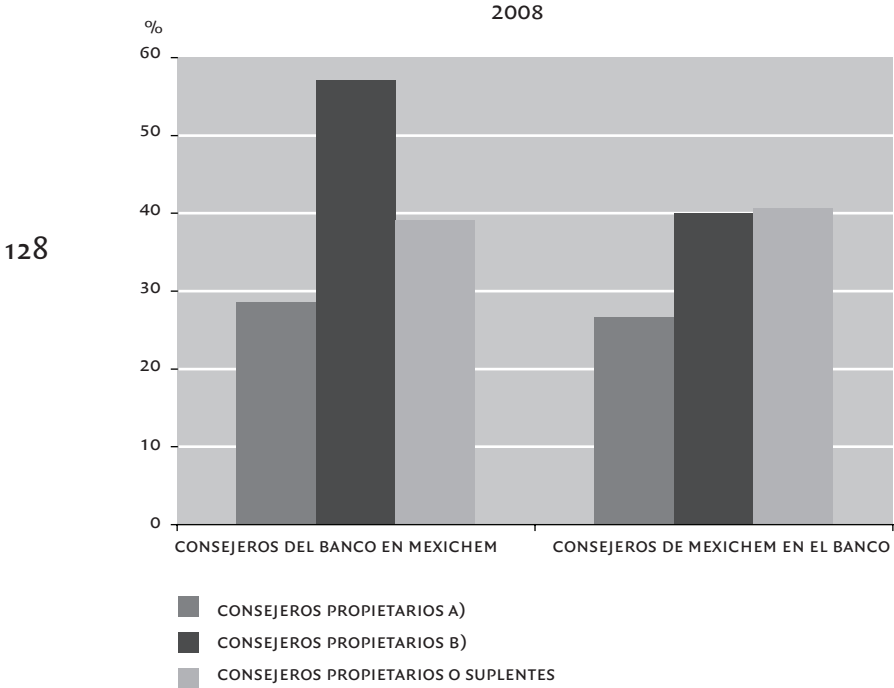
Los accionistas controladores y fundadores de Ve por Más son la familia Del Valle, encabezada por Antonio del Valle Ruiz, quien a su vez fue uno de los accionistas principales en Bital, antes de que fuera vendido y convertido en HSBC. Este empresario también fundó Bancreser en el periodo previo a la estatización bancaria. En forma paralela a su participación en Bital, Antonio del Valle Ruiz estuvo asociado y después se convirtió en el accionista mayoritario de Grupo Industrial Camesa, empresa controladora de negocios de acero, química y plástico. En 2005, ante la venta de la división de acero, se modificó la denominación del grupo a Mexichem, debido a que el núcleo de negocios se concentró en química y petroquímica. Mexichem ha crecido notablemente y se ha expandido a Brasil y Colombia, convirtiéndose en el segundo productor de tubería PVC en América Latina, además de operar la mayor mina de fluorita del mundo.

Las relaciones entre los consejos de administración de Ve por Más y Mexichem se observan en la gráfica 4.1, donde destaca que casi 60 por ciento de los consejeros propietarios del banco son a su vez consejeros propietarios o suplentes en la sociedad controladora Mexichem; casi 40 por ciento de todos los consejeros del banco, incluyendo propietarios o suplentes, también lo son en Mexichem. El presidente del consejo de administración de Banco Ve por Más es Antonio del Valle Perochena, hijo de Antonio del Valle Ruiz, mientras que el director general del grupo financiero es Jaime Ruiz Sacristán, anterior director general de Bital y primo del patriarca de la familia.

---

192 Zepeda (2006).

GRÁFICA 4.1  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE BANCO VE POR MÁS Y MEXICHEM



Fuente: Elaboración propia con base en información de Condusef (página electrónica) y Mexichem (2008).

Notas: 1) En cada caso, la barra designada «Consejeros propietarios (A)» corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios en una empresa que también son consejeros propietarios en la otra. 2) La barra designada «Consejeros propietarios (B)» corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios en una empresa que también son consejeros propietarios o suplentes en la otra. 3) En cada caso, la barra de la derecha corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios o suplentes de una empresa que también son consejeros propietarios o suplentes en la otra.

Actualmente, dentro del consejo del banco, también hay consejeros ligados a otras grandes empresas o redes de negocios, como son Grupo Galerías (distribuidoras de automóviles y franquicias de restaurantes), Grupo Lala (producción de leche) y Tequila Cuervo (producción de tequila). El consejo está integrado por 14 consejeros propietarios y otros tantos suplentes.

Banco Ve por Más está orientado al financiamiento a la pequeña y mediana empresa, al sector agropecuario y al sector de la vivienda. Es en este último rubro donde ha logrado mayor participación de mercado, ya que su cartera de crédito a la vivienda representa 1.5 por ciento del sistema. Su cartera de crédito a la actividad empresarial es 0.69 por ciento del total del sistema. Ve por Más tiene sólo tres sucursales, lo que repercute en que su costo porcentual promedio de captación sea muy alto (7.18 por ciento) en relación con los bancos grandes. Sus 50 mayores acreditados representan 32 por ciento de su cartera de créditos comerciales, lo cual está por debajo de lo que reportan los grandes bancos y aquellos ligados a cadenas comercializadoras.<sup>193</sup>

Ve por Más es aún un banco demasiado pequeño para la dimensión de los negocios de Mexichem, lo que seguramente impide ciertas operaciones complementarias. Quizás por ello, Antonio del Valle Ruiz ha declarado a la prensa que buscan asociarse con bancos más pequeños para crear un banco grande de propiedad mexicana.<sup>194</sup> Desde su creación, Banco Ve por Más ha adquirido una casa de bolsa y algunas empresas financieras pequeñas del área de arrendamiento financiero y factoraje.

---

193 Los datos sobre acreditados, cartera de crédito, CPP, y sucursales corresponden a diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:20-30).

### 4.2.3 Ixe Banco

Ixe Banco fue creado en 1994 como Banco Fimsa, dentro de Fimsa Grupo Financiero, que a su vez fue constituido en 1990 como Comer Intra. En 1995 cambiaron las denominaciones del banco y el grupo financiero a Ixe Banco e Ixe Grupo Financiero.<sup>195</sup> El banco fue fundado por un grupo de inversionistas mexicanos con diversos intereses empresariales, sobre todo de alcance regional.

130 Ante dificultades financieras enfrentadas por el banco,<sup>196</sup> sus accionistas fundadores decidieron, en octubre de 2000, vender el grupo financiero a un conjunto de empresarios ligados a grandes negocios de alcance nacional. Entre este grupo de empresarios se encontraban Alejandro Burillo Azcárraga, del Grupo Pegaso, una red de empresas de telecomunicaciones, medios de comunicación, negocios inmobiliarios y otros; Ángel Losada Moreno, del Grupo Gigante, que en ese tiempo tenía como núcleo una cadena de tiendas de autoservicio, pero también poseía una red de restaurantes y coinversiones en las tiendas Office Depot y Radio Shack; los hermanos Alberto y Gerardo Martín Soberón, de Soriana, otra cadena de tiendas de autoservicio con negocios inmobiliarios asociados; e Isaac Saba Raffoul, del Grupo Xtra-Casa Saba, una red de negocios de productos químicos, distribución de productos farmacéuticos y otros artículos, negocios inmobiliarios y hoteles. En 2002 entraron como accionistas de importancia Henry Davis Signoret y sus hijos, accionistas mayoritarios de Probelco, empresa productora de cosméticos y artículos de belleza.<sup>197</sup> Durante ese mismo año, Alejandro Burillo retiró su inversión en el grupo financiero.

---

194 Martínez (2007).

195 Ixe Grupo Financiero (2009:11).

196 Velázquez (2000b).

197 Ixe Grupo Financiero (2002).

Antes de su venta en el año 2000, Ixe Banco se había enfocado en el otorgamiento de crédito a empresas medianas y se estaba especializando en la prestación de servicios financieros mediante internet.<sup>198</sup> Con el cambio de administración, las estrategias del banco han buscado diversificar sus productos dirigidos al mercado corporativo, además de fortalecer sus operaciones de banca de menudeo con personas físicas de ingresos altos. Es por ello que a partir de 2004 se comenzaron a abrir sucursales con los servicios adicionales de cafetería e internet. En el proceso de crecimiento de la red de sucursales, Ixe pasó de 17 en diciembre de 2000 a 128 en diciembre de 2008;<sup>199</sup> el aumento en sucursales ha estado acompañado de una expansión hacia varias zonas urbanas, ya que originalmente sólo tenía sucursales en la Ciudad de México.

131

Para apoyar el crecimiento del banco y otras áreas financieras, los accionistas mayoritarios vendieron en septiembre de 2007 una participación de 27.9 por ciento del grupo financiero a Brysam Global Partners, un fondo de inversión originario de Estados Unidos que se especializa en empresas de servicios financieros de países emergentes.<sup>200</sup> En abril de 2008, Ixe Grupo Financiero creó el Banco Mexicano de Consumo, orientado a clientes de ingresos medios y a pequeñas y medianas empresas. Después se modificó su denominación a El Banco Deuno e inició operaciones en la Ciudad de México y Guadalajara. En diciembre de ese mismo año se llevó a cabo la fusión operativa de Ixe Banco y El Banco Deuno; sin embargo, ambas redes de sucursales seguirán operando con su propia marca, siendo este último una división dentro de la estructura

---

198 Velázquez (2000a y 2000b).

199 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001:40 y 2009:27).

200 Román (2007) e Ixe Grupo Financiero (2009).

de Ixe Banco.<sup>201</sup> A pesar de la expansión en su red de sucursales, Ixe Banco sólo ha logrado obtener poco más de 1 por ciento de la captación del sistema. Los rubros en donde ha logrado captar más participación de mercado son el crédito a la actividad empresarial (1.29 por ciento) y el crédito otorgado a entidades financieras (3.11 por ciento).<sup>202</sup>

132 Aun con la participación de Brycom, el grupo financiero sigue siendo controlado por el conjunto de accionistas ligados a Soriana, Probelco, Gigante y Xtra-Saba. De estos, Grupo Gigante es la red de negocios que ha experimentado más cambios, ya que en 2007 vendió a Soriana su red de tiendas de autoservicio. Por otra parte, en 2005, su accionista mayoritario compró la cadena de Hoteles Presidente Intercontinental, pero estos negocios no fueron integrados a la controladora Grupo Gigante. Actualmente, en el consejo de administración de Ixe Grupo Financiero, los consejeros propietarios que a su vez son consejeros en cualquiera de estas corporaciones mexicanas representan, en conjunto, 46 por ciento del total (véase gráfica 4.2). El presidente del consejo, Enrique Castillo Sánchez Mejorada, es un accionista que concilia los intereses de los grupos económicos señalados; a su vez, es consejero suplente en la controladora Grupo Gigante.

### 4.3 Los bancos y las cadenas comerciales

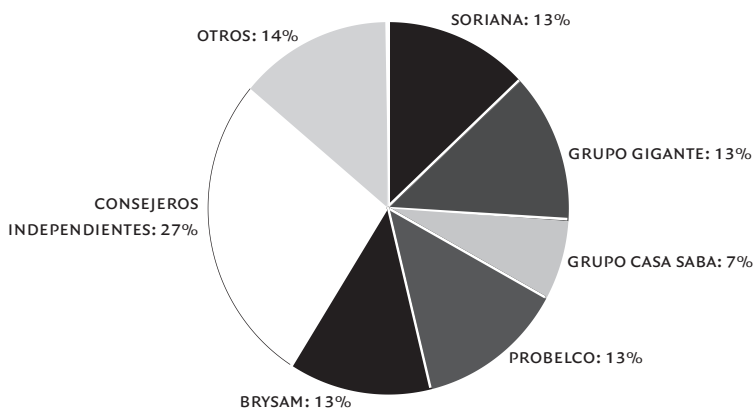
Un problema histórico del crédito al consumo en México es la gran diferencia entre las tasas de interés activas y las tasas pasivas. Esta

---

201 Ixe Grupo Financiero (2009:17).

202 Datos al mes de diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:14-20).

GRÁFICA 4.2  
PORCENTAJE DE CONSEJEROS PROPIETARIOS DE IXE  
GRUPO FINANCIERO QUE TAMBIÉN SON CONSEJEROS  
EN GRUPOS ECONÓMICOS RELACIONADOS  
2009



Fuente: Elaboración propia con base en información de Ixe Grupo Financiero (2009), Grupo Casa Saba (2008) y Grupo Gigante (2009).

Nota: Actualmente, el consejo de administración de Ixe Grupo Financiero está compuesto por 15 consejeros propietarios y 15 suplentes.

tendencia de las tasas activas no ha sido exclusiva de la banca; también ha sido un rasgo distintivo de las tiendas departamentales y las empresas especializadas en comercializar bienes de consumo duradero. El crédito que otorga este tipo de negocios suele ser incluso más costoso que el bancario porque acostumbran cobrar un sobreprecio respecto al que se paga por la mercancía vendida al

contado.<sup>203</sup> Este sobreprecio más las tasas de interés cargadas al crédito no enfrentan restricción legal alguna; además, tienen la ventaja de ser poco percibidos por los consumidores, debido a las estrategias de mercadotecnia de las empresas y a la poca cultura financiera que existe. Otra parte del negocio consiste en que estas empresas obtienen su mercancía mediante esquemas de pagos diferidos con sus proveedores.

#### 4.3.1 Banco Ahorro Famsa, Banco Azteca y Bancoppel

134

Un conjunto de empresas que han prosperado en la comercialización de bienes de consumo duradero han creado en años recientes sus propios bancos para aprovechar las oportunidades de negocio que se dan con la combinación de la actividad comercial y la prestación de servicios financieros. Destaca el caso de tres de ellas que compiten en el mismo mercado: Grupo Elektra (originado en la Ciudad de México), Grupo Famsa (originado en Monterrey) y Grupo Coppel (originado en Culiacán). En los tres casos, el núcleo de actividad es la comercialización de electrodomésticos y muebles. Coppel y Famsa también tienen una parte importante de sus ventas en ropa, mientras que Elektra tiene ingresos por transferencias electrónicas de remesas desde Estados Unidos. Estos tres grupos realizan la mayor parte de sus ventas a crédito,<sup>204</sup> y se enfocan en consumidores de estratos de ingresos medios y bajos que comúnmente

---

203 Por ejemplo, Grupo Famsa, especializado en la venta de electrodomésticos, señala que generalmente cobran un sobreprecio que está entre 30 y 35 por ciento por encima de las ventas que se hacen al contado. Véase Grupo Famsa (2008:9).

204 Coppel y Famsa reportan que del total de sus ventas durante 2007, 82.5 y 82.3 por ciento, respectivamente, fueron mediante crédito. Véanse Coppel (2008:30) y Grupo Famsa (2008:9).



no están integrados a las redes de servicio de los grandes bancos.

Los tres grupos han tenido una expansión acelerada en las últimas dos décadas y actualmente cuentan con grandes redes de tiendas que operan a escala nacional (véase cuadro 4.5). Grupo Famsa también opera 39 tiendas en Estados Unidos<sup>205</sup> y Grupo Elektra está establecido en otros siete países de Centro y Sudamérica.<sup>206</sup>

CUADRO 4.5  
OPERACIONES Y SUCURSALES DE LOS GRUPOS COPPEL,  
ELEKTRA Y FAMSA, Y DE SUS BANCOS RESPECTIVOS

135

2007-2008

	Grupo Coppel	Grupo Elektra	Grupo Famsa
Países donde opera	México (todo el país)	-México (todo el país) -Argentina -Brasil -Guatemala -El Salvador -Honduras -Panamá -Perú	-México (sobre todo el noreste del país) -Estados Unidos
Número de tiendas en México	675	826	351
Año de inicio de operaciones del banco	2007 Bancoppel	2002 Banco Azteca	2007 Banco Ahorro Famsa
Número de sucursales bancarias	581	1,184	274

Fuente: Elaboración propia con base en información de Coppel (2008), Grupo Elektra (2008), Grupo Famsa (2008) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009).

Notas: 1) Los datos del número de tiendas corresponden a diciembre de 2007. 2) Los datos del número de sucursales bancarias corresponden a diciembre de 2008.

<sup>205</sup> Grupo Famsa (2008:6).

<sup>206</sup> Grupo Elektra (2008b:4).

Mientras Elektra comenzó a operar su banco (Banco Azteca) en 2002, Coppel (Bancoppel) y Famsa (Banco Ahorro Famsa) lo hicieron a partir de 2007. Los dos últimos tienen localizadas sus sucursales bancarias en el interior de sus tiendas comerciales; Banco Azteca tiene la mayoría de sus sucursales también dentro de sus espacios comerciales y el resto en localizaciones distintas. Como no hay regulaciones explícitas respecto a la fijación de topes en las tasas de interés activas cobradas por la banca, los negocios comerciales de estos grupos pueden seguir operando sus sistemas de venta a crédito, pero con otras ventajas que otorga el negocio bancario, como el acceso menos costoso a financiamiento de corto plazo a través del Banco de México, la posibilidad de captar recursos de sus clientes a bajo costo mediante cuentas de ahorro y el incremento de ingresos mediante otros servicios (préstamos en efectivo, venta de seguros, transferencias y pago de servicios públicos).<sup>207</sup> Además de estas ventajas, pueden seguir manteniendo el sobreprecio que cobran en los productos que venden a crédito. Es decir, la creación de un brazo bancario dentro de estos grupos comerciales tiene por objetivo incrementar sus márgenes financieros y fortalecer la rentabilidad agregada de los negocios.

Por su mayor red de sucursales y por llevar más años de operación que los otros dos, Banco Azteca se ha posicionado mejor en todo el sistema bancario en lo que se refiere a crédito al consumo. De hecho, en diciembre de 2008 estaba en tercer lugar de participación de mercado en cuanto al otorgamiento de crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero, con 16.5 por ciento

---

<sup>207</sup> De los tres bancos, Azteca es el que ofrece más servicios: préstamos personales, tarjetas de crédito, financiamiento para automóviles y vivienda, y servicios de pago de nómina. Véase Grupo Elektra (2008b:4).

del total (véase cuadro 4.6). Bancoppel y Banco Ahorro Famsa aún tienen participaciones mínimas en el contexto de todo el sistema. Un dato que destaca en los tres bancos son los altos índices de morosidad a los que llegaron a fines de 2008 (véase cuadro 4.6). El dato es sorprendente aun considerando la crisis económica de 2008-2009, dada la especialidad de los tres grupos en materia de calificación y cobranza crediticia. (7mo. lugar del sistema)

CUADRO 4.6  
PARTICIPACIONES DE MERCADO EN CRÉDITO AL CONSUMO DE  
BANCO AHORRO FAMSA, BANCO AZTECA Y BANCOPPEL  
2008

137

Rubro de crédito	Banco Ahorro Famsa		Banco Azteca		Bancoppel	
	Participación de mercado	Índice de morosidad	Participación de mercado	Índice de morosidad	Participación de mercado	Índice de morosidad
Crédito al consumo total	0.34	12.03	3.88 (7mo. lugar del sistema)	9.28	0.39	20.12
Crédito al consumo con tarjeta de crédito	0.34	14.90	0.03	0.0	0.62	20.12
Crédito a la adquisición de bienes de consumo duradero	0.0	0.0	16.55 (3er. lugar del sistema)	7.08	0.0	0.0
Créditos personales	0.56	6.91	7.49	12.22	0.0	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en información de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009).

Nota: Los datos corresponden a diciembre de 2008.

Los tres bancos son subsidiarias de la empresa controladora de su grupo respectivo; es decir, Banco Ahorro Famsa lo es de Grupo Famsa, Banco Azteca de Grupo Elektra y Bancoppel de Grupo Coppel. Cada uno de los grupos es controlado por una familia: Coppel por la familia Coppel Luken, con 99.9 del capital social;<sup>208</sup> Elektra por la familia Salinas Pliego, con 71.7 por ciento del capital social;<sup>209</sup> y Famsa por la familia Garza Valdez, con 63.6 por ciento del capital social.<sup>210</sup> En los tres casos, los consejos de administración del banco comparten integrantes familiares con cada empresa controladora (véase gráfica 4.3); además, lo hacen en porcentajes muy similares, cercanos a 40 por ciento. En el caso de Banco Azteca, el accionista controlador del grupo económico, Ricardo Salinas Pliego, preside los consejos del banco y de la empresa tenedora, mientras que en los otros dos casos los presidentes de los consejos son familiares relacionados en primer grado.

Banco Azteca no sólo está relacionado con las empresas comerciales de Elektra, sino con otras corporaciones de un grupo económico más amplio, ya que sus accionistas mayoritarios también controlan TV Azteca (canales de televisión abierta) y están asociados de manera importante en Iusacell, Unefon (ambas dedicadas a la telefonía inalámbrica) y otras empresas afines. En particular, la relación con TV Azteca permite a Ban-

---

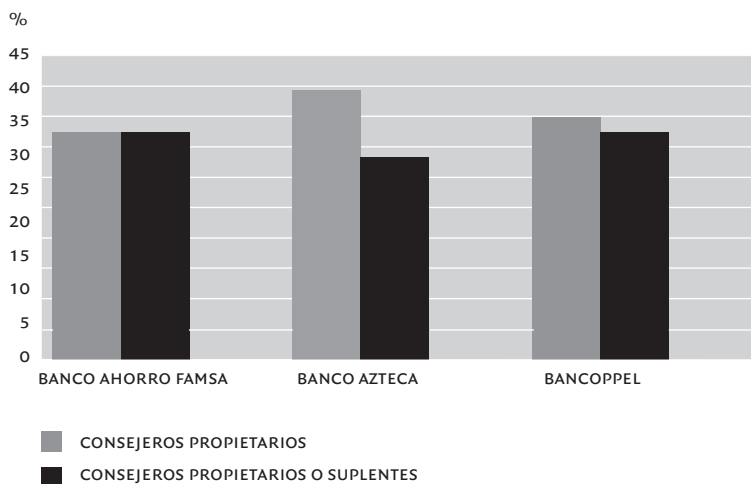
208 Este dato corresponde a diciembre de 2007. En Coppel (2008:76) se señala como principal accionista de la sociedad controladora a «Grupo Coppel», que al parecer es un fideicomiso; en este caso no es posible determinar qué porcentaje de éste pertenece exclusivamente a la familia controladora.

209 Este dato corresponde al primer semestre de 2008. Véase Grupo Elektra (2008b:11).

210 Este dato corresponde al primer semestre de 2008. Véase Grupo Famsa (2008:19).

co Azteca tener acceso a publicidad televisiva bajo condiciones atractivas.

GRÁFICA 4.3  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
DE BANCO AZTECA, BANCO AHORRO FAMSA Y BANCOPPEL  
CON SUS RESPECTIVAS EMPRESAS CONTROLADORAS  
2008



139

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco Ahorro Famsa (página electrónica), Banco Azteca (2008), Bancoppel (2009), Coppel (2008), Grupo Elektra (2008a) y Grupo Famsa (2008).

Notas: 1) Para cada banco, la barra de la izquierda corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios del banco que también son consejeros propietarios en la empresa controladora de su grupo. 2) La barra de la derecha corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios o suplentes del banco que también son consejeros propietarios o suplentes en la controladora. 3) El número de integrantes de los consejos es el siguiente: 8 propietarios y 8 suplentes para Banco Ahorro Famsa, 9 propietarios y 9 suplentes para Banco Azteca, y 5 propietarios y 3 suplentes para Bancoppel.

### 4.3.2 Bancos ligados a cadenas de tiendas de autoservicio

Además de los grupos especializados en la venta de bienes de consumo duradero, también han ingresado dos cadenas de tiendas de autoservicio en el negocio bancario: Wal-Mart de México, con el Banco Wal-Mart de México Adelante, y Chedraui, con el Banco Fácil.

#### 4.3.2.1 Banco Wal-Mart de México

140

Por la relevancia de su tamaño económico, un caso muy interesante es el de Wal-Mart de México, subsidiaria de Wal-Mart Stores, el líder mundial en tiendas de autoservicio, con 7 900 unidades comerciales en 15 países.<sup>211</sup> De ese total, Wal-Mart de México contribuye con 1,239 unidades.<sup>212</sup> Wal-Mart inició operaciones comerciales en este país en 1991 al asociarse en partes iguales con Cifra, empresa que en ese tiempo controlaba a las cadenas de tiendas de autoservicio Aurrerá y Superama, las tiendas departamentales Suburbia y los restaurantes Vips. En 1997 Wal-Mart adquirió el control de Cifra, que ya incluía a las tiendas Wal-Mart Supercenter y Sam's Club, y en 2000 se cambió la denominación de la sociedad controladora a Wal-Mart de México.<sup>213</sup>

Wal-Mart ha intentado integrar un banco de préstamos corporativos (industrial loan company) a sus operaciones en Estados Unidos, país de origen de la compañía, pero la legislación de esa nación mantiene la prohibición de relacionar bancos con empresas comerciales. En cambio, a fines de 2007, inició operaciones Banco

---

211 Cifras del primer semestre de 2009. Véase Wal-Mart (página electrónica).

212 Cifras del primer semestre de 2009. Véase Wal-Mart de México (página electrónica).

213 Wal-Mart de México (2008:8).

Wal-Mart de México.<sup>214</sup> Adelante, ante la posibilidad otorgada por la legislación mexicana. Este banco tiene 38 sucursales abiertas, todas dentro de instalaciones comerciales,<sup>215</sup> y ofrece los servicios de cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, cuentas de cheques, crédito en plazos fijos y una tarjeta de crédito válida en todos los formatos de negocios del grupo. Además ofrece a sus clientes la conveniencia de sus horarios, que son los mismos de sus tiendas, es decir, de lunes a domingo y durante toda la jornada.

En poco más de un año de funcionamiento, la apertura de sucursales bancarias ha sido conservadora, si se toma en cuenta que el grupo tiene más de 1 200 unidades comerciales. Por esa razón, a pesar de su enorme base de consumidores potenciales, el banco apenas cuenta con 0.04 por ciento de participación en el rubro de cartera de consumo con tarjeta de crédito y 0.03 por ciento en créditos personales.<sup>216</sup> Quizás también influya el hecho de que, en la mayor parte de sus formatos comerciales, su clientela promedio es de ingresos medios y altos y, por lo tanto, tiene acceso al crédito ofrecido por los bancos tradicionales.

Wal-Mart de México es controlada por Wal-Mart Stores, que posee 68.4 por ciento del capital social, mientras que 30 por ciento está diluido a través del mercado mexicano de valores; 1.6 por ciento restante está distribuido entre el personal de la empresa.<sup>217</sup> El Banco Wal-Mart es una subsidiaria de Wal-Mart de México, razón por la cual ambas empresas comparten integrantes en sus consejos

---

214 Shull (2007:11).

215 Dato correspondiente a diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:27).

216 Datos correspondientes a diciembre de 2008. Véase Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:18-19).

217 Wal-Mart de México (2008:6).

de administración (véase gráfica 4.4). Sin embargo, ambos consejos están formados por ejecutivos del propio grupo y consejeros independientes. Ningún accionista relevante forma parte del consejo del banco o la sociedad controladora. Los presidentes de ambos consejos son ejecutivos mexicanos que han hecho carrera dentro de la compañía. Banco Wal-Mart no reporta créditos con partes relacionadas. Además, en 2008 Wal-Mart de México fue distinguida por la consultora Management and Excellence como la empresa con el mejor gobierno corporativo en el país.<sup>218</sup>

142

#### 4.3.2.2 Banco Fácil

La otra cadena de tiendas de autoservicio que entró en el negocio bancario es Grupo Chedraui, cuyo origen está en la ciudad de Xalapa. El grupo es controlado por la familia Chedraui y actualmente tiene 140 tiendas, distribuidas casi todas en el centro y sur del país,<sup>219</sup> más 16 en Estados Unidos. También pertenece al grupo un conjunto de negocios inmobiliarios especializado en centros comerciales. Banco Fácil inició operaciones en 2007 como una subsidiaria de Grupo Chedraui, con el objetivo de operar una serie de servicios financieros ligados a sus tiendas de autoservicio. El banco fue establecido en sociedad con la empresa estadounidense Sherman Financial Group, razón por la cual el consejo de administración del banco se formó con ejecutivos de esta compañía y miembros de la familia Chedraui.<sup>220</sup> En diciembre de 2008, el banco sólo

---

218 Management and Excellence es una empresa consultora española que califica a 50 empresas de sectores no bancarios de América Latina, entre las que se encuentran 25 empresas brasileñas y 14 mexicanas.

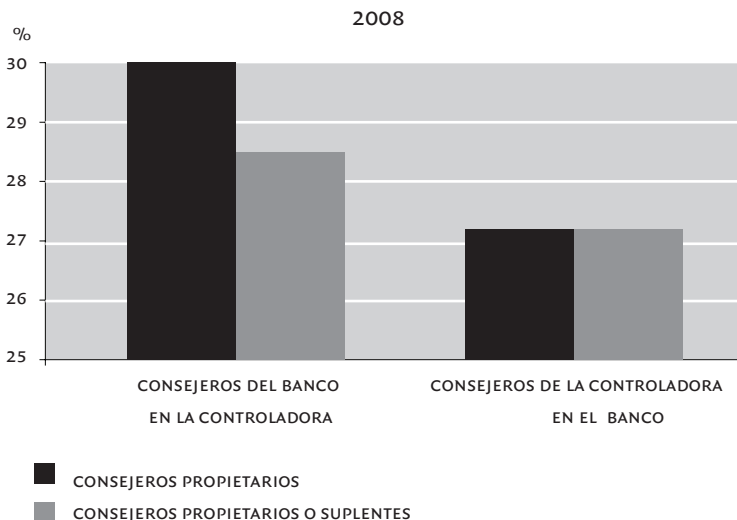
219 Grupo Chedraui (página electrónica).

220 Banco Fácil (página electrónica).



operaba dos sucursales formales,<sup>221</sup> donde centralizaban las operaciones de crédito generadas en su red de tiendas.

GRÁFICA 4.4  
RELACIONES ENTRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
BANCO WAL-MART Y WAL-MART DE MÉXICO



143

Fuente: Elaboración propia con base en información de Banco Wal-Mart (página electrónica) y Wal-Mart de México (2008).

Notas: 1) En cada caso, la barra de la izquierda corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios de una empresa que también son consejeros propietarios en la otra empresa.  
2) La barra de la derecha corresponde al porcentaje de los consejeros propietarios o suplentes de una empresa que también son consejeros propietarios o suplentes en la otra empresa.  
3) El consejo de administración del Banco Wal-Mart se compone de 10 consejeros propietarios y 4 suplentes.

221 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:27).

Banco Fácil promocionaba como productos cuentas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas de cheques, pago de servicios y, sobre todo, tarjetas de crédito,<sup>222</sup> aunque cabe mencionar que la tarjeta de crédito Chedraui Visa ya estaba posicionada en la clientela de la empresa antes de la formación del banco. Si bien la participación del banco en el total del sistema ha sido mínima en captación y cartera totales, con 0.02 y 0.05 por ciento, respectivamente, su participación en tarjeta de crédito, sin dejar de ser muy pequeña, ha sido más significativa, alcanzando 0.32 por ciento del mercado (con 175 mil clientes), con la desventaja de que el índice de morosidad correspondiente era de 19.41 por ciento en diciembre de 2008.<sup>223</sup> Este indicador de cartera vencida es de por sí muy alto, pero también lo es en comparación con otros bancos que han reportado índices de 3 ó 4 por ciento para el mismo periodo.

En junio de 2009 se anunció el cierre de Banco Fácil, siendo el primero en hacerlo desde las secuelas de la crisis bancaria de los años noventa. La prensa especializada ha señalado que Chedraui mantendrá el negocio de tarjetas de crédito y venderá la licencia bancaria junto con el resto de los activos del banco.<sup>224</sup>

#### **4.3.3 Bancos ligados a negocios de venta de automóviles: Volkswagen Bank y Banco Autofin México**

La comercialización de automóviles es una variante de los negocios de venta de bienes de consumo duradero. En este segmento la empresa productora Volkswagen ha obtenido la autorización de las autoridades para crear el Volkswagen Bank. Por su parte, la em-

---

222 Banco Fácil (página electrónica).

223 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:13, 14, 18).

224 Mares (2009).

presa comercializadora Autofin también ha comenzado a operar el Banco Autofin México.

En ambos casos, las empresas ya prestaban previamente el servicio de financiamiento, pero la apertura de los bancos les permitirá obtener ventajas similares a las de otros bancos ya analizados, como son el acceso menos costoso a financiamiento de corto plazo a través del Banco de México y la posibilidad de captar recursos de sus clientes a bajo costo mediante cuentas de ahorro, depósitos a la vista o a plazo. Volkswagen Bank apareció en 2008 como subsidiaria de Volkswagen Financial Services y hacia fin de año reportaba una sola sucursal.<sup>225</sup> Banco Autofin México surgió en 2006 y en diciembre de 2008 tenía 15 sucursales; además, participaba con 1.63 por ciento del total de crédito del mercado para la adquisición de bienes de consumo duradero.<sup>226</sup> Tanto el banco como la empresa comercializadora Autofin son propiedad de Juan Antonio Hernández Venegas, empresario de origen mexicano.

145

#### 4.4 Otros bancos

##### 4.4.1 GE Money

La mayoría de las organizaciones que integran el sistema bancario en México compiten en segmentos especializados del mercado y, en casi todos los casos, poseen participaciones muy pequeñas dentro del total del sistema. Un caso interesante es GE Money, auto-definido como el brazo financiero de GE,<sup>227</sup> antes General Electric, el conglomerado global originario de Estados Unidos dedicado

---

225 Volkswagen Bank (página electrónica).

226 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:18, 27).

227 GE Money (página electrónica).

a campos diversos como energía, agua, productos electrónicos, electrodomésticos, salud, información, medios de comunicación, motores para medios de transporte, y el acceso a financiamiento y capital, con operaciones en más de 100 países.<sup>228</sup> Aunque GE no tiene ventas directas al menudeo y distribuye sus productos mediante socios comerciales, agencias distribuidoras, compañías desarrolladoras o tiendas de autoservicio, GE Money provee crédito y financiamiento al consumo, por lo que constituye un híbrido de los bancos ligados a empresas comerciales. El banco ofrece servicios de tarjetas de crédito, tarjetas corporativas, préstamos personales, financiamiento para compra de automóviles, e hipotecas. En diciembre de 2008 su participación de mercado más significativa estaba en el rubro del crédito a la adquisición de bienes de consumo duradero, con casi 4 por ciento del total del sistema.<sup>229</sup>

#### 4.4.2 Banca corporativa

Hay también un grupo de bancos extranjeros especializados en operaciones de banca corporativa que han mantenido una escala pequeña dentro del sistema bancario en México. Sus operaciones se enfocan principalmente en inversiones con valores, tesorería, servicios para el comercio internacional y derivados. Como ejemplo de este grupo de bancos se puede mencionar a Barclays Bank México, Bank of America-México, Banco JP Morgan y Credit Suisse que, tomados en conjunto, representan aproximadamente 1.5 por ciento del total de los activos del sistema.<sup>230</sup> Por su vocación corporativa, ninguno de estos bancos tiene influencia en los mercados

---

228 GE (página electrónica).

229 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009:18).

230 Este dato corresponde a diciembre de 2008.

de captación y cartera de crédito de la banca mexicana. En todos ellos el consejo de administración está formado por funcionarios del banco y consejeros independientes.<sup>231</sup>

#### 4.4.3 Banco Compartamos

Otro caso interesante a destacar es el del Banco Compartamos, que comenzó a operar en 1990 como Asociación Programa Compartamos, institución de asistencia privada cuyo objetivo era contribuir a la reducción de la pobreza mediante programas de nutrición y salud, y el otorgamiento de crédito a microempresarios, sobre todo mujeres, principalmente en los estados de Oaxaca y Chiapas. En el año 2000 se transformó en Financiera Compartamos, una sociedad financiera de objeto limitado, para tener acceso a fuentes de financiamiento diferentes de los donativos. A partir de 2006 la sociedad se convirtió en Banco Compartamos para diversificar los productos ofrecidos a sus clientes, incluyendo la posibilidad de ofrecer servicios de ahorro. A lo largo de los años Banco Compartamos ha expandido su zona de influencia y ha tenido un fuerte crecimiento en número de acreditados. Una consecuencia de ese crecimiento ha sido su inclusión a partir de 2007 en la Bolsa Mexicana de Valores.

Actualmente, el accionista mayoritario de Banco Compartamos es la asociación civil Compartamos, integrada principalmente por los fundadores de la sociedad, donde destaca José Ignacio Ávalos Hernández, con amplia experiencia en el desarrollo de organizaciones de asistencia social.<sup>232</sup> Otro accionista importante del banco

---

231 Condusef (página electrónica), Barclays Bank México (página electrónica), Bank of America-México (página electrónica), Banco JP Morgan (página electrónica) y Credit Suisse (página electrónica).

232 José Ignacio Ávalos Hernández fue el creador de la asociación civil Un Kilo de Ayuda, creada para combatir la desnutrición en México.

es Accion International, a través de su subsidiaria Acción Gateway Fund. Accion International es una organización privada sin fines de lucro con más de 30 años de trayectoria en las microfinanzas. Un tercer accionista relevante es International Finance Corporation, miembro del grupo del Banco Mundial, cuyo objetivo es contribuir a la reducción de la pobreza mediante la promoción de la inversión privada, considerando las perspectivas económica, social y ambiental en los países en desarrollo. En conjunto, estos tres accionistas tienen casi 49 por ciento del capital social del banco.<sup>233</sup>

148

#### 4.5 Conclusiones

La creación de nuevos bancos inició poco tiempo después de la reprivatización de los bancos en propiedad del gobierno federal; entre 1993 y 1995 surgieron dos docenas de ellos. Estos bancos comenzaron sus actividades casi en coincidencia con el inicio de la crisis bancaria, lo que limitó el alcance de sus operaciones y su desempeño. La crisis también inhibió considerablemente la entrada de más bancos nuevos. Sólo a partir de 2006 se ha vuelto a observar el ingreso de un conjunto numeroso de nuevas organizaciones bancarias.

El conjunto de bancos surgidos después de la reprivatización ha creado tendencias adicionales a las establecidas por los bancos de mayor tamaño. Entre estas tendencias destacan dos muy importantes: la primera es la creación de un conjunto importante de bancos ligados a grupos económicos mexicanos y la segunda es la creación de nichos de mercado. La vocación de dichos bancos está

---

<sup>233</sup> Este dato corresponde al primer semestre de 2008. Véase Banco Compartamos (2008:67).

definida por las complementariedades que pueden proporcionar a los negocios no financieros de sus respectivos grupos. Esta formación de negocios complementarios ha contribuido a definir nichos de mercado, que es precisamente la segunda tendencia a destacar. La revisión hecha en este capítulo permite identificar los siguientes tipos de banca:

1. La orientada al crédito para la actividad empresarial: Banco Inbursa y Banco Ve por Más.
2. La orientada al crédito para entidades gubernamentales: Banco Interacciones.
3. La de menudeo para clientes de altos ingresos: Ixe Banco.
4. La ligada a cadenas comercializadoras de bienes de consumo duradero: Banco Ahorro Famsa, Banco Azteca y Bancoppel.
5. La ligada a cadenas de tiendas de autoservicio: Banco Walmart México Adelante y Banco Fácil.
6. La ligada a la venta de automóviles: Volkswagen Bank y Banco Autofin México.
7. La orientada a servicios corporativos: Barclays Bank México, Bank of America-México, Banco JP Morgan y Credit Suisse.
8. La especializada en microfinanzas: Banco Compartamos.

149

El resto de los bancos del sistema creados después de la privatización pueden definir algún otro tipo de nicho de banca, o bien ubicarse en uno o más de los casos señalados. Por ejemplo, GE Money se orienta más al crédito al consumo de bienes duraderos, aunque no está ligado a una cadena de tiendas en particular.

Dentro del conjunto de bancos ligados a grupos económicos mexicanos destaca por su tamaño Banco Inbursa, que en ciertos

rubros ha podido obtener una participación de mercado importante. Este banco y los otros ligados a redes de negocios comparten diversos rasgos en su gobierno corporativo. En específico, presentan un porcentaje importante de integrantes en común en los consejos de administración del banco (o el grupo financiero) y de la empresa controladora de la red de negocios. Adicionalmente, el control de esos consejos se da mediante la integración de bloques de familiares y asociados cercanos. Es posible formar esos bloques de consejeros relacionados debido a la elevada concentración de la propiedad. También es común que en el consejo se encuentren accionistas controladores de otros grupos económicos. La gestión del negocio es ejercida por los propios accionistas mayoritarios o alguien allegado a ellos. En contraste, en los bancos de tamaño pequeño y de origen extranjero revisados en este capítulo, los consejos de administración se encuentran integrados por ejecutivos del propio banco, incluso en el caso de Banco Wal-Mart de México.





## CAPÍTULO 5

### CONCENTRACIÓN, BANCA EXTRANJERA Y BANCOS LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS

Como se ha explicado en capítulos previos, la banca comercial ha sido parte del sistema de grupos económicos predominante en el país históricamente. Es por ello que comparte con el común de las industrias los rasgos de un gobierno corporativo centralizado y con pocos contrapesos a las decisiones de los accionistas mayoritarios. En México y otros países esta forma de gobierno corporativo ha estado asociada a mercados oligopólicos altamente concentrados.

En el presente capítulo se analiza el tema de la concentración en la banca. La intención principal es presentar ciertas tendencias del sistema, ligándolas con la evolución particular de ciertos bancos relevantes de acuerdo con lo señalado en los capítulos 3 y 4.

Debe aclararse que muchas de las variables bancarias presentan problemas de comparación en el tiempo, ya que ha habido modificaciones en la forma de calcular y presentar la contabilidad de este sector, así como en ciertas prácticas que se reflejan en dicha contabilidad. Debido a los efectos de la crisis bancaria de los no-

venta, quedó en evidencia que muchos bancos realizaban valuaciones inadecuadas de sus activos y que la clasificación poco rigurosa de los créditos vencidos también afectaba la determinación del valor de éstos. Por otra parte, los bancos tenían impuestos diferidos, inversiones en entidades no financieras y deuda subordinada convertible que se tomaba como parte del capital contable. En el mismo rubro del capital contable, los bancos tenían pocas reservas para los riesgos crediticios, mismos que no estaban debidamente diferenciados. Esto condujo a que las autoridades modificaran los correspondientes criterios contables a partir de 1997, aunque hubo cambios complementarios en años siguientes, sobre todo en 2006. Varios de los cambios aplicados modificaron la forma de calcular las utilidades netas de los bancos, afectando por consiguiente las medidas de rentabilidad.<sup>234</sup>

Aun considerando que los cambios contables no permiten una interpretación homogénea de ciertas series que se extienden antes de 1997, se ha decidido presentar algunas de ellas desde la década de 1980 para evitar aumentar la cantidad de gráficas en el texto, pero también porque los datos presentados, analizados en forma diferenciada y en su debido contexto, continúan revelando diversas tendencias.

### **5.1 Las posibles consecuencias de la concentración bancaria**

El tema de la concentración ha sido interpretado de diferentes maneras dentro de la industria bancaria. Hay cuatro enfoques principales:<sup>235</sup>

---

234 Del Ángel et al. (2006), Murillo (2005) y Romo (2002:116).

235 Guerrero y Villalpando (2009) presentan el resumen de esos enfoques.

1. Estructura-conducta-desempeño: una concentración alta de la industria facilita la colusión entre bancos para elevar precios, incrementando así sus ganancias.
2. Poder de mercado relativo: los bancos con mayor participación de mercado ofrecen productos y servicios diferenciados con el objetivo de imponer precios más altos y así obtener ganancias mayores.
3. Eficiencia económica: una relación positiva entre concentración de mercado y rentabilidad refleja una mayor eficiencia técnica.
4. Eficiencia de escala: la operación a mayor escala permite reducir los costos y ganar en participación de mercado y rentabilidad.

153

Estos enfoques revelan que, en teoría, la concentración bancaria no es necesariamente perjudicial para el funcionamiento del sistema, aunque la recurrente experiencia mexicana de altos diferenciales entre tasas de interés activas y pasivas no es un primer dato alentador.

El tema de la concentración en la banca es de especial importancia debido a que tiene ramificaciones en el resto de la economía. Ciertos estudios han encontrado evidencia internacional de que dicha concentración ejerce una influencia negativa en otros mercados de la economía, ya que los bancos pueden fijar tasas más altas para sus préstamos y ofrecer menor cantidad de crédito en comparación con un mercado con mayor competencia.<sup>236</sup> Otras investigaciones han hallado que ante la menor oferta de crédito, la

---

236 Cetorelli y Gambera (2001).

asignación de éste se vuelve necesariamente selectiva.<sup>237</sup> No se ha encontrado evidencia de que la concentración tenga algún efecto positivo sobre la competencia en otras industrias, el desarrollo y estabilidad del sistema financiero, o sobre la eficiencia misma del sector bancario.<sup>238</sup>

## 5.2 La medición de la concentración industrial en México

154

Como se vio en el capítulo 2, durante el periodo de banca estatizada se agudizó el proceso de concentración del sistema, ya que el gobierno federal fusionó la mayoría de los bancos pequeños y, a partir de 1988, sólo quedaron 18 bancos. Cuando inició el proceso de privatización en 1991 la industria bancaria se encontraba considerablemente concentrada (véase gráfica 5.1), pero no había una agencia gubernamental ni algún criterio oficial para evaluar esta situación. Sin embargo, en 1993 se creó la Comisión Federal de Competencia (CFC), cuya misión es proteger el proceso de competencia, previniendo y eliminando prácticas monopólicas y restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados. La CFC respalda sus atribuciones mediante la Ley Federal de Competencia Económica,<sup>239</sup> cuyo reglamento dedica un capítulo a las concentraciones, estableciendo que se considera una concentración a cualquier acto que permita a un agente económico acumular activos.

---

237 Caminal y Matutes (1997), Smith (1998), Guzmán (2000) y Cetorelli y Gambera (2001).

238 Demirguc-Kunt y Levine (2000).

239 La Ley Federal de Competencia Económica se promulgó el 24 de diciembre de 1992. La versión actual de ésta contiene un conjunto de modificaciones decretadas el 29 de junio de 2006.

Con base en el marco legal,<sup>240</sup> la CFC emplea dos índices para medir el grado de concentración: el de Herfindahl (IH) y el de Dominancia (ID).<sup>241</sup> Ambos índices van de 0 a 10,000, donde 0 significa concentración nula y 10,000 significa que en la industria sólo hay una empresa, es decir, un monopolio.<sup>242</sup> Dentro de estos extremos, la CFC considera que una posible fusión entre empresas tiene pocas probabilidades de afectar al proceso de competencia cuando IH aumenta menos de 75 puntos o su valor es menor a 2,000 puntos, o cuando el valor de ID disminuye o es menor a 2,500 puntos. Estos valores pueden ser tomados como referencia para valorar las condiciones de concentración de una industria determinada.

155

Es importante señalar que, en particular, el IH está ligado a un resultado canónico de la teoría económica, el cual señala que, bajo ciertas condiciones,<sup>243</sup> el IH de una industria refleja los beneficios económicos (ganancias) de la misma. De ahí que este índice sea la medida de concentración más utilizada en la literatura especializada. Por su parte, el ID está diseñado para medir una concentración

---

240 El Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica especifica que los criterios para determinar una concentración serán especificados en el Diario Oficial de la Federación. Los criterios vigentes fueron publicados en dicho órgano el 24 de julio de 1998.

241 El IH de una empresa se obtiene elevando al cuadrado su participación de mercado. El ID se obtiene elevando al cuadrado el cociente formado por el IH de la empresa entre el IH de la industria.

242 La escala de ambos índices refleja la idea de que a medida que hay más empresas, éstas van teniendo menor influencia sobre el precio. Este es uno de los resultados tradicionales de la Teoría de la Organización Industrial.

243 Entre tales condiciones está que las empresas tengan rendimientos constantes a escala, que las cuotas de mercado de las empresas sean asimétricas y que la variable clave de competencia no sea el precio.

en relación con el tamaño de las demás empresas del mercado. Si se fusionan dos empresas pequeñas dentro de un mercado con compañías de mayor tamaño, puede ser que el ID aumente muy poco o que incluso disminuya. El ID permite valorar ciertas concentraciones que pudieran tener un efecto en favor de la competencia.

### 5.3 Concentración y asimetría en la banca comercial

156

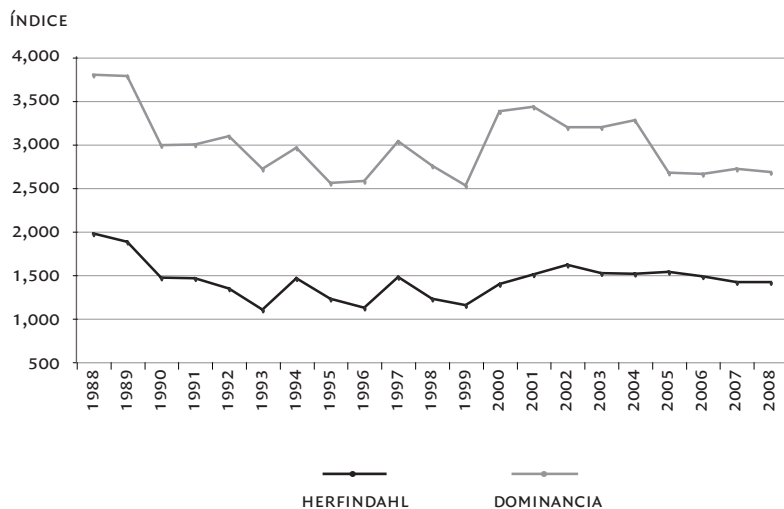
A partir de 1988, la banca comercial en México quedó integrada por 18 bancos con propiedad mayoritaria del gobierno federal.<sup>244</sup> Hacia diciembre de ese año, el IH de los activos del sistema estaba muy cerca de los 2 000 puntos, mientras que el ID se aproximaba a los 3,800 puntos (véase gráfica 5.1). En diciembre de 1990, pocos meses antes de iniciarse las subastas para vender las participaciones mayoritarias de los bancos, los índices se habían reducido a niveles cercanos a los 1,500 y 3,000 puntos, respectivamente. Estas cifras indican que se privatizó una industria con un nivel de dominancia superior al que posteriormente la CFC consideraría indicador de una posible afectación en el nivel de competencia de la industria.

En diciembre de 1992, pocos meses después de concluido el proceso de subastas, los valores de IH e ID en activos eran de cerca de 1,350 y 3,100 puntos, respectivamente. Tomando esta fecha como el punto de partida del sistema bancario totalmente privatizado, puede observarse en la gráfica 5.1 que después de 1992 se presentó cierta tendencia hacia la reducción en la concentración

---

<sup>244</sup> Además estaban el Citibank y el Banco Obrero. El primero sólo cumplía las funciones de una sucursal de la red bancaria de Citigroup establecida en Estados Unidos. El segundo era un banco muy pequeño, propiedad de ciertos sindicatos de trabajadores ligados a la esfera oficial.

GRÁFICA 5.1.  
CONCENTRACIÓN EN ACTIVOS DE LA BANCA COMERCIAL EN MÉXICO  
1988-2008



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

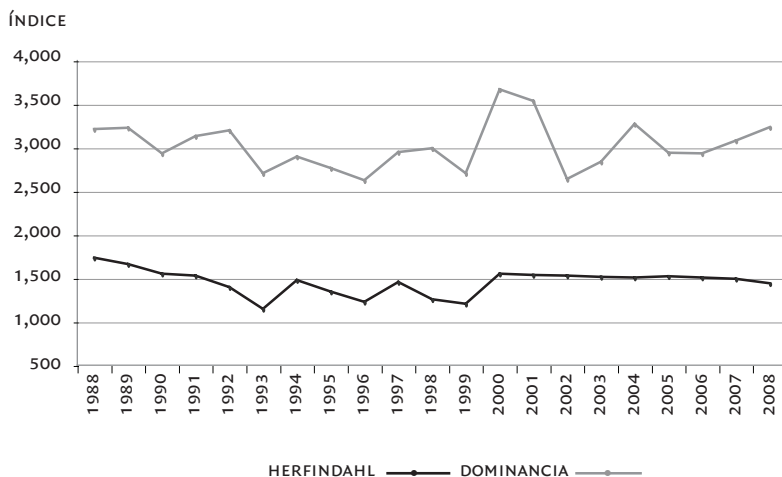
Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) La línea vertical ubicada en 1992 indica el primer dato correspondiente a la industria bancaria totalmente privatizada. 3) La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie. 4) La línea vertical ubicada en 2002 indica el primer dato correspondiente al control por parte de inversionistas extranjeros de los mayores bancos del sistema: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank.

de los activos, si bien con oscilaciones. Cabe recordar que a partir de 1993 comenzaron a operar nuevos bancos, los cuales iniciaron desde cero en la formación de sus redes de sucursales. Entre 1993 y 1997 entraron a la industria 31 de ellos, la mayoría durante el periodo 1993-1995 (véase cuadro 4.1). Los IH e ID oscilaron debido a que durante la crisis iniciada en 1994 hubo bancos que salieron del mercado y comenzó un proceso de fusiones. A partir del año 2000, los índices volvieron a elevarse respecto al trienio 1997-1999, ya que iniciaron las adquisiciones y fusiones de los mayores bancos del sistema por parte de organizaciones bancarias extranjeras. Este proceso concluyó en 2002, cuando el sistema bancario ya era dominado por BBVA Bancomer, Banamex (Citigroup), HSBC, Santander Serfin y Scotiabank Inverlat. Después de 2002, el IH ha tendido a reducirse, pero aún está cerca de los 1,500 puntos. El ID se redujo en 2005 y para diciembre de 2008 se encontraba un poco por debajo de los 2,700 puntos.

En el caso de la cartera de crédito total, las tendencias en el IH e ID son similares al caso de los activos, aunque sí hay ciertas diferencias a destacar (véase gráfica 5.2), pero antes cabe señalar que la cartera total es una variable con la que sí se pueden hacer comparaciones durante un periodo largo, ya que los cambios contables, si bien han alterado su composición, no han afectado el registro de su monto total. El IH de cartera total, luego de una ligera tendencia a la baja en el periodo 1992-1999, en el año 2000 volvió a un nivel similar al de diciembre de 1990 (antes del inicio de las subastas) y se ha mantenido estable desde entonces, con ligeras variaciones alrededor de los 1,500 puntos. Por su parte, el ID estuvo por arriba de los 3,500 puntos durante 2000 y 2001, cuando los mayores bancos del sistema pasaron a ser controlados por bancos extranjeros. Este índice bajó cerca de los 2,650 puntos en 2002, pero desde entonces



GRÁFICA 5.2.  
 CONCENTRACIÓN EN CARTERA TOTAL  
 DE LA BANCA COMERCIAL EN MÉXICO  
 1988-2008

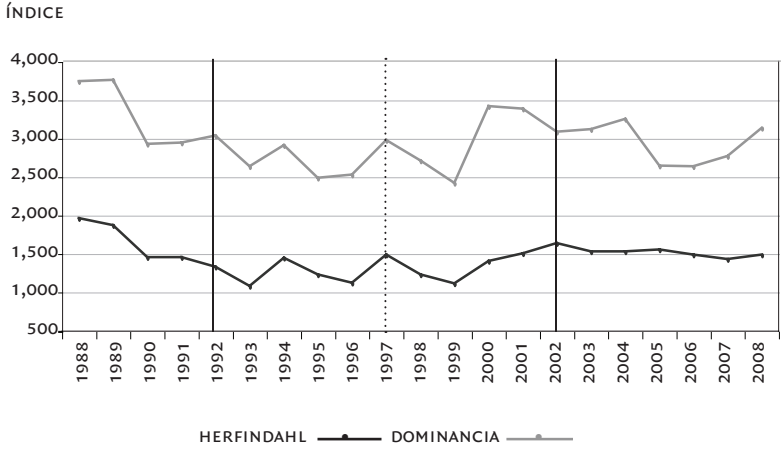


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) La línea vertical ubicada en 1992 indica el primer dato correspondiente a la industria bancaria totalmente privatizada. 3) La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie. 4) La línea vertical ubicada en 2002 indica el primer dato correspondiente al control por parte de inversionistas extranjeros de los mayores bancos del sistema: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander, y Scotiabank.

GRÁFICA 5.3  
 CONCENTRACIÓN EN PASIVOS  
 DE LA BANCA COMERCIAL EN MÉXICO  
 1988-2008

160



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) La línea vertical ubicada en 1992 indica el primer dato correspondiente a la industria bancaria totalmente privatizada. 3) La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie. 4) La línea vertical ubicada en 2002 indica el primer dato correspondiente al control por parte de inversionistas extranjeros de los mayores bancos del sistema: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank.

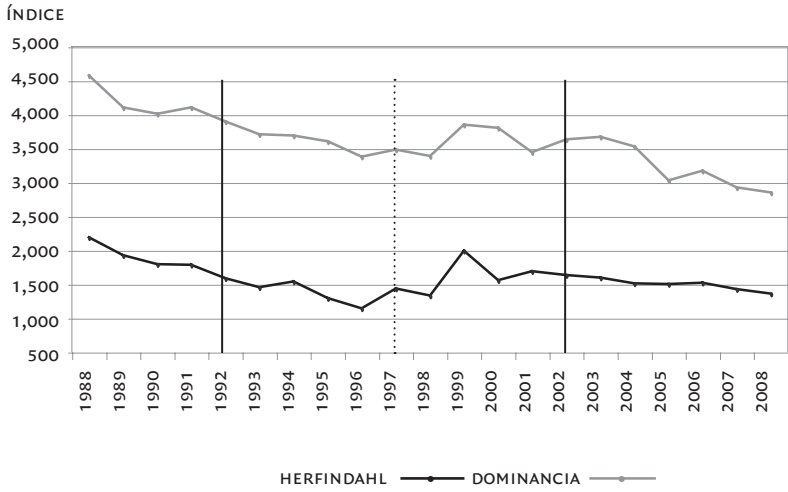
muestra una clara tendencia al alza; en diciembre de 2008 estaba por encima de los 3,200 puntos. En esta última fecha, la cartera total del sistema bancario presentaba niveles de concentración ligeramente más altos que en diciembre de 1992, cuando recién había terminado el proceso de privatización.

En lo que se refiere a los pasivos, en diciembre de 1988 el IH era de casi 2 000 puntos y el ID de casi 3,750 (véase gráfica 5.3). Desde 1990 el IH comenzó a oscilar en una franja de entre 1,000 y 1,500 puntos. En 2002, cuando se completaron las adquisiciones y fusiones de los cinco grandes bancos del sistema por bancos extranjeros, subió hasta casi 1,650 puntos; a partir de ahí se ha mantenido con ligeras variaciones alrededor de los 1,500 puntos. El ID, luego de fuertes oscilaciones, llegó a estar por debajo de los 2,500 puntos en diciembre de 1999, pero el resto de los años ha estado muy por encima de ese umbral, manteniéndose en varios de ellos por arriba de los 3,000 puntos.

El capital contable es el único caso en el cual se aprecia una tendencia a la baja sostenida en los dos periodos de la serie (véase gráfica 5.4), aunque el patrón es más claro en el primero (1988-1996). En 1988 el IH era de casi 2 200 puntos y el ID de casi 4,600. Para diciembre de 1996, el IH se había reducido a cerca de los 1 200 puntos, mientras el ID había bajado a 3,400 puntos. Ambos índices tuvieron un alza en 1999, pero después han ido reduciéndose: el IH marcando una ligera pendiente y el ID de forma más irregular. La tendencia a la baja en la concentración del capital contable sí es en parte una consecuencia directa del ingreso de nuevos bancos al sistema. En los otros casos de concentración analizados, cada variable representa en mayor o menor grado la relación entre espacios que se disputan dentro de un mercado, pero en el capital contable no es así, al menos en una parte del capital contribuido.

GRÁFICA 5.4  
 CONCENTRACIÓN EN EL CAPITAL CONTABLE DE LA BANCA  
 COMERCIAL EN MÉXICO  
 1988-2008

162



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) La línea vertical ubicada en 1992 indica el primer dato correspondiente a la industria bancaria totalmente privatizada. 3) La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie. 4) La línea vertical ubicada en 2002 indica el primer dato correspondiente al control por parte de inversionistas extranjeros de los mayores bancos del sistema: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank.

Con el solo hecho de entrar al sistema ya se tiene una participación en él. En cambio, un nuevo banco que ingresa al mercado de cartera total tiene que pelear por participar en él contra el resto de los bancos previamente posicionados.

Aun tomando en cuenta los cambios contables, los datos muestran que, desde 1988, considerando activos, capital contable y cartera total, el sistema bancario nunca ha estado por debajo de los 2,500 puntos en ID, un umbral considerado por la CFC como indicador de posible afectación en el nivel de competencia de la industria. En ese periodo de 21 años, los pasivos sólo han estado ligeramente por debajo de ese umbral en dos años. Ni la privatización de los 18 bancos estatizados, ni la entrada de muchos nuevos bancos pequeños, ni el cambio a propiedad extranjera de los grandes bancos del sistema, han sido factores suficientes para reducir convenientemente el nivel de dominancia prevaleciente en la industria bancaria. En lo que respecta al IH, éste nunca ha estado por debajo de los 1,000 puntos en ninguna de las variables mostradas para el mismo periodo de 21 años, y en los cuatro casos parece haberse estabilizado a partir del año 2000 alrededor de los 1,500 puntos, una cifra alta, aunque debajo del umbral de la CFC.

La alta concentración que muestra el sistema bancario conduce a otro tema relevante: el de la asimetría. Para ejemplificarlo puede tomarse el año 2007, cuando había registrados 40 bancos dentro del sistema y el IH en activos, capital contable, cartera total y pasivos estaba por encima de los 1,400 puntos en todos los casos. En un sistema perfectamente simétrico habría 40 bancos con la misma participación de mercado, cualquiera que fuera la variable considerada. Esto significaría que cada banco tendría 2.5 por ciento del mercado y un IH correspondiente de 6.25 puntos. El IH agregado de los 40 bancos sería de 250 puntos. La diferencia entre

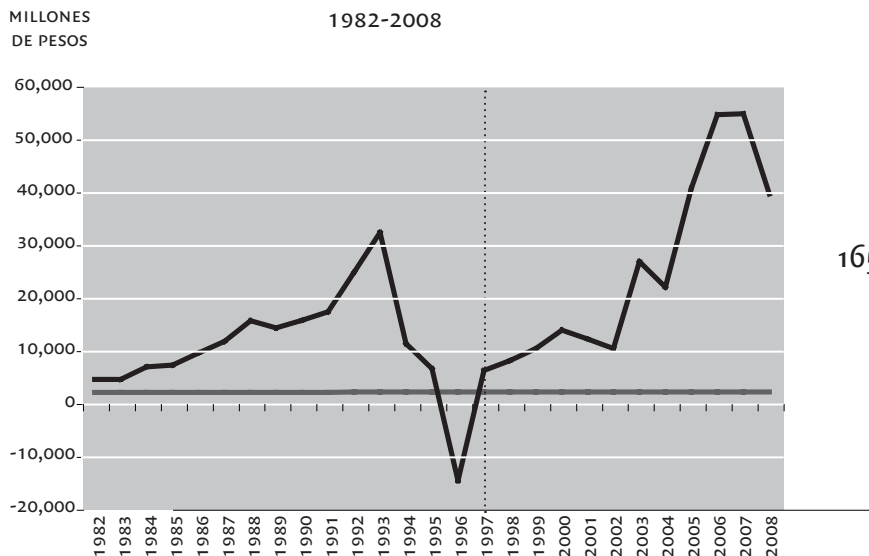
los más de 1,400 puntos que en la realidad presenta el sistema y los 250 puntos de un sistema totalmente simétrico, significa que existen pocos bancos de gran escala y un grupo numeroso de bancos muy pequeños. Esta es una situación que define un mercado marcadamente oligopólico. Romper este tipo de estructura no es fácil; durante 2008 la cantidad de bancos en el sistema aumentó a un total de 43; sin embargo, la concentración de mercado medida con el IH se incrementó en activos y pasivos respecto a 2007.

#### **5.4 Concentración y rentabilidad de la banca comercial**

El IH es la medida de concentración más utilizada porque está construido de tal manera que, bajo ciertas condiciones, refleja los beneficios económicos de la industria. La medición contable de estos beneficios es la utilidad neta. La gráfica 5.5 muestra la serie de las utilidades netas reportadas por el conjunto de bancos del sistema desde 1982 hasta 2008. La representación visual de la serie es muy clara en el sentido de que, en términos reales, las utilidades de la industria fueron creciendo desde 1982, año de la estatización, hasta 1993, cuando el proceso de privatización llevaba más de un año de haber concluido. Después, en el periodo 1994-1996, las ganancias del sistema bancario cayeron en forma abrupta, incluso a niveles negativos en 1996. A partir de 1997 vuelve a presentarse una tendencia creciente, incluso de mayor pendiente que la de los años de banca estatizada. Al final de la serie, en 2008, se ve reflejado el efecto de la crisis financiera internacional de ese año.

A la luz del análisis de concentración mostrado en el apartado 5.3, la conducta de las utilidades netas permite hacer una primera inferencia: que la alta concentración de la industria bancaria coincide con una tendencia creciente en su nivel de ganancias, pero es

GRÁFICA 5.5  
UTILIDAD NETA EN TÉRMINOS REALES  
DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN MÉXICO



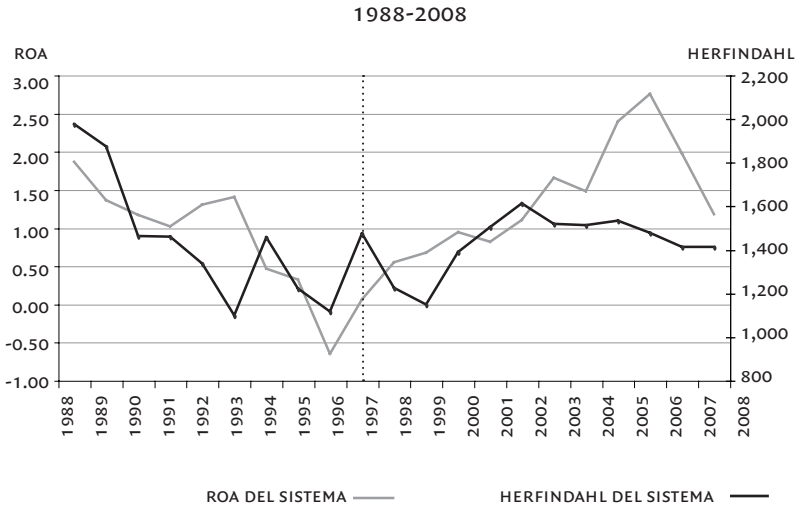
165

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

Notas: 1) La serie fue deflactada con el Índice Nacional de Precios al Consumidor. 2) La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie.

claro que intervienen otras variables en la determinación de los beneficios económicos. Esto es muy evidente en los años más agudos de la crisis, cuando las utilidades cayeron a pesar de mantenerse alto el nivel de concentración.

GRÁFICA 5.6  
CONCENTRACIÓN EN ACTIVOS Y RENTABILIDAD DE LA BANCA  
COMERCIAL EN MÉXICO



166

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria (1994) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1995-2009).

Nota: La línea vertical ubicada en 1997 indica que en ese año se dieron cambios importantes en los criterios de contabilidad que modificaron los cálculos de la serie.

Sin embargo, la serie de las utilidades netas, por sí sola, está desvinculada del tamaño del sistema bancario, razón por la cual es mejor valorarla en términos de los activos del sistema. La razón utilidad neta/activos totales es conocida como ROA y representa el rendimiento respecto a los activos. En la gráfica 5.6 se observa que esta medida de rentabilidad del sistema cayó entre 1988 y 1991. A partir del proceso de privatización, tuvo un alza en 1992 y 1993,



pero la crisis financiera la llevó a una fuerte caída entre 1994 y 1996. En la década de 1997 a 2006, el ROA siguió una senda clara de crecimiento y luego, en 2007 y 2008, se redujo a menos de la mitad del nivel alcanzado en 2006.

Dada la relación sugerida por la teoría entre la concentración y la rentabilidad de una industria, en la misma gráfica 5.6 se traslapan las series del ROA y del IH de los activos. Ambas series coinciden en tendencia para ciertos periodos, aunque en otros no. Como ya se señaló, lo que sucede es que en la determinación de los beneficios económicos no sólo interviene la concentración, sino también otras variables.

167

Diversos autores han profundizado en este tópico para el caso de la banca mexicana. En el estudio más reciente,<sup>245</sup> los autores estimaron el efecto de una serie de variables sobre el ROA para el periodo 1997-2005. Lo que encontraron es que la concentración en los depósitos sí explica de manera significativa la rentabilidad de la industria. El conjunto de sus resultados arroja evidencia de que se cumplen las hipótesis de estructura-conducta-desempeño, y poder de mercado relativo, señaladas en el apartado 5.1. Esto sugiere que existe cierto grado de colusión entre los bancos para elevar precios y, por lo tanto, incrementar sus ganancias.<sup>246</sup> A su vez sugiere que los bancos con mayor participación de mercado pueden ofrecer productos y servicios diferenciados con el objetivo de imponer precios más altos y obtener así ganancias mayores.

Estudios hechos para el periodo inmediato a la privatización

---

<sup>245</sup> Guerrero y Villalpando (2009).

<sup>246</sup> La colusión tácita es una conducta cooperativa entre las empresas sin que existan acuerdos explícitos; tiene el propósito de elevar sus beneficios

también hallaron evidencia de conductas de colusión en la banca. En uno de ellos se encontró que esa colusión se daba entre los bancos dominantes, con escasa respuesta del resto de los participantes.<sup>247</sup> Otra investigación indica que la colusión entre bancos posterior a la privatización probablemente fue ocasionada por la estructura concentrada del mercado bancario: ante los bancos de mayor escala, el resto de la banca, en su mayoría regional, representó escasa competencia.<sup>248</sup> Otros estudios recientes también encuentran efectos negativos de la concentración bancaria en México.<sup>249</sup> Cabe señalar que el tema sigue abierto a debate, ya que hay investigaciones que sugieren que la concentración del sistema bancario también puede estar asociada a una mayor eficiencia de los bancos de mayor tamaño.<sup>250</sup>

### 5.5 Concentración y bancos extranjeros

Si bien la participación extranjera en la banca mexicana se había incrementado significativamente desde el inicio de la crisis financiera, no fue sino a partir de 2000 que los bancos de mayor tamaño del sistema comenzaron a ser adquiridos por organizaciones bancarias internacionales. Durante ese año Bancomer y Serfin se transformaron en ROA Bancomer y Santander Serfin, respectivamente. Durante 2001 Banamex pasó a formar parte de Citigroup, aunque conservó su denominación. En ese mismo año Inverlat fue fusionado a Scotiabank y se transformó en Scotiabank Inverlat. Finalmente, en 2002 Bital fue adquirido por HSBC.

---

247 López de Silanes y Zamarripa (1995).

248 García (2004).

249 Rodríguez (2003) y Hernández-Rodríguez (2005).

250 Guerrero y Negrín (2006).

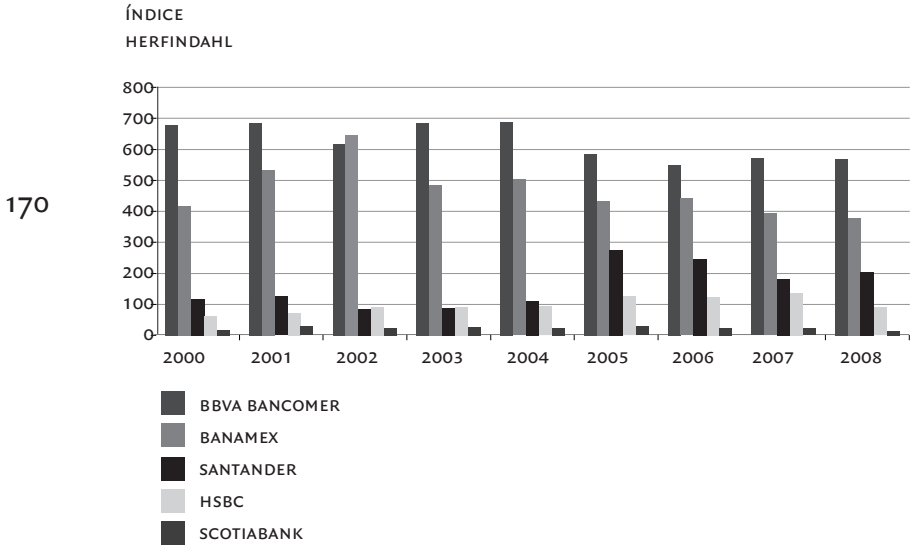
Entre 2000 y 2008, el IH de los activos del sistema ha oscilado entre casi 1,400 (en 2000) y poco más de 1 600 puntos (en 2002). El banco que más participación ha tenido dentro del total del sistema es BBVA Bancomer, que durante el periodo 2000-2004 contribuyó con más de 600 puntos anuales, y durante el periodo 2005-2008 ha mantenido un nivel por encima de los 550 puntos (véase gráfica 5.7). Banamex incrementó su IH hasta 2002, cuando incluso fue el líder del sistema, pero después de ese año inició una tendencia a la baja, aunque manteniendo claramente la segunda posición del mercado. El banco que más ha ganado participación desde 2000 ha sido Santander, y HSBC lo ha hecho en menor grado. La posición más modesta en este grupo de cinco bancos de propiedad extranjera la ocupa Scotiabank, que para 2008 mantenía un IH sobre activos similar al que poseía en 2000.

169

La posición de BBVA Bancomer es más dominante en el rubro de cartera total (véase gráfica 5.8). Para 2008, el IH del sistema en este rubro se encontraba en 1,441 puntos, de los cuales este banco aportaba 757. En 2000 Banamex concentraba una parte importante del IH en cartera, pero ha ido perdiendo mucha de su participación. Aunque en algunos años HSBC desplazó a Santander del tercer sitio, a partir de 2005 se volvió a la misma jerarquía del año 2000, siendo Scotiabank el banco más pequeño del grupo.

Tomados en conjunto los cinco grandes bancos extranjeros, y comparados con el total del sistema, no evidencian una tendencia del todo clara respecto a su grado de concentración en activos y cartera durante el periodo 2000-2005 (véase gráfica 5.9). Sin embargo, a partir de 2006 sí se observa una reducción en ambos rubros. Para diciembre de 2008, este conjunto de bancos representaba 88.8 por ciento del total del IH en activos y 85.3 del total del IH en cartera. En algunos años anteriores estuvieron por encima de 90

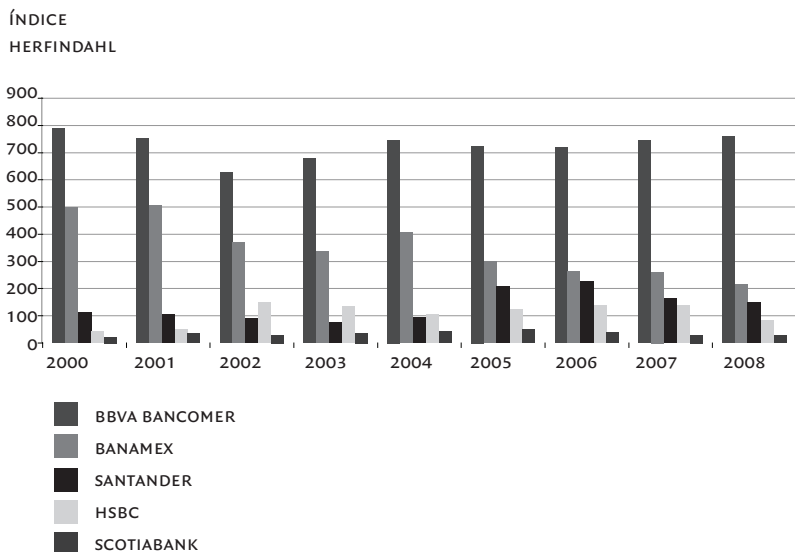
GRÁFICA 5.7  
 CONCENTRACIÓN EN ACTIVOS DE LOS BANCOS GRANDES DE  
 PROPIEDAD EXTRANJERA EN MÉXICO  
 2000-2008



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) Durante el periodo 2000-2008, BBVA Bancomer y Santander ya son bancos de propiedad extranjera. 3) Aunque Banco Inverlat fue fusionado por Scotiabank a inicios de 2001, la CNBV registra datos de Scotiabank Inverlat para el último trimestre de 2000. 4) Banamex se transformó en filial de Citigroup en 2001, por lo que el dato de 2000 corresponde a cuando el banco era controlado por inversionistas mexicanos. 5) Bital fue vendido a HSBC en 2002, por lo que los datos de 2000 y 2001 corresponden al primero.

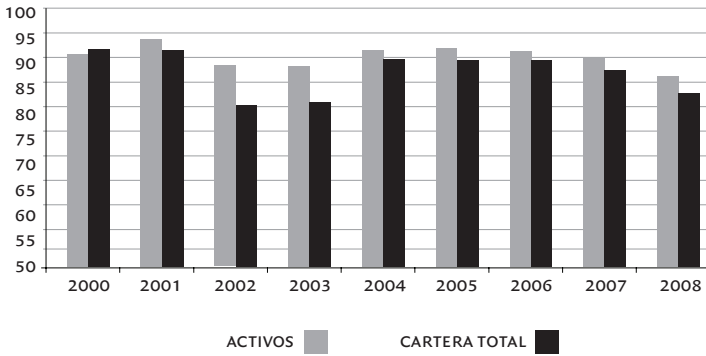
GRÁFICA 5.8  
 CONCENTRACIÓN EN CARTERA TOTAL DE LOS BANCOS GRANDES  
 DE PROPIEDAD EXTRANJERA EN MÉXICO  
 2000-2008



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) Durante el periodo 2000-2008, BBVA Bancomer y Santander ya son bancos de propiedad extranjera. 3) Aunque Banco Inverlat fue fusionado por Scotiabank a inicios de 2001, la cnbv registra datos de Scotiabank Inverlat para el último trimestre de 2000. 4) Banamex se transformó en filial de Citigroup en 2001, por lo que el dato del año 2000 corresponde a cuando el banco era controlado por inversionistas mexicanos. 5) Bital fue vendido a hsbc en 2002, por lo que los datos de 2000 y 2001 corresponden al primero.

GRÁFICA 5.9  
 CONCENTRACIÓN DE LOS CINCO BANCOS GRANDES DE  
 PROPIEDAD EXTRANJERA RESPECTO AL TOTAL DEL SISTEMA  
 2000-2008



172

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

Notas: 1) Los datos representan el porcentaje aportado por los bancos seleccionados respecto al IH total de la industria en cada caso. 2) Se consideran BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank.

por ciento. Si sólo se toman los dos bancos de mayor tamaño del sistema, BBVA Bancomer y Banamex, en 2001 representaron más de 81 por ciento del total del IH del sistema en activos y cartera; en 2008 esa participación había bajado a poco más de 67 por ciento en ambos rubros. Como se mencionó, en el caso de los activos esa reducción sí refleja una menor participación de ambos bancos; en el caso de la cartera, tal disminución es consecuencia de la fuerte pérdida de participación de Banamex. Pero aun con la reciente reducción en la concentración de BBVA Bancomer y Banamex, los

niveles mantenidos por estas organizaciones definen en mucho la asimetría en concentración del sistema bancario en México.

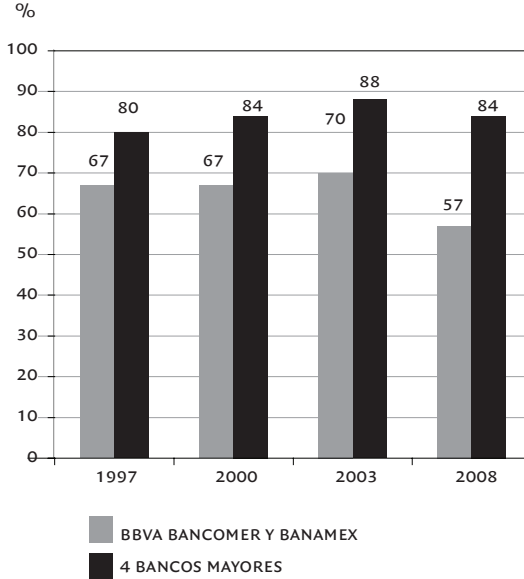
Quizás el caso que mejor define las relaciones entre asimetría en concentración y poder de mercado, expresado como capacidad para fijar precios, es el mercado de las tarjetas de crédito, el cual se encuentra dominado por cuatro de los grandes bancos de propiedad extranjera, aunque la concentración de este mercado se remonta a cuando éstos eran controlados por inversionistas mexicanos (véase gráfica 5.10). BBVA Bancomer y Banamex mantuvieron durante varios años una participación entre 67 y 70 por ciento del mercado, aunque en diciembre de 2008 ya era menor a 60 por ciento. Sin embargo, la participación de los cuatro mayores bancos se ha mantenido más o menos constante desde la década de los noventa. En este grupo de cuatro bancos están HSBC y Santander, además de los dos de mayor participación.

173

El hecho de que tan pocos bancos concentren una participación de mercado tan grande significa que existe una considerable asimetría en concentración. El IH a 2008 era de 2,070 puntos, y el ID era de 3,456. Ambos índices están por encima del umbral a partir del cual la CFC considera probable que se den prácticas incompatibles con un mercado competitivo. Esta estructura del mercado se ha reflejado en la brecha entre el costo de captación de los recursos bancarios y las tasas activas de las tarjetas de crédito, brecha que en la última década siempre ha sido mayor de 25 puntos y en varios periodos ha superado los 30 puntos (véase gráfica 5.11), aun sin contar que los datos de tasas activas subestiman el costo total de este tipo de préstamos, ya que no incluyen los diversos cargos asociados a la obtención y mantenimiento de la línea de crédito.

En un estudio reciente sobre el mercado de las tarjetas de crédito bancarias en México, durante el periodo 1998-2003, se encon-

GRÁFICA 5.10  
 BANCOS CON MAYOR PARTICIPACIÓN DE MERCADO  
 EN CARTERA DE TARJETA DE CRÉDITO EN MÉXICO  
 1997-2008



174

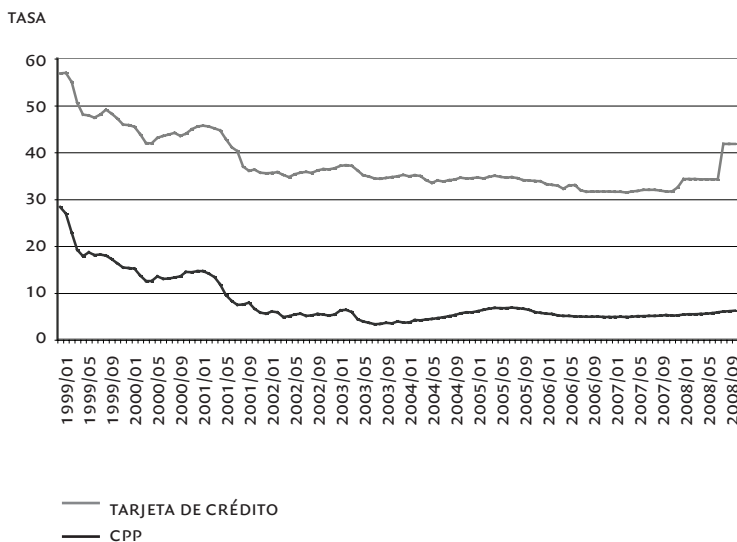
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Negrín y O'Dogherty (2004) y Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009).

tró que lo elevado de las tasas activas se combina con la inflexibilidad de éstas ante cambios en las tasas de interés de referencia. Es decir, si las tasas cobradas por las tarjetas están en un determinado nivel y se reduce la tasa de referencia, las primeras no se ajustan



GRÁFICA 5.11  
TASA DE INTERÉS PROMEDIO DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO  
Y SU COMPARACIÓN CON EL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE  
CAPTACIÓN EN MÉXICO

1999-2008



175

Fuente: Elaboración propia con base en Banco de México (página electrónica).

automáticamente a la variación de las segundas. Además señalan que es difícil que un cliente cambie de tarjeta de crédito debido a los servicios relacionados que ofrecen los bancos, ya que es muy común que un usuario mantenga una o varias cuentas en la misma institución que le emitió su tarjeta. A esto hay que agregar que amplios segmentos de consumidores están poco informados respecto a las distintas opciones en tasas y pagos adicionales que ofrecen todos los emisores de tarjetas de crédito, lo que se traduce en poca

competencia por la vía de los precios.

El alto nivel de concentración que mantienen los grandes bancos extranjeros también les ha permitido mantener costos de captación más bajos que el promedio del sistema. Aunque intervienen varios factores en la determinación de estos costos, uno muy importante es la amplitud de las redes de sucursales, lo cual permite aprovechar economías de escala en el proceso de captación de fondos. En la banca mexicana es usual que los bancos con mayor volumen de activos también tengan una amplia red de sucursales localizadas en sitios que favorecen la afluencia numerosa de clientes. En la gráfica 5.12 se presentan los casos de BBVA Bancomer con 1 862 sucursales, Banamex con 1 598 sucursales, y Santander con 1 026 sucursales.

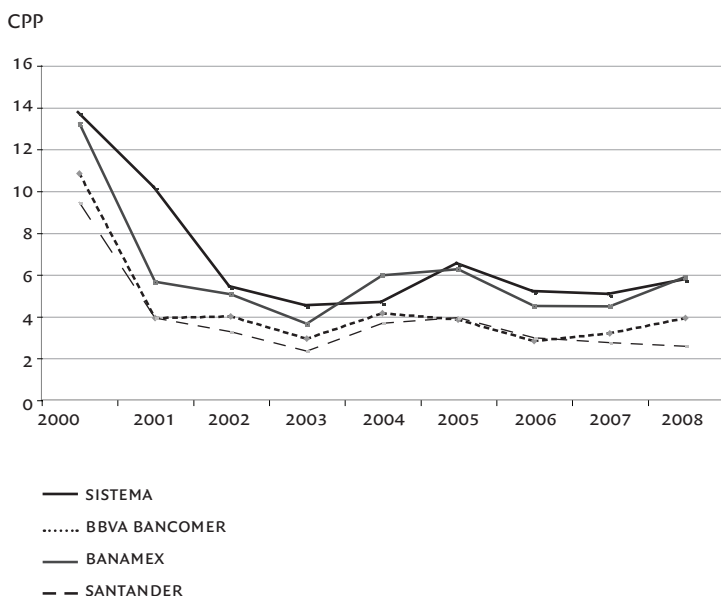
176

### **5.6 Concentración y bancos ligados a grupos económicos**

Los bancos de propiedad mexicana están ligados a grupos económicos. Dentro de este conjunto de bancos destacan: Banorte con GRUMA; Banco Inbursa con el Grupo Carso-Telmex-América Móvil-Ideal; Banco Interacciones con el Grupo Hermes-Transportes; Banco Azteca con el Grupo Elektra-TV Azteca; Banco Ixe con los Grupos Gigante, Xtra-Saba y Soriana, y con la empresa Probelco; Banco Ve por Más con Grupo Mexichem; Banco Ahorro Famsa con Grupo Famsa; Bancoppel con Grupo Coppel; Banco Autofin México con Autofin; Banco Fácil con Grupo Chedraui; Banca Afirme con Grupo Villacero; y Banco Multiva con Grupo Ángeles. Con excepción de los dos últimos, el resto de los casos se analizaron en los capítulos 3 y 4.

De todos estos bancos controlados por inversionistas mexicanos, el de mayor tamaño es Banorte. Su contribución en la concen-

GRÁFICA 5.12  
 COSTOS DE CAPTACIÓN PROMEDIO DE LOS TRES  
 MAYORES BANCOS DEL SISTEMA EN MÉXICO  
 2000-2008



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

Nota: Los datos corresponden al Costo Porcentual Promedio de captación.

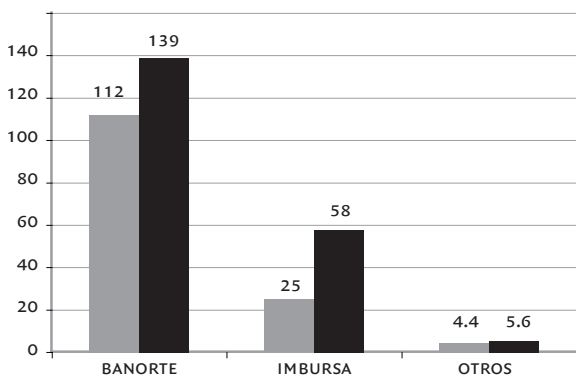
tración del sistema es similar a la de HSBC, y en diciembre de 2008 incluso lo superaba en activos y cartera total, lo que lo situaba en el cuarto lugar del sistema, sólo detrás de BBVA Bancomer, Banamex y Santander. Del resto de bancos mexicanos, el otro de tamaño relevante es Inbursa, cuya dimensión es similar a la de Scotiabank, y que en diciembre de 2008 superaba a este último en activos y car-

tera total, para ocupar el sexto lugar del sistema, detrás de HSBC.

Poniendo juntos a otros bancos de propiedad mexicana, destaca que la suma de ocho de ellos (Ahorro Famsa, Autofin México, Azteca, Bancoppel, Fácil, Interacciones, Ixe y Ve por Más) proporciona un IH menor a 6 puntos en cartera total (véase gráfica 5.13). Este dato es significativo, ya que dichos bancos están enfocados precisamente en otorgar crédito para algún nicho de mercado y algunos de ellos fueron formados para combinarse con negocios comerciales. Interacciones se ha especializado en otorgar crédito a entidades gubernamentales; Ixe destaca en otorgar crédito a entidades financieras; Ve por Más tiene como actividad más fuerte el crédito a la vivienda; Azteca, Ahorro Famsa, y Bancoppel se enfocan en el crédito para bienes de consumo duradero; Fácil se especializó en el negocio de tarjeta de crédito; y Autofin México otorga crédito para la compra de automóviles. Aun con su vocación crediticia, este conjunto de bancos representa muy poco de la concentración del sistema. No obstante, es probable que con el tiempo logren crecer más, ya que algunos de ellos son de aparición muy reciente, como Autofin México, creado en 2006, y Ahorro Famsa y Bancoppel, creados en 2007. Cabe añadir que durante 2007 y 2008, del total de bancos ligados a grupos económicos, sólo los mayores —Banorte e Inbursa— pudieron tener una rentabilidad por encima de la del promedio del sistema (véase gráfica 5.14); Inbursa lo hizo en 2007 y Banorte en 2008.

Un punto importante a destacar es que el conjunto de doce bancos mexicanos ligados a grupos económicos representó 14.08 por ciento del total del IH de la industria en cartera total para diciembre de 2008. Esta cantidad, sumada a 85.3 por ciento de los cinco bancos grandes de propiedad extranjera, representó 99.38 por ciento del IH de la industria en cartera. El resto de los aproxi-

GRÁFICA 5.13  
 CONCENTRACIÓN EN CARTERA TOTAL DE BANCOS  
 LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS  
 2007-2008



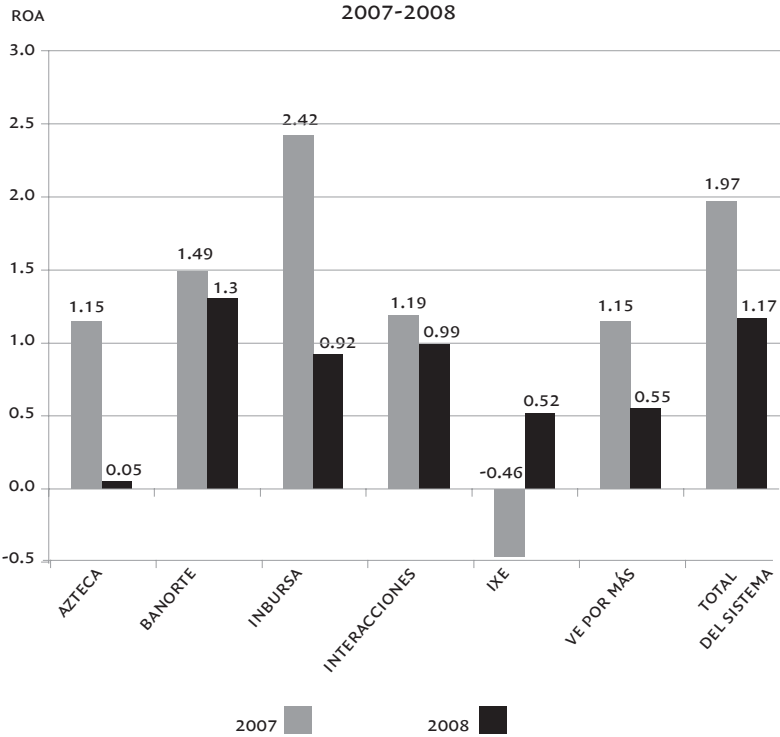
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2008 y 2009).

Nota: La designación «Otros», incluye a Banco Ahorro Famsa, Banco Autofin México, Banco Azteca, Bancoppel, Banco Fácil, Banco Interacciones, Banco Ixe y Banco Ve por Más.

madamente 25 bancos representó 0.62 por ciento. Esto indica que no sólo son pequeños los bancos de propiedad mexicana, con la excepción de Banorte e Inbursa. De hecho, la suma de los bancos del sistema, una vez excluidos los cinco grandes de propiedad extranjera, más Banorte e Inbursa, apenas reúne un IH en activos superior al de Banorte (véase gráfica 5.15). Lo mismo sucede en cartera total y pasivos. En este conjunto de bancos hay muchos de propiedad extranjera.

Al igual que los grandes bancos de propiedad extranjera, la dimensión de la red de sucursales de Banorte (1 118) le ha permitido

GRÁFICA 5.14  
TASA DE RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS DE BANCOS LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS

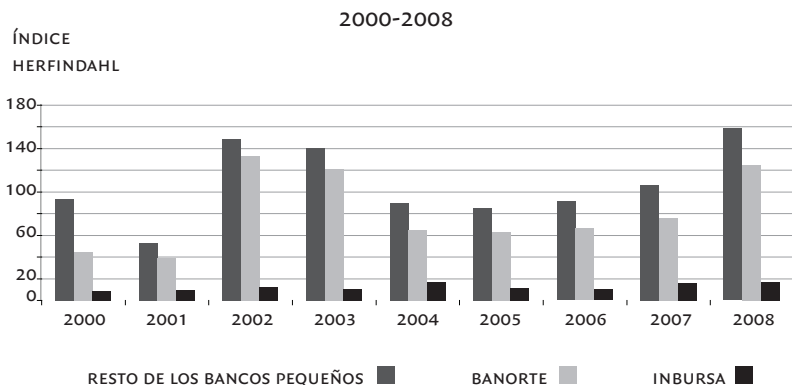


180

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2008 y 2009).

tener menores costos de captación que el promedio del sistema (véase gráfica 5.16). El caso de Inbursa es diferente, ya que su red de sucursales es pequeña (79) y está más orientada al otorgamiento de crédito para la actividad empresarial, lo que se refleja en mayores costos de captación. Hay casos de bancos pequeños en activos

GRÁFICA 5.15  
 CONCENTRACIÓN EN ACTIVOS DE BANORTE, INBURSA  
 Y EL TOTAL DE LOS BANCOS PEQUEÑOS DEL SISTEMA



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

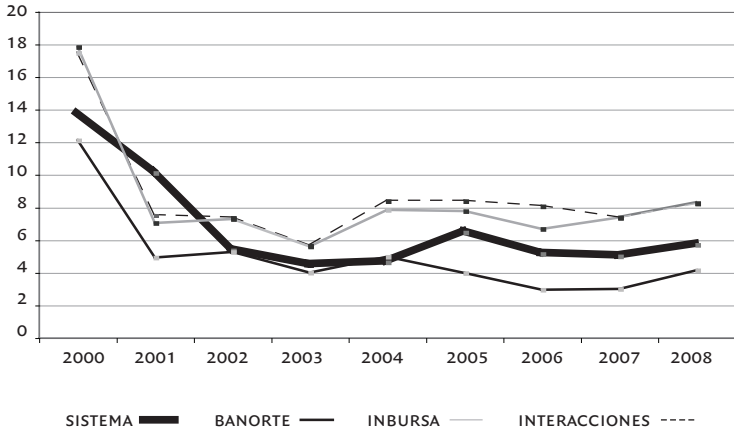
Notas: 1) Datos al mes de diciembre de cada año. 2) La serie denominada «Resto de los bancos pequeños» incluye a todos los bancos del sistema una vez excluidos Banorte, Inbursa, BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank.

que además tienen pocas sucursales y cuyos costos de captación también se encuentran por encima del promedio del sistema; un ejemplo de ello es el Banco Interacciones, con sólo 14 sucursales.

## 5.7 Conclusiones

El conjunto de elementos señalados en este capítulo permite delinear una serie de características de la banca contemporánea en México: se trata de un sistema asimétrico y muy concentrado, que

GRÁFICA 5.16  
 COSTOS DE CAPTACIÓN PROMEDIO DE ALGUNOS BANCOS  
 MEXICANOS LIGADOS A GRUPOS ECONÓMICOS  
 2000-2008



182

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2001-2009).

Nota: Los datos corresponden al Costo Porcentual Promedio de captación.

define un mercado oligopólico a pesar de la existencia de más de 40 bancos. Dentro de este sistema pueden distinguirse tres conjuntos relevantes. En primer lugar, los cinco grandes bancos de propiedad extranjera, que producen más de 85 por ciento de la concentración del sistema en cartera total. En segundo término, los bancos mexicanos ligados a grupos económicos, que representan 14 por ciento de dicha concentración. En tercer lugar, el resto de los bancos de propiedad nacional y extranjera que se ubican en nichos corporativos o de participación regional, y que representan menos de uno por ciento de la concentración.



El ingreso de capital de origen extranjero no ha tenido efectos significativos que favorezcan la competencia. En particular, la toma de control de los grandes bancos por parte de organizaciones bancarias internacionales sólo ha reforzado los patrones de concentración del sistema. Estas organizaciones adquirieron bancos dominantes y, bajo la lógica de los negocios, lo que han hecho es preservar y aprovechar ese estatus. Un ejemplo de ello es el caso de la cartera de crédito total, que en diciembre de 2008 presentaba niveles de concentración ligeramente más altos que en diciembre de 1992, cuando recién había terminado el proceso de privatización.

183

Aun tomando en cuenta los cambios contables que impiden la comparación de muchos datos antes y después de 1997, las cifras muestran que, desde 1988, considerando activos, capital contable y cartera total, el sistema bancario nunca ha estado por debajo de los 2,500 puntos en ID, un umbral considerado por la CFC como indicador de posible afectación en el nivel de competencia de la industria. En ese periodo de 21 años, los pasivos sólo han estado ligeramente por debajo de ese umbral en dos de ellos. Ni la privatización de los 18 bancos estatizados, ni la entrada de muchos nuevos bancos pequeños, ni el cambio a propiedad extranjera de los grandes bancos del sistema, han sido factores suficientes para reducir convenientemente el nivel de dominancia prevaleciente en la industria bancaria.

La literatura especializada ha consignado prácticas de diferenciación y colusión en el sistema mexicano que se expresan en la capacidad de imponer precios y obtener mayores beneficios. Este tipo de prácticas facilitan que las cuotas y los nichos de mercado mantengan cierta estabilidad a lo largo del tiempo. Otro factor que contribuye a la preservación de elevados niveles de concentración es el escaso desarrollo de bienes sustitutos para la captación y el

crédito. Por ejemplo, en el primer caso, el crecimiento del mercado de fondos de inversión podría contribuir a modificar la estructura de la captación y los pasivos de la industria. En el caso del crédito, sería importante un crecimiento en el número de empresas que puedan obtener financiamiento mediante la emisión de títulos en los mercados financieros, aunque este es un tópico muy complejo.



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES

El estudio de la historia reciente de la banca en el mundo revela que la estatización y la privatización de los bancos comerciales en México no fueron un fenómeno único, como tampoco lo fue el posterior predominio de los bancos de propiedad extranjera. Sin embargo, los diversos casos individuales de la banca en este país configuran un sistema con patrones muy particulares.

Entre los objetivos de la privatización de la banca comercial mexicana destacaba el mantener el control de los bancos en manos de accionistas nacionales, así como propiciar una estructura de propiedad diversificada y capaz de impedir fenómenos de concentración. Una vez terminadas las subastas, el presidente del comité encargado de la privatización señaló que se había logrado el establecimiento de las bases de un sistema bancario más eficiente y competitivo, con las siguientes características:<sup>251</sup> a) controlado y administrado por mexicanos con experiencia financiera, capaces

---

251 Ortiz (1994:337-340).

de manejar los recursos de los ahorradores con prudencia y conocimiento; b) con una base diversificada y plural de inversionistas; c) descentralizado y con arraigo regional; d) con grupos financieros jurídica y socialmente identificados, lo que aseguraría el seguimiento de sanas prácticas bancarias; e) con el apoyo de métodos efectivos de supervisión y control. Este conjunto de características se complementaban con el logro de «un avance equilibrado y competitivo entre bancos y grupos financieros al haber sido adquiridas o integradas 13 de las 18 instituciones por tales grupos, y también al permitir que las 5 restantes hubiesen quedado en manos de grupos de personas».<sup>252</sup>

Pero los bancos no fueron quedaron en poder de grupos financieros y conjuntos de personas: fueron vendidos a grupos económicos, consistentes en redes de empresas diversificadas, de propiedad concentrada y con pocos contrapesos a las decisiones de los accionistas mayoritarios. Esta situación no era nueva, ya que los nexos entre bancos y redes de empresas se remontan a fines del siglo XIX, aunque a lo largo del tiempo han variado las características de los bancos, los grupos económicos y la forma en que ambos se han relacionado. Sin embargo, una función tradicional de los bancos integrados a grupos económicos ha sido la de otorgar crédito a las empresas no financieras de estas redes de negocios.

Las relaciones entre bancos y grupos económicos tradicionalmente se han expresado mediante intercambios de representantes en los consejos de administración. Los bancos integrados a alguna red de negocios en particular comparten con la empresa controladora de ésta un alto porcentaje de integrantes del consejo. También hay bancos que no están ligados a algún grupo económico

---

252 Ortiz (1994:340).

específico, pero que comparten consejeros con diversos grupos o grandes empresas, participando así en la formación de una red de intereses corporativos que precisamente converge en los bancos.

La estatización de 1982 modificó la estructura de propiedad y control de la banca comercial, lo que a su vez alteró la arquitectura de los grandes grupos económicos del país y suspendió la práctica de los intercambios de representantes en los consejos de administración entre bancos y empresas no financieras. Las necesidades de financiamiento y gestión de recursos financieros de las grandes redes de negocios condujeron a algunas de ellas a reorganizar su arquitectura otorgando un papel importante a las casas de bolsa. Los consejos de administración de los bancos dejaron de efectuar las funciones tradicionales de estos órganos de gobierno, ya que sus directrices fueron establecidas de acuerdo con criterios de política económica señalados por el gobierno federal.

187

Una vez que se llevó a cabo la privatización, los consejos de administración de los bancos (o de los grupos financieros que controlaban a los bancos) y de las empresas controladoras de las redes de negocios compartieron altos porcentajes de integrantes. En la práctica, los accionistas mayoritarios enfrentaron pocos contrapesos al ejercer el control y tomar las decisiones relevantes de los bancos comerciales, lo que contribuyó al otorgamiento descontrolado de créditos relacionados e influyó en el deterioro de la solvencia de la mayor parte de los bancos.

Ante la crisis bancaria de los años noventa, los 18 bancos privatizados se fueron vendiendo y fusionando hasta quedar todos contenidos en seis que continúan operando actualmente y que son los de mayor tamaño del sistema: Banamex, Banorte, BBVA Bancomer, HSBC, Santander y Scotiabank. Puede afirmarse que el proceso de consolidaciones que condujo de 18 a seis bancos ya estaba

concluido para 2002. Durante la década que duró este proceso, el sistema pasó de ser de propiedad nacional a ser mayoritariamente extranjero: de estos seis bancos resultantes del proceso de privatización, cinco son empresas subsidiarias de grupos financieros internacionales y sólo Banorte se conserva bajo el control de los mismos inversionistas que ganaron la subasta de privatización correspondiente.

188

En los grupos financieros que fueron comprados por bancos extranjeros el cambio de propiedad tuvo efectos dispares sobre los consejos de administración. En algunos casos se ha mantenido estable la composición del consejo, continuando la práctica de incluir a accionistas mayoritarios de grandes empresas o grupos económicos mexicanos. En otros casos el consejo está integrado en su mayoría por ejecutivos del banco. En tres de estas organizaciones se ha mantenido en la presidencia del consejo a alguien procedente del grupo que vendió el banco.

La creación de nuevos bancos inició poco tiempo después de la reprivatización; entre 1993 y 1995 surgieron dos docenas de ellos. Estos bancos comenzaron sus actividades casi en coincidencia con el inicio de la crisis bancaria, lo que limitó el alcance de sus operaciones y desempeño. La crisis también inhibió considerablemente la entrada de más bancos nuevos. Sólo a partir de 2006 se ha vuelto a observar el ingreso de un conjunto numeroso de nuevas organizaciones bancarias.

Los bancos surgidos después de la reprivatización han creado tendencias adicionales a las establecidas por los bancos de mayor tamaño. Entre estas tendencias destacan dos: a) la creación de un conjunto importante de bancos ligados a grupos económicos mexicanos, donde los bancos proporcionan complementariedades a los negocios no financieros de sus respectivos grupos; y b) la for-

mación de nichos de mercado, muchos de ellos a partir de las relaciones de complementariedad entre bancos y redes de negocios. Actualmente pueden identificarse los siguientes tipos de banca:

1. La orientada al crédito para la actividad empresarial: Banco Inbursa y Banco Ve por Más.
2. La orientada al crédito para entidades gubernamentales: Banco Interacciones.
3. La de menudeo para clientes de altos ingresos: Ixe Banco.
4. La ligada a cadenas comercializadoras de bienes de consumo duradero: Banco Ahorro Famsa, Banco Azteca y Bancoppel.
5. La ligada a cadenas de tiendas de autoservicio: Banco Walmart México Adelante y Banco Fácil.
6. La ligada a la venta de automóviles: Volkswagen Bank y Banco Autofin México.
7. La orientada a servicios corporativos: Banco JP Morgan, Bank of America-México, Barclays Bank México, Credit Suisse y otros.
8. La especializada en microfinanzas: Banco Compartamos.

189

El resto de los bancos del sistema creados después de la privatización pueden definir algún otro tipo de nicho de banca, o bien ubicarse en uno o más de los casos señalados.

Dentro del conjunto de bancos ligados a grupos económicos mexicanos destaca por su tamaño Banco Inbursa, que en ciertos rubros ha podido obtener una participación de mercado importante. Este banco y los otros ligados a redes de negocios comparten diversos rasgos en su gobierno corporativo. En específico, presentan un porcentaje importante de integrantes en común en los consejos de administración del banco (o el grupo financiero) y de

la empresa controladora de la red de negocios. Adicionalmente, el control de esos consejos se da mediante la integración de bloques de familiares y asociados cercanos. Es posible formar esos bloques de consejeros relacionados debido a la elevada concentración de la propiedad. También es común que en el consejo se encuentren accionistas controladores de otros grupos económicos. La gestión del negocio es ejercida por los propios accionistas mayoritarios o por alguien allegado a ellos. En contraste, en los bancos de tamaño pequeño y origen extranjero, los consejos de administración se encuentran integrados por ejecutivos del propio banco.

Las formas de gobierno corporativo de los bancos establecidos en México están asociadas a la conformación de un sistema asimétrico y muy concentrado, que define un mercado oligopólico a pesar de la existencia de más de 40 bancos. Dentro de este sistema pueden distinguirse tres conjuntos relevantes. En primer lugar, los cinco grandes bancos de propiedad extranjera, que producen más de 85 por ciento de la concentración en cartera de crédito del sistema. En segundo lugar, los bancos mexicanos ligados a grupos económicos, que representan 14 por ciento de dicha concentración. En tercer lugar, el resto de los bancos de propiedad nacional y extranjera que se ubican en nichos corporativos o de participación regional, y que representan menos de uno por ciento de la concentración.

El ingreso de capital de origen extranjero no ha tenido efectos significativos que favorezcan la competencia. En particular, la toma de control de los grandes bancos por parte de organizaciones bancarias internacionales sólo ha reforzado los patrones de concentración del sistema. Estas organizaciones adquirieron bancos dominantes y bajo la lógica de los negocios lo que han hecho es preservar y aprovechar ese estatus. Un ejemplo de ello es el caso de



la cartera de crédito total, que en diciembre de 2008 presentaba niveles de concentración ligeramente más altos que en diciembre de 1992, cuando recién había terminado el proceso de privatización.

Aun tomando en cuenta los cambios contables que impiden la comparación de muchos datos antes y después de 1997, las cifras muestran que, desde 1988, considerando activos, capital contable y cartera total, el sistema bancario nunca ha estado por debajo del umbral de dominancia considerado por la CFC como indicador de posible afectación en el nivel de competencia de la industria. En ese periodo de 21 años, los pasivos sólo han estado ligeramente por debajo de ese umbral en dos de ellos. Ni la privatización de los 18 bancos de propiedad estatal, ni la entrada de muchos nuevos bancos pequeños, ni el cambio a propiedad extranjera de los grandes bancos del sistema, han sido factores suficientes para reducir convenientemente el nivel de dominancia prevaleciente en la industria bancaria.

191

La privatización bancaria en México no logró formar un sistema de banca comercial eficiente en la intermediación financiera ni en la interacción con los diversos sectores de la sociedad, y no lo hizo porque no pudo configurar una adecuada estructura de propiedad y control, sujeta a métodos efectivos de supervisión. La banca actual está configurada por una serie de acontecimientos que no son independientes entre sí: estatización-privatización-crisis de los años noventa-rescate bancario-predominio de capital extranjero. En esta cadena de acontecimientos, muchas de las carencias y características de la banca comercial actual son el resultado de malas decisiones de política pública.





## REFERENCIAS

### 1. Material de archivo

- AHMSA (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monclova: AHMSA, 25 de abril de 1996.
- AHMSA (1997). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monclova: AHMSA, 31 de marzo de 1997.
- AHMSA (1999). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monclova: AHMSA, 30 de abril de 1999.
- AHMSA (2008). Reporte anual 2007, Monclova: AHMSA.
- América Móvil (2002). Informe anual 2001, México: América Móvil.
- América Móvil (2005). Reporte anual 2004, México: América Móvil.
- América Móvil (2008). Reporte anual 2007, México: América Móvil.
- Banco Azteca (2008). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Banco Azteca, 30 de abril de 2008.
- Banco Compartamos (2008). Reporte anual 2007, México: Banco Compartamos.
- Banco del Atlántico (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», México: Banco del Atlántico, 30 de abril de 1996.
- Banco del Atlántico (1997). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», México: Banco del Atlántico, 17 de marzo de 1997.
- Bancomer (2000). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionis-

- tas», México: Bancomer, 14 de agosto de 2000.
- Bancoppel (2009). Gobierno corporativo y prestaciones, Culiacán: Coppel.
- Barclays Bank México (2009). Información financiera al primer trimestre de 2009, México: Barclays Bank México.
- BBVA (2008). Folleto informativo para el registro en la sección de valores en el registro nacional de valores, listado y cotización de las acciones representativas del capital social de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., México: BBVA.
- BBVA Bancomer (2003). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: BBVA Bancomer, 31 de marzo de 2003.
- BBVA Bancomer (2005). Reporte anual 2004, México: BBVA Bancomer.
- BBVA Bancomer (2006). Reporte anual 2005, México: BBVA Bancomer.
- BBVA Bancomer (2008). Reporte anual 2007, México: BBVA Bancomer.
- Cemex (2008). Reporte anual 2007, Monterrey: Cemex.
- Citibank (1998). «Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas», México: Citibank, 1 de octubre de 1998.
- Comisión Nacional Bancaria (1994). Banca múltiple, diciembre 1982-diciembre 1993, México: Comisión Nacional Bancaria, mayo de 1994.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Boletín Estadístico de Banca Múltiple, México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, números correspondientes al mes de diciembre de los años 1995 a 2009, editados cada uno el año inmediato posterior al periodo que reportan.
- Confía (1998). «Acta de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas», Monterrey: Confía, 1 de octubre de 1998.
- Coppel (2008). Reporte anual 2007, Culiacán: Coppel.
- DESC (1996). «Acta de Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas», México: DESC, 25 de abril de 1996.
- DESC (1997). «Acta de Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas», México: DESC, 25 de abril de 1997.
- DESC (2000). «Acta de Asamblea General Anual Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: DESC, 27 de abril de 2000.
- DESC (2004). Reporte anual 2003, México: DESC.
- DESC (2006). Reporte anual 2005, México: DESC.
- FEMSA (1999). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: FEMSA, 23 de marzo de 1999.
- FEMSA (2000). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: FEMSA, 10 de marzo de 2000.

- FEMSA (2001). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: FEMSA, 27 de marzo de 2001.
- FEMSA (2002). Informe anual 2001, Monterrey: FEMSA.
- FEMSA (2006). Reporte anual 2005, Monterrey: FEMSA.
- FEMSA (2008). Reporte anual 2007, Monterrey: FEMSA.
- GRUMA (1996). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: GRUMA, 25 de abril de 1996.
- GRUMA (1997). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: GRUMA, 21 de abril de 1997.
- GRUMA (1998). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: GRUMA, 28 de abril de 1998.
- GRUMA (2000). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: GRUMA, 26 de abril de 2000.
- GRUMA (2002). Informe anual 2001, México: GRUMA.
- GRUMA (2004). Reporte anual 2003, México: GRUMA.
- GRUMA (2008). Reporte anual 2007, México: GRUMA.
- Grupo Carso (1996a). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Carso, 30 de abril de 1996.
- Grupo Carso (1996b). «Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Carso, 30 de abril de 1996.
- Grupo Carso (2000). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Carso, 27 de abril de 2000.
- Grupo Carso (2005). Reporte anual 2004, México: Grupo Carso.
- Grupo Carso (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Carso.
- Grupo Casa Autrey (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Naucalpan: Grupo Casa Autrey, 26 de abril de 1996.
- Grupo Casa Autrey (1999). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Naucalpan: Grupo Casa Autrey, 29 de abril de 1999.
- Grupo Casa Saba (2002). Informe anual 2001, México: Grupo Casa Saba.
- Grupo Casa Saba (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Casa Saba.
- Grupo Elektra (2008a). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», México: Grupo Elektra, 18 de abril de 2008.
- Grupo Elektra (2008b). Reporte anual 2007, México: Grupo Elektra.
- Grupo Famsa (2008). Reporte anual 2007, Monterrey: Grupo Famsa.
- Grupo Financiero Banamex (2006). «Resoluciones adoptadas fuera de asamblea por los accionistas», México: Grupo Financiero Banamex, 13 de febrero de 2006.

- Grupo Financiero Banamex (2008). Consejo de administración y principales directivos, México: Grupo Financiero Banamex, diciembre de 2008.
- Grupo Financiero Banamex Accival (1996). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Banamex Accival, 28 de febrero de 1996.
- Grupo Financiero Banamex Accival (1997). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Banamex Accival, 11 de marzo de 1997.
- Grupo Financiero Banamex Accival (1998). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Banamex Accival, 16 de abril de 1998.
- Grupo Financiero Banamex Accival (2000a). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Banamex Accival, 28 de abril de 2000.
- Grupo Financiero Banamex Accival (2000b). Informe del consejo de administración, México: Grupo Financiero Banamex Accival.
- Grupo Financiero Banamex Accival (2001a). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especiales de Accionistas», 20 de febrero de 2001.
- Grupo Financiero Banamex Accival (2001b). «Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Banamex Accival, 31 de julio de 2001.
- Grupo Financiero Bancomer (1996). «Acta de las Asambleas Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Bancomer, 26 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Bancomer (1998). «Acta de las Asambleas Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Bancomer, 26 de marzo de 1998.
- Grupo Financiero Bancrecer (1998). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Bancrecer, 27 de marzo de 1998.
- Grupo Financiero Banorte (1996). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», 29 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Banorte (1997). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», 30 de abril de 1997.
- Grupo Financiero Banorte (2001). Informe anual 2000, Monterrey: Grupo Financiero Banorte.
- Grupo Financiero Banorte (2002). Informe anual 2001, Monterrey: Grupo Financiero Banorte.

- Grupo Financiero Banorte (2003). Informe anual 2002, Monterrey: Grupo Financiero Banorte.
- Grupo Financiero Banorte (2004). Informe anual 2003, Monterrey: Grupo Financiero Banorte.
- Grupo Financiero Banorte (2008). Informe anual 2007, Monterrey: Grupo Financiero Banorte.
- Grupo Financiero BBVA Bancomer (2002). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero BBVA Bancomer, 24 de abril de 2002.
- Grupo Financiero Bital (1996). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Especial de Accionistas», 18 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Bital (1998). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Especial de Accionistas», México: Grupo Financiero Bital, 20 de abril de 1998.
- Grupo Financiero Bital (1999). «Acta de la Asamblea General Ordinaria y Especial de Accionistas», México: Grupo Financiero Bital, 23 de abril de 1999.
- Grupo Financiero Bital (2000). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Especial de Accionistas», México: Grupo Financiero Bital, 27 de abril de 2000.
- Grupo Financiero Bital (2002). Informe anual 2001, México: Grupo Financiero Bital.
- Grupo Financiero Bital (2003). Reporte anual 2002, México: Grupo Financiero Bital.
- Grupo Financiero Inbursa (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Inbursa, 16 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Inbursa (1998). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Inbursa, 12 de noviembre de 1998.
- Grupo Financiero Inbursa (2000). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Inbursa, 27 de abril de 2000.
- Grupo Financiero Inbursa (2005). Informe anual 2004, México: Grupo Financiero Inbursa.
- Grupo Financiero Inbursa (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Financiero Inbursa.

- Grupo Financiero Interacciones (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», 30 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Interacciones (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Interacciones, 30 de abril de 1996.
- Grupo Financiero Interacciones (2000). «Acta de la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Interacciones, 28 de abril de 2000.
- Grupo Financiero Interacciones (2004). Reporte anual 2003, México: Grupo Financiero Interacciones.
- Grupo Financiero Interacciones (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Financiero Interacciones.
- Grupo Financiero Inverlat (1996). «Acta de las Asambleas General Ordinaria, General Extraordinaria y Especial de Accionistas», 23 de julio de 1996.
- Grupo Financiero Inverlat (1997a). «Acta de las Asambleas General Ordinaria, General Extraordinaria y Especial de Accionistas», 25 de junio de 1997.
- Grupo Financiero Inverlat (1997b). «Acta de las Asambleas General Ordinaria y Especial de Accionistas», 26 de septiembre de 1997.
- Grupo Financiero Inverlat (1999). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Inverlat, 26 de noviembre de 1999.
- Grupo Financiero Inverlat (2000). «Acta de las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria y Especiales de Accionistas», México: Grupo Financiero Inverlat, 30 de noviembre de 2000.
- Grupo Financiero Invermexico (1996). «Acta de Asamblea General anual Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Invermexico, 27 de marzo de 1996.
- Grupo Financiero Invermexico (1997a). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Invermexico, 21 de abril de 1997.
- Grupo Financiero Invermexico (1997b). «Acta de las Asambleas Especiales de Accionistas de las serie A, B y L», México: Grupo Financiero Invermexico, 21 de abril de 1997.
- Grupo Financiero Ixe (2008). Reporte anual 2007, México: México: Grupo Financiero Ixe.



- Grupo Financiero Santander (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Financiero Santander.
- Grupo Financiero Santander Mexicano (1998). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Santander Mexicano, 1 de junio de 1998.
- Grupo Financiero Santander Mexicano (2000a). «Acta de Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Santander Mexicano, 13 de julio de 2000.
- Grupo Financiero Santander Mexicano (2000b). «Acta de Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas», México: Grupo Financiero Santander Mexicano, 6 de noviembre de 2000.
- Grupo Financiero Santander Serfin (2002). Informe anual 2001, México: Grupo Financiero Santander Serfin.
- Grupo Financiero Santander Serfin (2003). Informe anual 2002, México: Grupo Financiero Santander Serfin.
- Grupo Financiero Santander Serfin (2004). Informe anual 2003, México: Grupo Financiero Santander Serfin.
- Grupo Financiero Scotiabank Inverlat (2004). Informe anual 2003, México: Grupo Financiero Scotiabank Inverlat.
- Grupo Gigante (2009). Reporte anual 2008, México: Grupo Gigante.
- Grupo Industrial Camesa (1996). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Grupo Industrial Camesa, 20 de febrero de 1996.
- Grupo Industrial Camesa (1998). «Acta de Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas», Grupo Industrial Camesa, 30 de abril de 1998.
- Grupo Industrial Camesa (2000). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Grupo Industrial Camesa, 28 de abril de 2000.
- Grupo Industrial Camesa (2002). «Acta de Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas», Grupo Industrial Camesa, 20 de febrero de 2002.
- Grupo Industrial Camesa (2005). Reporte anual 2004, Grupo Industrial Camesa.
- Grupo México (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo México.
- Grupo Modelo (2008). Reporte anual 2007, México: Grupo Modelo.
- HSBC (2006). Reporte anual 2005, México: HSBC.
- HSBC (2008). Reporte anual 2007, México: HSBC.

- 200
- Ideal (2006). Reporte anual 2005, México: Ideal.
- Ideal (2008). Reporte anual 2007, México: Ideal.
- Industrias Peñoles (2005). Reporte anual 2004, México: Industrias Peñoles.
- Ixe Grupo Financiero (2002). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», México: Ixe Grupo Financiero, 30 de abril de 2002.
- Ixe Grupo Financiero (2009). Reporte anual 2008, México: Ixe Grupo Financiero.
- KUO (2008). Reporte anual 2007, México: KUO.
- Mexichem (1998). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Tlalnepantla: Mexichem, 30 de noviembre de 1998.
- Mexichem (2000). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», Tlalnepantla: Mexichem, 26 de abril de 2000.
- Mexichem (2002). «Acta de la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas», Tlalnepantla: Mexichem, 24 de abril de 2002.
- Mexichem (2006). Reporte anual 2005, Tlalnepantla: Mexichem.
- Mexichem (2008). Reporte anual 2007, Tlalnepantla: Mexichem.
- San Luis Corporación (2008). Reporte anual 2007, México: San Luis Corporación.
- Scotiabank (2006). Reporte anual 2005, México: Scotiabank.
- Scotiabank (2008). Reporte anual 2007, México: Scotiabank.
- Telmex (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Telmex, 19 de abril de 1996.
- Telmex (2000). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», México: Telmex, 28 de abril de 2000.
- Telmex (2005). Informe anual 2004, México: Telmex.
- Telmex (2008). Reporte anual 2007, México: Telmex.
- TV Azteca (2008). «Reporte anual 2007», México: TV Azteca.
- Unefon (2006). Reporte anual 2005, México: Unefon.
- VISA (1996). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: VISA, 23 de abril de 1996.
- VISA (1997). «Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: VISA, 21 de abril de 1997.
- Vitro (1996). «Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas», Monterrey: Vitro, 26 de abril de 1996.
- Wal-Mart de México (2008). Reporte anual 2007, México: Wal-Mart de México.

## II. Notas periodísticas

- El Siglo de Torreón (2003). «Autorizan nuevo banco», 4 de julio de 2003: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/38325.autorizan-nuevo-banco.html>.
- Expansión (1972). «Un ejemplo de empresa mixta», México: Grupo Editorial Expansión, vol. 4, noviembre 1, pp. 38-41.
- Expansión (1976). «Características de las sociedades de fomento», México: Grupo Editorial Expansión, vol. 8, núm. 206, p. 37.
- Galarza, Ricardo (2009). «Carlos Hank González, el nieto pródigo», *CNNExpansión.com*, 11 de mayo de 2009.
- Mares, Marco A. (2009). «Banco Fácil, a la venta», en *El Economista*, México, 19 de junio de 2009.
- Martínez, José Manuel (2007). «Tiene la mayor mina de fluorita del mundo y ahora quiere meter su banco a la Bolsa de Valores; el empresario Antonio del Valle apuesta doble: por su negocio de Mexichem y su banco Ve por Más», *CNNExpansión.com*, 15 de octubre de 2007: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/10/15/antonio-del-valle-2018vital2019-en-negocios>.
- Pescador, Fernando y Elba M. Bravo (2009). «Se desploma el Dow Jones; acción de Citi cierra en un dólar», en *Público Milenio*, Guadalajara, 5 de marzo de 2009.
- Romina, Román (2007). «Ixe vende 27.9% a Brysam Global», *El Universal.com.mx*, 12 de septiembre de 2007.
- Velázquez, Carlos (2000a). «Un año de retos para Ixe», *El Economista.com.mx*, 20 de enero de 2000.
- Velázquez, Carlos (2000b). «Los créditos de Ixe a Tribasa y Bufete Industrial», *El Economista.com.mx*, 22 de julio de 2000.
- Vélez, Juan M. (2008). «Demanda Vitro a Banamex», en *Público Milenio*, Guadalajara, 27 de junio de 2008, p. 31.
- Zepeda, Clara (2006). «Autorizan a Ve por Más como grupo financiero», *El Economista*, 4 de enero de 2006: <http://eleconomista.com.mx/print/164069>
- El Semanario (2009). «Slim presume que Inbursa crecerá gracias a la crisis», 9 de junio de 2009: [http://www.elsemanario.com.mx/news/news\\_display.php?story\\_id=21176](http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=21176)
- El Siglo de Torreón (2003). «Se va Hank González del Grupo Banorte», 1 de

octubre de 2003: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/52354-se-va-hank-gonzalez-del-grupo-banorte.html>

El Universal (2002). «Deja Antonio del Valle a Grupo Financiero Bital», 25 de enero de 2002: [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/version\\_imprimir.html?id\\_nota=25533&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/version_imprimir.html?id_nota=25533&tabla=finanzas)

Páramo, David (1999); «Inverlat en un doble conflicto de intereses con los Autrey», *El Economista*, 03 de junio de 1999: <http://eleconomista.com.mx/node/74837>

Standard & Poor's (2005); «Fundamento de la calificación a Banco Inbursa S.A.», 02 de septiembre de 2005: <http://www.inbursa.com.mx/ReIn/inbursasp.pdf>

Standard & Poor's (2009); «Fundamento de la calificación a Banco Inbursa S.A.», 05 de enero de 2009: <http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/es/la/page.article/2,1,4,0,1052505354540.html>

202

### III. Páginas electrónicas

América Móvil: <http://www.americamovil.com/index.htm>

Banco Ahorro Famsa: <http://www.bafamsa.com/>

Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/tipo/estadisticas/index.html>

Banco Fácil: <http://www.bfbancofacil.com.mx/>

Banco JP Morgan: <http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/ib/mexico/reg>

Banco Wal-Mart: <http://www.bancowalmart.com/wm/consejo/main.htm>

Barclays Bank México: <http://www.barcap.com/>

Bank of America-México: <http://www.bankofamerica.com.mx/>

Carso Global Telecom: <http://www.cgtelecom.com.mx/>

Cerrey: <http://www.cerrey.com.mx/empresasesp.htm>

Condusef, Sistema de Registro de Prestadores de Servicios Financieros: <http://sipres.condusef.gob.mx/home/>

Credit Suisse: [http://www.csfb.com/about\\_csfb/company\\_information/mexico\\_financials/index.shtml](http://www.csfb.com/about_csfb/company_information/mexico_financials/index.shtml)

El Palacio de Hierro: <http://www.elpalaciodehierro.com.mx/>

FEMSA: <http://www.femsa.com/es/>

GE: <http://www.ge.com/>

GE Money: <http://www.gemoney.com.mx/>

Grupo BAL: <http://www.balnet.com/grupo.html>  
 Grupo Carso: <http://www.gcarso.com.mx/>  
 Grupo Chedraui: <http://www.chedraui.com.mx/chui/>  
 Ideal: <http://www.ideal.com.mx/site/index.php>  
 Vitro: [http://www.vitro.com/vitro\\_corporativo/espanol/portada.htm](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/portada.htm)  
 Volkswagen Bank: [http://www.volkswagenbank.com.mx/fsag/mexico/vwfs/mx/Banco\\_VolkswagenBank.htm](http://www.volkswagenbank.com.mx/fsag/mexico/vwfs/mx/Banco_VolkswagenBank.htm)  
 Wal-Mart: <http://www.walmart.com/>  
 Wal-Mart de México: <http://www.walmartmexico.com.mx/>

#### iv. Referencias bibliográficas

203

- Akerlof, George y Paul Romer (1993). «Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit», *Brookings Papers on Economic Activity*, núm. 2, pp. 1-73.
- Almeida, Heitor y Daniel Wolfenson (2005a). «Should Business Groups be Dismantled? The Equilibrium Costs of Efficient Internal Capital Markets», Social Science Research Network, Working Paper.
- (2005b). «A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups», National Bureau of Economic Research, Working Paper 11368.
- Baek, Jae-Seung, Jun-Koo Kang e Inmoo Lee (2005). «Business Groups and Tunnelling: Evidence from Private Securities Offerings by Korean Chaebols», Social Science Research Network, Working Paper.
- Banco de México (s/f). *Historia sintética de la banca en México*, México: Banco de México.
- Barth, James, Gerard Caprio Jr. y Ross Levine (2004). «Bank Regulation and Supervision: What Works Best?», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, núm. 2, pp. 205-248.
- Basave, Jorge (2001). *Un siglo de grupos empresariales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bertrand, Marianne, Paras Mehta y Sendhil Mullainathan (2002). «Ferretting out Tunnelling: An Application to Indian Business Groups», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, núm. 1, pp. 121-148.
- Bertrand, Marianne, Simon Johnson, Krislert Samphantharak y Antoinette Schoar (2008). «Mixing Family with Business: A Study of Thai Business Groups and the Families Behind Them», *Journal of Financial Economics*, vol. 88, núm. 3, pp. 466-498.

- Blair, Calvin (1964). «Nacional Financiera, Entrepreneurship in a Mixed Economy», en Raymond Vernon (comp.), *Public Policy and Private Enterprise in Mexico*, Harvard University Press, pp. 191-240.
- Boubakri, Narjess, Jean-Claude Cosset, Klaus Fischer y Omrane Guedhami (2005). «Ownership Structure, Privatization, Bank Performance and Risk Taking», *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, núms. 8-9, pp. 2015-2041.
- Caminal, Ramón y Carmen Matutes (1997). «Bank Solvency, Market Structures and Monitoring Incentives», Londres: Centre for Economic Policy Research, Working Paper 1665.
- Castañeda Ramos, Gonzalo (2002). «Internal Capital Markets and Financing Choices Before and During the Financial Paralysis of 1995-2000», Inter-American Development Bank, Working Paper R-451.
- (2003). «Un análisis socioeconómico sobre la formación de grupos económicos en el México del siglo XIX», mimeo. (presentado en el Octavo Encuentro de la Asociación Económica de Latinoamérica y el Caribe), Universidad de las Américas Puebla.
- (2004a). «The Barcelonnettes: an Example of Network-Entrepreneurs in XIX Century Mexico. An Explanation Based on a Theory of Bounded Rational Choice with Social Embeddedness», Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'Economia de l'Empresa, Working Paper 04/2.
- (2004b). «The Legal Regime of Business Governance as an Outcome of Social Embeddedness. The Parochialism of Entrepreneurs in Puebla, Mexico by the Turn of the xx Century», mimeo., Universidad de las Américas Puebla.
- Castañeda, Gonzalo y Rubén Chavarín (2007). «Business Network Topology and Rigidities in Production», en Michael North, Charles Macal y David Sallach (eds.) *Proceedings of the Agent 2007 Conference on Complex Interaction and Social Emergence*, Argonne National Laboratory y Northwestern University.
- Cerutti, Mario (1992). *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, Alianza Editorial y Universidad Autónoma de Nuevo León (Col. Raíces y razones).
- Cerutti, Mario y Carlos Marichal (2003). «Estudio introductorio», en Mario Cerutti y Carlos Marichal (comps.), *La banca regional en México (1870-1930)*, Fondo de Cultura Económica, pp. 9-46.

- Cetorelli, Nicola y Michele Gambera (2001). «Banking Market Structure, Financial Dependence and Growth: International Evidence from Industry Data», *Journal of Finance*, vol. 66, núm. 2, pp. 617-648.
- Chong, Alberto y Florencio López-de-Silanes (2007). «Corporate Governance and Firm Value in Mexico», en Alberto Chong y Florencio López-de-Silanes (eds.), *Investor Protection and Corporate Governance. Firm-Level Evidence Across Latin American*, Stanford University Press, The World Bank y The Inter-American Development Bank, Washington.
- Ciancanelli, Penny y José A. Reyes (2001). «Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework», Social Science Research Network, Working Paper.
- Claessens, Stijn, Asli Demirgüç-Kunt y H. Huizinga (2001). «How Does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets?», *Journal of Banking and Finance* vol. 25, pp. 891-911.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov y Larry Lang (2000). «The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations», *Journal of Financial Economics*, vol. 58, pp. 81-112.
- Clarke, George, Robert Cull y M. S. Martínez Peria (2001). «Does Foreign Bank Penetration Reduce Access to Credit in Developing Countries?», World Bank, Working Paper.
- Coatsworth, John H. (1979). «Indispensable Railroads in a Backward Economy: The Case of Mexico», *The Journal of Economic History*, vol. 39, núm. 4, pp. 939-960.
- Cordero, Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado (1983). *El poder empresarial en México*, México: Terra Nova.
- Coufal, Eric (1982). «Los grupos de sociedades», en *Estudios jurídicos en memoria de Alberto Vásquez del Mercado*, Porrúa.
- Cull, Robert, Stephen Haber y Masami Imai (2006). «Related Lending and Financial Development», Stanford University, Working Paper.
- Del Ángel, Gustavo (2003). «Networks, Discipline and Idiosyncratic Risks in Mexican Banks, 1950-1980», *Centro de Investigación y Docencia Económicas*, Working Paper 251.
- Del Ángel, Gustavo (2005); «La banca mexicana antes de 1982», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch, y Francisco Suárez (comps.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México: Fondo de Cultura Económica, pp.43-56.
- Del Ángel, Gustavo (2007a); «El gobierno corporativo de la banca mexi-

- cana. Características predominantes en el siglo XX», en Rafael Doba-do, Aurora Gómez-Galvarriato, y Graciela Márquez (comps.), México y España, ¿historias económicas paralelas?, México: Fondo de Cultura Económica, pp.597-619.
- Del Ángel, Gustavo (2007b); BBVA Bancomer. 75 años de historia, México: Grupo Financiero BBVA Bancomer.
- Del Ángel, Gustavo, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (2005). «Introducción», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 7-39.
- Del Ángel, Gustavo, Stephen Haber y Aldo Musacchio (2006). «Normas contables bancarias en México. Una guía de los cambios para legos diez años después de la crisis bancaria de 1995», *El Trimestre Económico*, vol. 73, núm. 292, pp. 903-926.
- Demirguc-Kunt, Asli y Ross Levine (2000). «Bank Concentration: Cross Country Evidence», World Bank, Working Paper.
- Fisman, Raymond (2001). «Estimating the Value of Political Connections», *American Economic Review*, vol. 91, núm. 4, pp. 1095-1102.
- Fisman, Raymond y Tarun Khanna (1998). *Facilitating Development: The Role of Business Groups*, Harvard Business School, Working Paper.
- Galán, Ericka (2002). «Grupos económicos en México durante el siglo XIX», tesis de maestría, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Economía.
- García, Adalberto (2004). «La competencia en los mercados financieros», en *Competencia económica en México*, México: Comisión Federal de Competencia.
- Gómez-Galvarriato, Aurora (1997). «El desempeño de la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey durante el Porfiriato», en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Fondo de Cultura Económica, y Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Gopalan, Radhakrishnan, Vikram Nanda y Amit Seru (2005). «Reputation and Spillovers: Evidence From Indian Business Groups», Social Science Research Network, Working Paper.
- Gopalan, Radhakrishnan, Vikram Nanda y Amit Seru (2007a). «Affiliated Firms and Financial Support: Evidence from Indian Business Groups»,



- Journal of Financial Economics, vol. 86, núm. 3, pp. 759-795.
- (2007b). «Do Business Groups Use Dividends to Fund Investments?», Social Science Research Network, Working Paper.
- Granovetter, Mark (1995). «Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy», *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, pp. 453-475.
- Guerrero, Rodolfo y José Luis Negrín (2006). «Eficiencia del sistema bancario mexicano 1997-2004: una estimación dinámica», *Monetaria*, vol. 29, núm. 3, pp. 235-259.
- Guerrero, Rodolfo y Mario Villalpando (2009). «Rentabilidad, concentración y eficiencia en el sistema bancario mexicano», *El Trimestre Económico*, vol. 76, núm. 301, pp. 237-263.
- Guriev, Sergei y Andrei Rachinsky (2005). «The Role of Oligarchs in Russian Capitalism», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, núm. 1, pp. 131-150.
- Guzman, Mark G. (2000). «The Economic Impact of Bank Structure: A Review of Recent Literature», *Economic and Financial Review*, segundo trimestrer, pp. 11-25.
- Hamilton, Nora (1983). *México: los límites de la autonomía del Estado*, Ediciones Era.
- (1986). «El Estado y la formación de la clase capitalista en el México post-revolucionario», en Julio Labastida (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana y Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 123-159.
- Hernández, Fausto y Omar López (2001). «La banca en México, 1994-2000», *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, vol. 10, núm. 2, pp. 363-390.
- Hernández-Rodríguez, Clemente (2005). «Is the Market Concentration and Interest-rates Relationship in the Mexican Commercial Banking Industry a Sign of Efficiency?», *EconoQuantum*, vol. 1, núm. 2, pp. 7-38.
- Hoshino, Taeko (2006). «Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México», en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México: El Colegio de México.
- Johnson, Simon, Rafael La Porta, Florencio López-de-Silanes y Andrei Shleifer (2000). «Tunnelling», *American Economic Review*, vol. 90, pp. 22-27.

- Keister, Lisa (1998). «Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy», *American Journal of Sociology*, vol. 44, pp. 748-761.
- Khanna, Tarun (2000). «Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence and Unanswered Questions», *European Economic Review*, vol. 75, núm. 4, pp. 41-51.
- Khanna, Tarun y Jan Rivkin (2000). «Ties that Bind Business Groups: Evidence from an Emerging Market», Harvard Business School, Working Paper 00-068.
- Khanna, Tarun y Krishna Palepu (1997). «Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets», *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 4, pp. 41-51.
- (2000a). «Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups», *Journal of Finance*, vol. 55, núm. 2, pp. 867-891.
- (2000b). «The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence From Chile», *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 3, pp. 268-285.
- (2004). «The Evolution of Concentrated Ownership in India. Broad Patterns and a History of the Indian Software Industry», National Bureau of Economic Research, Working Paper 10613.
- Khanna, Tarun y Yishay Yafeh (2005). «Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?», European Corporate Governance Institute, Working Paper 92/2005.
- La Porta, Rafael, Florencio López de Silanes, Andrei Shleifer y Robert Vishny. (2002). «Investor Protection and Corporate Valuation,» *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 1147-1170.
- La Porta, Rafael, Florencio López-de-Silanes y Guillermo Zamarripa (2002); «Related Lending», National Bureau of Economic Research, Working Paper W8848.
- La Porta, Rafael, Florencio López-de-Silanes, and Guillermo Zamarripa (2003); «Related Lending», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, no. 1, pp. 231-268.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, y Andrei Shleifer (2002); «Government ownership of commercial banks», *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 265-301.
- (1999). «Corporate Ownership around the World», *Journal of Finance*, vol. 54, pp. 471-517.

- Lee, Sangwoo, Kwangwoo Park y Hyun-Han Shin (2004). «The Very Dark Side of Internal Capital Markets: Evidence from Diversified Business Groups in Korea». Social Science Research Network, Working Paper.
- Legorreta, Agustín (2005). «Transformaciones en la banca mexicana en los años ochenta», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 57-61.
- Levine, Ross (2004). «The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence», World Bank, Discussion Paper núm. 3.
- Lins, Karl (2003). «Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets», Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol. 38, pp. 159-184.
- López de Silanes, Florencio y Guillermo Zamarripa (1995). «Deregulation and Privatization of Commercial Banking», Revista de Análisis Económico, vol. 10, núm. 2, pp. 113-164.
- Luna, Matilde (1986). «El Grupo Monterrey en la economía mexicana», en Julio Labastida (comp.), Grupos económicos y organizaciones empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marcos, Jesús (2005). «Reflexiones respecto al desarrollo de la intermediación bancaria y el efecto de la nacionalización en el sistema financiero», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 183-216.
- Maurer, Noel y Stephen Haber (2007). «Related Lending and Economic Performance: Evidence from Mexico», Journal of Economic History, vol. 67, núm. 3, pp. 551-581.
- Meggison, William (2005). «The Economics of Bank Privatization», Journal of Banking and Finance, vol. 29, núms. 8-9, pp. 1931-1980.
- Minushkin, Susan (2005). «De banqueros a casabolseros: la transformación estructural del sector financiero mexicano», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 217-244.

- Morck, Randall y Lloyd Steier (2005). «The Global History of Corporate Governance –An introduction», National Bureau of Economic Research, Working Paper 11062.
- Murillo, José Antonio (2005). «La banca después de la privatización. Auge, crisis y reordenamiento», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 247-290.
- Negrín, José Luis y Pascual O'Dogherty (2004). «Estructura y competencia en el mercado de tarjetas de crédito», en Competencia Económica en México, México: Comisión Federal de Competencia.
- Ortiz, Guillermo (1994). La reforma financiera y la desincorporación bancaria, México: Fondo de Cultura Económica.
- Perotti, Enrico y Stanislaw Gelfer (2003). «Red Barons or Robber Barons? Governance and Investment in Russian Financial-Industrial Groups», *European Economic Review*, vol. 45, pp. 1601-1617.
- Poder Ejecutivo Federal (1989). «Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994», México.
- Podolsky, Sam (2006). «Mexico: Corporate Governance Practices», en Organisation for Economic Co-Operation and Development, Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets, París: Organisation for Economic Co-Operation and Development, pp. 223-226.
- Polo, Andrea (2007). «Corporate Governance of Banks: The Current State of the Debate», Social Science Research Network, Working Paper.
- Quijano, José M. (1985). México: Estado y banca privada, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Rodríguez, Eduardo (2003). «Concentración industrial y rentabilidad de la banca en México: Evaluación posterior a la crisis de 1995», *El Trimestre Económico*, vol. 70, núm. 278, pp. 371-404.
- Roland, Gérard (2008). «Private and Public Ownership in Economic Theory» en Gérard Roland (ed.), Privatization: Successes and Failures, Columbia University Press, pp. 9-31.
- Romo, Daniel (2002). La banca mexicana, 1989-2005, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Salas Porras, Alejandra (2006). «Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana», *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 68, núm. 2, pp. 331-375.

- Samphantharak, Krislert (2006). «Internal Capital Markets in Business Groups», Social Science Research Network, Working Paper.
- Santamaría, Francisco (1984). «El régimen jurídico de los holding en México», tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Santín, Osvaldo (2005). «La economía política de la privatización bancaria», en Gustavo del Ángel, Carlos Bazdresch y Francisco Suárez (comps.), Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 307-312.
- Shin, Hyun-Han y Y. Park (2003). «Financing Constraints and Internal Capital Markets: Evidence from Korean Chaebols», *Journal of Corporate Finance*, vol. 5, pp. 169-191.
- Shleifer, Andrei y Robert Vishny (1997). «A Survey of Corporate Governance», *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 737-783.
- Shull, Bernard (2007). «Corporate Governance, Bank Regulation and Activity Expansion in the United States», en Benton E. Gup (ed.), *Corporate Governance in Banking*, Edward Elgar Publishing.
- Smircich, Linda (1983). «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, pp. 339-358.
- Smith, Todd (1998). «Banking Competition and Macroeconomic Performance», *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 30, núm. 4, pp. 793-815.
- Valdés, Francisco (1997). *Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México*, México: Siglo XXI Editores.







BANCA, GRUPOS ECONÓMICOS Y GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO, se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Solar Servicios Editoriales, S.A. de C.V., calle 2 número 21, San Pedro de los Pinos, ciudad de México, en el mes de agosto de 2010. Para componer el libro se utilizó el programa Adobe InDesign CS4 y las tipografías Quadraat y Quadraat sans. Diseñado por el Centro de Estudios Avanzados de Diseño, A.C.: [www.cead.org.mx](http://www.cead.org.mx)





*para Ana*

