

VIII

ESTRATEGIAS DE LA BANCA GLOBAL EN MÉXICO

Elizabeth Concha

RESUMEN

Las estrategias planteadas en la economía mexicana por la banca extranjera provienen de una maniobra global de las matrices de origen, con el objetivo casi único de acumular capital; de ahí que no exista interés ni compromiso en financiar el desarrollo de México. Su funcionamiento tiene un claro objetivo: obtener altas ganancias a mediano plazo. Este trabajo presenta los argumentos teóricos del comportamiento de la banca extranjera, para lo cual la autora realiza una lectura bajo la concepción del pensamiento sistémico, de donde resulta que la banca extranjera en su país de origen funge como el todo integrado, y las filiales establecidas en el exterior están diseñadas para lograr el fin común: mantener altas ganancias.

**Palabras clave:** bancos, política monetaria, créditos.

GLOBAL BANKING STRATEGIES IN MEXICO

ABSTRACT

The strategies that foreign banks have imposed on the Mexican economy arise from a global maneuvering of origin matrices, with the nearly singular goal of accumulating capital. Thus there is neither interest in nor commitment to financing development in Mexico. Its role has a clear objective: high returns in the medium-term. This work provides theoretical arguments concerning foreign banking. The author presents a reading based on the concept of systemic thought, and reveals that foreign banking in her country of origin acts as the entire system, while subsidiaries established abroad are designed for one purpose only: to maintain high returns.

**Key words:** banks, monetary policy, credit.

## INTRODUCCIÓN

En busca de nuevos mercados y en pos de un rápido crecimiento, la banca extranjera entró en los años noventa en las economías emergentes de Asia, Europa Central y Oriental y América Latina. En el caso de México, los bancos extranjeros que tienen hoy un grado de participación relativamente alto en los activos de la banca comercial se encuentran algunos de los mayores del mundo. Citigroup y Santander Central Hispano, ocuparon los lugares 9 y 15, respectivamente respecto a los 1,000 mayores bancos en activos (*The Banker*, 2009).

Lo ocurrido hacia mediados de 2007 hasta sus consecuencias al día de hoy, puso en alerta a la industria bancaria y la retó a desarrollar y aprovechar su capacidad externa e interna para enfrentar nuevos retos como respuesta o anticipación a los cambios producidos por la crisis.

Entonces, las metas planteadas en la economía mexicana por la banca extranjera provienen de una estrategia global de las matrices de origen con el objetivo de acumular capital, de ahí que no exista interés ni compromiso en el financiamiento para el desarrollo de México. Su funcionalidad tiene un claro objetivo, la obtención de altas ganancias a mediano plazo si no es que más, ocasionando insuficiencia en el financiamiento a los sectores agropecuario, al industrial y de servicios. Por lo que el sector empresarial y no empresarial han tenido que buscar alternativas de financiamiento de instituciones auxiliares de crédito, deuda externa y proveedores, pero además ha encontrado refugio en las microfinancieras, los BACC y las remesas (BID, 2007 y 2010). De ahí que las estrategias de los grandes bancos consisten en un conjunto de acciones para responder a qué hacer, para continuar en su negocio de altas ganancias. Entre los ejemplos de decisiones estratégicas se pueden identificar: expansión basada en el tamaño, cancelación del producto y/o servicio, venta de activos, cierre de sucursales, incorporación o desarrollo de tecnología, alianza estratégica, compra de bancos grandes y consolidados, compra de otros activos, introducción de nuevos productos y servicios tradicionales y especializados, introducción a nuevos segmentos de la población, introducción a nuevos mercados, comercialización de sus productos y servicios y cambios en su administración.

Este documento se compone de tres apartados para exponer los argumentos que den respuesta al planteamiento anterior. En el primero se identifican los aspectos teóricos de las estrategias de la banca extranjera desde el enfoque del pensamiento sistémico, en el cual la banca extranjera sede es el todo integrado y sus filiales el subsistema, las cuales para lograr su fin llevan a cabo un conjunto de acciones que se expondrán en el siguiente apartado para el periodo 2007 a 2009 en los casos particulares de CitiBanamex y BBVA-Bancomer, apoyado con

un anexo de estrategias. Finalmente en el apartado de conclusiones se comentan y dan respuestas al planteamiento inicial.

### ESTRATEGIAS COMO PARTE DE LA PLANEACIÓN EN EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

La lectura del conjunto de acciones realizadas por la industria bancaria en el periodo de crisis se propone realizarla bajo la concepción del pensamiento sistémico. Un sistema es el que puede reaccionar como un todo al recibir un estímulo dirigido a cualquiera de sus partes. Otros autores dicen que un sistema es un todo integrado y armónico en donde cada una de sus partes ha sido diseñada con objeto de lograr un fin común de la mejor manera posible (Fuentes, 1993). La banca extranjera en su país de origen funge como el todo integrado y las filiales establecidas en el exterior como las partes diseñadas para lograr un fin común.

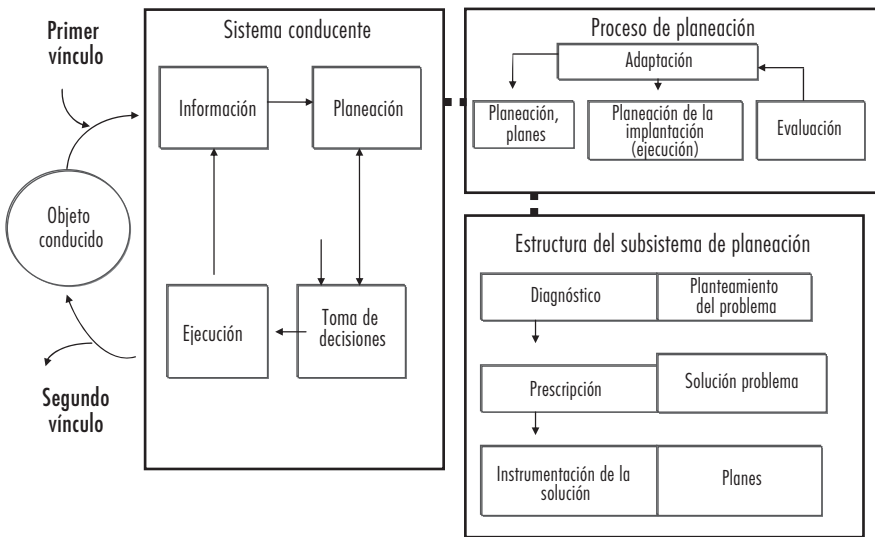
De los enfoques de sistemas se considera a la planeación como un proceso de la conducción. La conducción encuentra sinónimos con las palabras, *management*, gerencia, dirección, mando, guía. La conducción es un proceso de cambio controlado del objeto conducido según cierto objetivo, a través de acciones que garanticen y sirvan para seleccionar y realizar la trayectoria adecuada del cambio. Asimismo, es un sistema de diferentes procesos interrelacionados para lograr determinados objetivos fundamentales.

Entonces, la planeación se considera como una actividad de apoyo al proceso de conducción, que visualiza y especifica al objeto conducido; los objetivos de la conducción y las actividades que permiten realizar el cambio, de manera directa, a través de programas y proyectos, e indirecta, mediante criterios de selección contenidos en políticas, las cuales son generales y, por esto, útiles al presentarse los cambios imprevistos.

El análisis de los cuatros subsistemas fundamentales al sistema conducente muestra que es el de planeación el encargado de satisfacer al tomador de decisiones en su conocimiento e información, estipulando los datos que requiere. En el esquema del sistema conducente, en el primer vínculo, la información (captada, generada, seleccionada, transmitida, procesada y presentada), permitirá al proceso de toma de decisiones y al de planeación conocer los elementos necesarios para desempeñar sus funciones. Es necesario en cualquier momento conocer el estado actual del objeto conducido, de manera que el conducente capte la información a través de indicadores relevantes que provengan del objeto conducido y de otros sistemas vinculados, para que la toma de decisiones sea adecuada al

medio en que funciona el sistema. Además el subsistema de información sirve de retroalimentador del proceso de toma de decisiones al proporcionar la información sobre el estado actual del sistema, los resultados de las acciones ejecutadas y las condiciones de los sistemas exteriores. El segundo vínculo entre el objeto conducido y el subsistema conducente es la ejecución de acciones como resultado del proceso de toma de decisiones.

Figura 1. Planeación como un proceso en la conducción



Fuente: Elaboración propia con base en Gelman, O., Negroe G., "La planeación como un proceso básico en la conducción", en *Revista de la Academia Nacional de Ingeniería*, Academia Nacional de Ingeniería México, Vol. 1, núm. 4, junio, 1982.

El subsistema de planeación se desglosa a través del análisis de sus funciones básicas, en un sistema organizado de subprocesos, que a su vez, de la misma forma, se descomponen en subprocesos en otro nivel, y así sucesivamente. La planeación no se restringe a la producción de planes sino que incluye su implantación y revisión; es así que, en una primera fase del proceso de descomposición, el sistema de planeación se descompone en cuatro subsistemas funcionales. El subsistema planeación tiene como objetivos producir los planes con sus elementos (objetivos, metas, programas, proyectos). El subsistema implantación es la actividad en la que se lleva a cabo el plan, además consiste en el diseño de los procedimientos para tomar decisiones y de su organización para realizar el plan. El subsistema evaluación de los resultados permite observar la eficiencia de los

planes en su consecución de metas y objetivos, para realizar ajustes, cambios y adaptaciones que mejoren el proceso de planeación y de la conducción, constituyéndose así la función del subsistema adaptación.

Posteriormente, en el subsistema planeación se analiza con mayor detalle dada la importancia de sus productos. Se considera que su desarrollo requiere de un proceso operativo que interprete ciertas soluciones de problemas del sistema objeto conducido y las transforme en planes, soluciones que serán alcanzadas en el futuro (Gelman y Negroe, 1982). Sin duda la planeación global visualiza y especifica a la banca extranjera como un objeto de acumulación de capital y los objetivos y actividades en sus componentes permiten lograr las acciones realizadas por las filiales en el exterior muestran la expansión basada en el tamaño, cancelación del producto y/o servicio, venta de activos, cierre de sucursales, incorporación o desarrollo de tecnología, alianza estratégica, compra de bancos grandes y consolidados, compra de otros activos, introducción de nuevos productos y servicios tradicionales y especializados, introducción a nuevos segmentos de la población, introducción a nuevos mercados, comercialización de sus productos y servicios y cambios en su administración. A continuación se realiza un bosquejo de estas acciones en el periodo de crisis en México.

### **ESTRATEGIAS DE LA BANCA EXTRANJERA EN LOS AÑOS 2007 A 2009**

En el periodo de crisis la banca extranjera en México más que cambiar sus estrategias las fue enriqueciendo como parte de la estrategia global de las matrices de origen con una sola finalidad, el sostenimiento de altas y positivas ganancias.

Los activos de los bancos BBVA Bancomer y Citi Banamex para junio de 2009, representaron 6.12% de los activos de la banca en América Latina (América Economía, 2010). Realizando el ejercicio de comparar los activos de estos bancos con los activos del país sede, se tomaron los activos señalados por los reportes financieros de cada uno. Es importante señalar que incluye todas sus actividades, por ejemplo, BBVA Bancomer: la actividad de banco y de servicios de pensiones y seguros, el porcentaje de los activos, en el caso de este banco fue de alrededor de 17%, cosa contraria para Citi Banamex que fue de un poco más de 3%. Es claro su peso en los activos de la banca comercial en México que los dos junto con otro banco español, Banco Santander reportaron alrededor del 60% de los activos (ver Cuadro 1). De ahí, que para poder tener un parámetro de comparación se tomaron los bancos BBVA Bancomer y Citi Banamex, de los cuales se realizó una lectura de las acciones emprendidas por cada uno de ellos en los años de 2007 a 2009.

Cuadro 1. Activos de Grupos Financieros

Grupo Financiero	2006	2007	2008	2009
	Porcentaje de los activos del Grupo en México en los activos de Grupo país sede			
GBBVA Bancomer	20.4	16.1	17.1	17.5
Santander México	5.7	4.3	3.8	3.0
GF Banamex	2.7	2.6	2.5	4.6
	Porcentaje de los activos de la Banca Comercial en México			
BBVA Bancomer	22.1	24.9	23.9	23.2
Santander México	17.8	13.8	14.3	12.2
Banamex	21.0	20.0	19.4	22.6
Porcentaje de los tres bancos	60.9	58.8	57.6	57.9

Fuentes: Elaboración propia con datos de:

BBVA, Series trimestrales, información financiera, edición internet, [www.bbva.es](http://www.bbva.es), marzo 2010.

Santander, Información financiera, edición internet, [www.santander.com](http://www.santander.com), marzo 2010.

Citigroup, *Quarterly financial data supplement*, edición internet, [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com), marzo 2010.

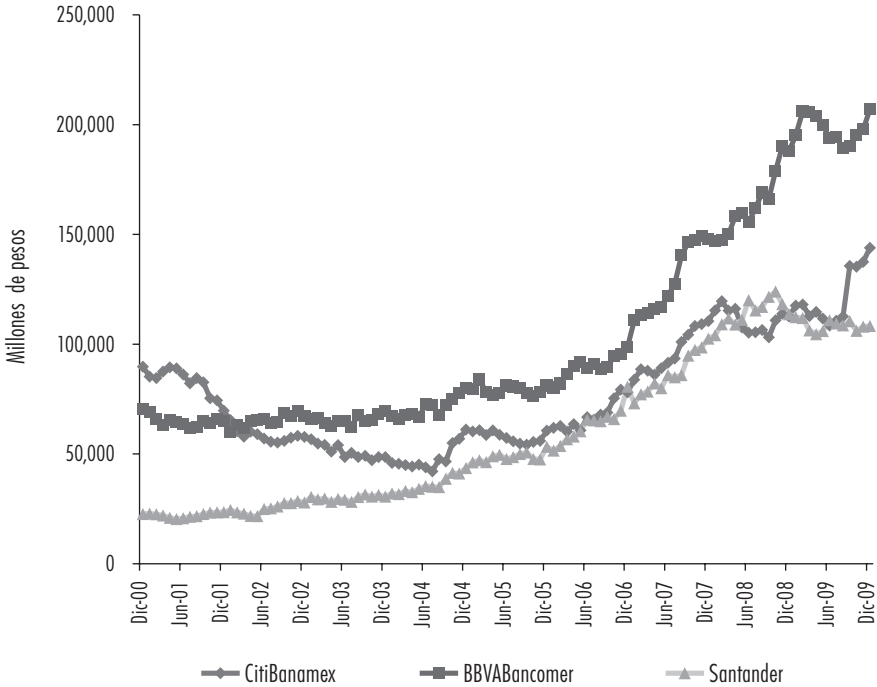
A pesar de que cada entidad tuvo bien definido un plan de estrategias en diferentes campos, se logra identificar igualdades dentro de ellas. La banca extranjera incorporó el uso de alta tecnología. La instalación de nuevos cajeros automáticos con la función que permite que los billetes una vez ingresados sean disposiciones de efectivos para otro cliente, crea una banca electrónica o móvil donde se pueden realizar operaciones bancarias y de inversión a través de un teléfono celular; además integró en la construcción e instrumentación de sus bases de datos el desarrollo tecnológico de grandes empresas de tecnología de la información para contar con herramientas modernas en la administración eficiente de productos de inversión y financieros, y realizar análisis, selección y revisión de portafolio de inversiones.

De igual manera, continuó especializando sus productos de captación y otorgamiento de crédito, por lo que abrió unidades de atención al segmento tradicional y al segmento alto de servicios financieros con personal altamente capacitado y servicios 100% bilingües en asesoría en coberturas de tipo de cambio, tasas de interés y lo referente a banca de inversión para diversificar inversiones y financiamiento en títulos de deuda en mercados financieros nacionales e internacionales, así como productos y asesoría sobre créditos hipotecarios.

Propició esquemas tarifarios dirigidos a las PYMES para el uso de tarjetas de débito y chequeras en dólares, inversión empresarial y crédito sin comisión de apertura. En apoyo a este sector negoció alianzas con gobiernos estatales creando fideicomisos para acceder a crédito en condiciones de menor tiempo de respuesta,

tasas de interés más bajas, sin comisión de apertura y asesoría financiera. Lo anterior se vio reflejado en el crédito otorgado al sector empresarial con un repunte al alza desde mediados del 2009, sobresaliendo BBVABancomer (ver Gráfica 1).

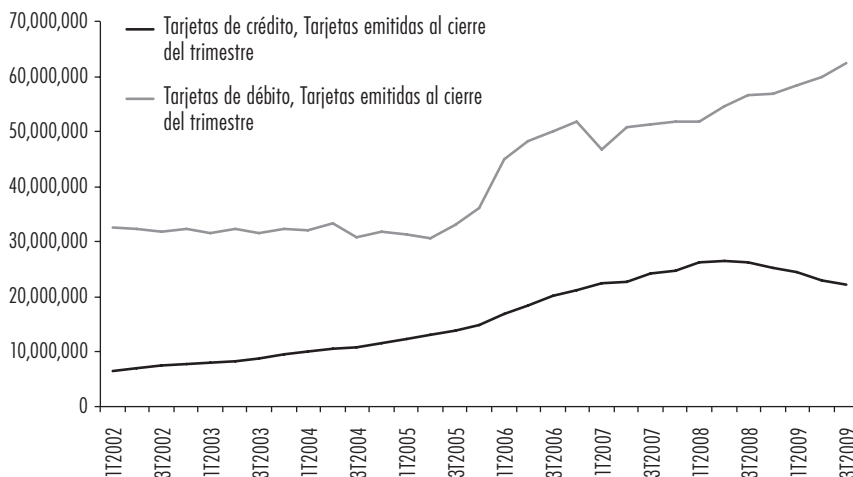
Gráfica 1. Crédito a actividad empresarial



Fuente: Elaboración propia con información de la CNBV, Banca Múltiple, Series Historicas, Diciembre 2009, edición internet, [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx), marzo 2010.

Otro segmento al que dirigió su utilidad fue al otorgamiento de crédito estructurado hacia microfinancieras. Finalmente, amplió las características de sus tarjetas de crédito con una nueva plataforma diseñada especialmente para el control y la reducción de costos en viajes, uso en la compra de boletos en agencias de viajes, alojamiento en hoteles, renta de automóviles, reservaciones en restaurantes y algunos otros servicios de entretenimiento. Por lo que, fueron claros sus programas de comercialización de sus productos y servicios dando millones de regalos y promociones para incrementar saldos al instante. La emisión de tarjetas de crédito y débito sustentan ese comportamiento como se puede ver en la Gráfica 2. En el ejemplo de tarjetas de débito se emitieron 47 millones de tarjetas en 2007 que pasaron a 60 millones en 2009, al cierre del cuarto trimestre de cada año (Gráfica 2).

Gráfica 2. Sistema de pagos de bajo valor:  
Tarjetas de crédito y débito emitidas, 2002-2009



Fuente: Elaboración propia con información Banco de México, Estadísticas, Sistema de pagos de bajo valor, edición internet, marzo 2010.

Algo que sin duda no podía faltar con la presencia de un contexto de incertidumbre fueron los incentivos para el pago y/o reestructuración de deuda para clientes.<sup>1</sup> Lo que abarcó fueron nuevos esquemas de pagos, reducción en tasas de interés, servicios gratuitos como consulta de saldos, depósitos y retiros entre cuentas propias, así como el pago de servicios, como recibos de luz, agua, teléfono, para clientes de servicio básico. Cabe señalar que a pesar, de estos incentivos los precios de los productos y servicios financieros son muy altos en el mercado mexicano, además de que los 12 conceptos<sup>2</sup> señalados por la Condusef en agosto

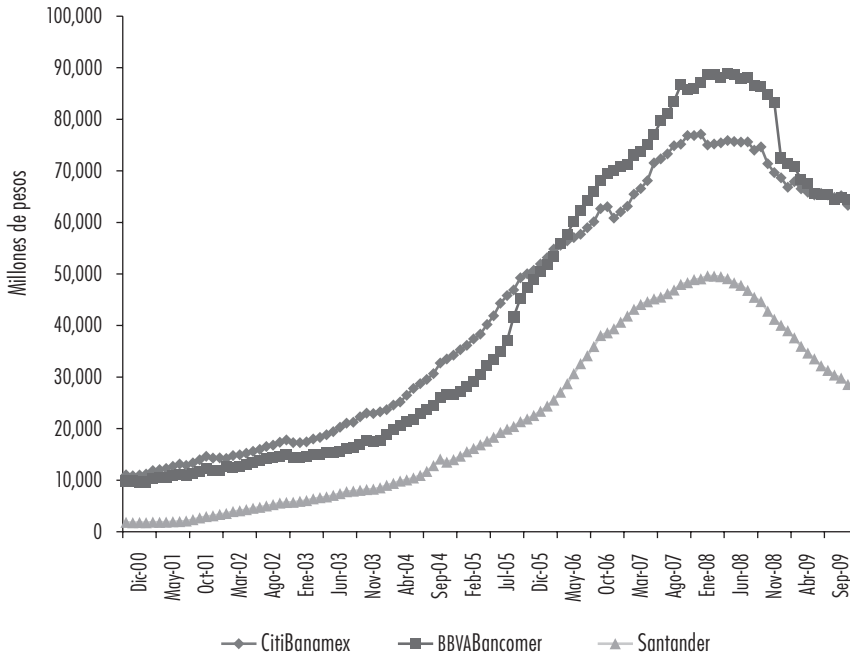
<sup>1</sup> Acción apoyada por la iniciativa de Banco de México hacia instituciones financieras, donde se señala el 25 de junio de 2009, en el *Diario Oficial de la Federación* el “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros”, conforme al cual no se permite el cobro de comisiones por concepto de sobregiro o intento de sobregiro en créditos, préstamos o financiamientos revolventes asociados a tarjetas, así como en créditos personales de liquidez sin garantía real. La Condusef publicó una lista de 12 conceptos que dejaron de operar a partir del 21 de agosto de 2009.

<sup>2</sup> Los 12 conceptos son: 1. Por manejo de cuenta y por no mantener un saldo mínimo de manera simultánea en un mismo periodo; 2. Por devolución de cheque que se haya recibido para



de 2009, realmente no tuvieron un impacto en la reducción de los verdaderos costos y pagos de los usuarios, por lo que los bancos tuvieron que controlar y disminuir los créditos a consumo vía tarjeta de crédito. La Gráfica 3 muestra la reducción a partir de mediados del año 2008, y mayor uso de las tarjetas de débito como lo señalamos en el párrafo anterior.

Gráfica 3. Crédito a consumo. Tarjetas de Crédito



Fuente: Elaboración propia con información de la CNBV, Banca Múltiple, Series Históricas, Diciembre 2009, edición internet, [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx), marzo 2010.

abono en cuenta; 3. Por manejo de cuenta, apertura y por no mantener un saldo mínimo; 4. Por devolución de cheque que se haya recibido como medio de pago de algún crédito; 5. Cuentas de depósito; 6. Medios de disposición; 7. Servicios de banca electrónica; 8. Por exceder el saldo de la cuenta de depósito asociada a una tarjeta de débito (TDD); 9. Por intentar exceder el saldo de la cuenta de depósito asociada a una TDD derivado de transacciones con ella; 10. Que no puedan incluirse en el CAT, salvo las comisiones por pago anticipado, tardío o incumplimiento; 11. Alternativas, es decir cuando el monto de la comisión se determine utilizando posibles opciones del cálculo; 12. Por cancelación de tarjetas de crédito.

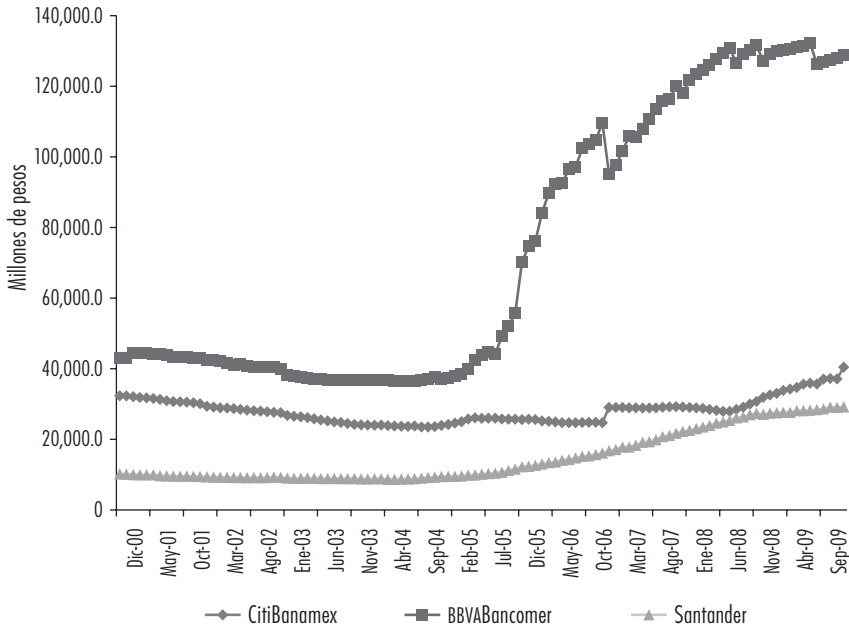
De todo este conjunto de acciones pueden identificarse dos más por cada banco. El CitiBanamex establece una nueva estructura en su consejo de administración. Se crea la Comisión Ejecutiva de los consejos de administración de Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, la que tendría por objeto la definición y ejecución de la estrategia del Grupo, así como la supervisión del cumplimiento de las metas y objetivos de ambas instituciones. Comisión presidida por Manuel Medina Mora, en su carácter de presidente y director general de Citi en México y América Latina, así como director general de la Banca de Consumo de Citigroup para las Américas. La Comisión Ejecutiva está integrada adicionalmente por tres miembros de los consejos de administración del Banco y del Grupo: Enrique Zorrilla, Javier Arrigunaga y Fernando Quiroz. Enrique Zorrilla, continúa como director general de Banco Nacional de México. Javier Arrigunaga asume la dirección general de Grupo Financiero Banamex y en tal carácter será responsable de los negocios de Administración de Inversiones (Afore Banamex, Seguros Banamex y Operadora de Sociedades de Inversión). Lo anterior en adición a sus responsabilidades como director general de Administración de Citi para América Latina. Fernando Quiroz continúa como director general del Grupo de Clientes Institucionales (ICG, por sus siglas en inglés) de Citi para América Latina y presidente del Consejo de Administración de Accival. Cabe señalar que esto fue resultado de una reestructuración global del grupo Citibank a nivel mundial.

En el caso de BBVA Bancomer en 2004 adquirió el 100% de Hipoteca Nacional México, con una inversión de 375 millones de dólares, lo que ha permitido una fuerte actividad en créditos hipotecarios. dentro de la cartera de crédito de BBVA Bancomer el crédito a vivienda. En 2009 otorgó 128,865.8 millones de pesos. En comparación con CitiBanamex superó el crédito por 4 veces y 5 veces el de Santander (Gráfica 4).

## CONCLUSIONES

La derivación de todo ese conjunto de acciones emprendidas por la banca extranjera en México fue la obtención de altas ganancias destinadas a su país de origen. Para ello se observó el comportamiento de los resultados atribuibles del grupo en México al grupo en su país de origen. Se observa que BBVA Bancomer aportó más del 30% de las utilidades a BBVA en España. En el caso de CitiBanamex para los años observados se puede identificar dos tendencias, para los años 2006 y 2007, son más del 10% y ganancias positivas. En los años 2008 y 2009, Citigroup reportó utilidades negativas, pero las utilidades de CitiBanamaex fueron positivas, por lo que la sede en México redujo las pérdidas del grupo en Estados Unidos (Cuadro 2).

Gráfica 4. Cartera de crédito a Vivienda



Fuente: Elaboración propia con información de la CNBV, Banca Múltiple, Series Históricas, Diciembre 2009, edición internet, [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx), marzo 2010.

Cuadro 2. Resultado atribuible del Grupo en México al Grupo Sede (Millones de dólares y porcentajes)

Año	CitiGroup (Millones de dólares)	GFBanamex (Millones de dólares)	Porcentaje	GBBVABancomer (Porcentaje)	Santander México (Porcentaje)
2006	21,538.0	2,156.6	10.0	37.4	7.0
2007	3,617.0	880.3	24.3	34.8	7.2
2008	-27,684.0	693.3	-2.5	35.8	6.8
2009	-1,606.0	1,155.3	-71.9	25.8	5.5

Fuentes: Elaboración propia con datos de

BBVA, Series trimestrales, información financiera, edición internet, [www.bbva.es](http://www.bbva.es), marzo 2010.

Santander, Información financiera, edición internet, [www.santander.com](http://www.santander.com), marzo 2010.

Citigroup, *Quarterly financial data supplement*, edición internet, [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com), marzo 2010.

Finalmente, una vez instalada la banca comercial en México no ha dejado de dar crédito. Aunque no es propósito de este trabajo, al revisar los indicadores de crédito resaltó su orientación a partir del 2003 hacia el consumo y la vivienda, dejando abajo al sector industrial y comercio. Por lo que ha mantenido altas tasas de interés y comisiones en la prestación de operaciones activas. Ante el escenario de altas tasas de interés, altas comisiones, una participación ficticia de la banca de desarrollo y la falta de recursos, responsabilidad y compromiso a los instrumentos de apoyo a las micro, pequeña y mediana empresas, el financiamiento en nuestro país, ha encontrado diferentes maneras de ser cubierto con fuentes de financiamiento no bancario como son los recursos del exterior, emisión de instrumentos de deuda interna y deuda externa, proveedores y en el ámbito interno en particular al sector popular, con las microfinancieras, los BACC y las remesas considerado como un poder económico de los pobres.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> En la Encuesta de opinión pública de receptores de remesas en México de 2007, se difundieron los resultados de 2,425 entrevistas realizadas en los 31 estados mexicanos y el D.F., de los cuales a la respuesta de ¿en qué emplea el dinero? Respondieron que el 57% lo empleó en gastos de primera necesidad; 13% en la educación y 5% en negocio; llama la atención que estos dos últimos rubros incrementaron en comparación con el año 2003 que fueron de 7% y 1%, respectivamente (BID, 2007).

Estrategias	BBVA Bancomer
Venta de activos fijos y/o activos financieros	Bursatilización de cartera hipotecaria, con la finalidad de proveer al mercado de emisiones de alta calidad, de productos de menor riesgo y alta rentabilidad con un total de 19,840.6 millones de pesos de diciembre de 2007 a agosto de 2009.
Incorporación o desarrollo de tecnología	Plan de infraestructura tecnológica. Incorporación de nuevos cajeros automáticos recicladores, los cuales pueden reciclar el efectivo, es decir, tienen la función tecnológica que permite que los billetes que ingresen sean disposiciones de efectivo que realice otro cliente, evita que los ATM's sean abastecido por empresas de traslado de efectivo. Inversión de 10 millones de dólares. Ubicados en la región del Bajío. BBVA Bancomer-IBM, infraestructura de sistemas dinámica que permite a sus sistemas estar más instrumentados, permitiendo medir y controlar datos al máximo detalle, así como responder en forma rápida y precisa, habilitando bases de datos estructuradas y no estructuradas para tomar decisiones para un mejor servicio.
Alianza estratégica	BBVA Bancomer-ITAM, para formar especialistas que desarrollen modelos y metodologías para tener un conocimiento más completo de los 18 millones de clientes para evaluar perfil y necesidades. BBVA Bancomer- IBM.
Compra de bancos grandes y consolidados u otras instituciones	En 2004 BBVA Bancomer adquiere el 100% de Hipoteca Nacional México, inversión de 375 millones de dólares, lo que ha permitido tener una fuerte actividad en créditos hipotecarios. En 2009 más de 120,000 millones de pesos.
Introducción de nuevos productos y servicios tradicionales y especializados	Apertura de nuevas sucursales (Oficinas de Certidumbre Integral) con unidades de atención especializada para residentes en México, donde dan asesoría en coberturas del tipo de cambio y tasas de interés oficina de Certidumbre integral, con personal y servicios 100% bilingües. La idea es dirigirse a los llamados "Baby Boomers", clientes en etapa de retiro de los Estados Unidos o Europa que buscan instalarse en tierras mexicanas. Ubicados Polanco, Lomas de Chapultepec, Corredor Reforma, Santa Fe, Colonia Condesa, San Miguel Allende, Ejiçic, Los Cabos, Puerto Vallarta, Cancún y Cozumel. Para 2008-2009, Bancomer contó con 39 centros, A través de sus programas de Educación Financiera en México, no especializada en cuanto asesoría de los productos de captación y otorgamiento de crédito y especializada en cuanto a banca de inversión se refiere, tiene relación con universidades privadas como el ITAM, Tecnológico de Monterrey, con esto a resultado acercarse a más de 7 millones de mexicanos. Una inversión de 110 millones de dólares en 2009. Taller de crédito hipotecario.
Introducción a nuevos segmentos de la población	A través de Bancomer Transfer Services, opera con el envío de remesas de mexicanos residentes en los Estados Unidos, a junio de 2009 operó con el 48% del total de remesas que llegan a México. En 2000 cobró una comisión de 31 dólares en 2009 la redujo a 10
Comercialización de sus productos y servicios	La captación a septiembre de 2009 alcanzó un saldo de 208, 403 millones de pesos, a través de su programa de comercialización dando 1.4 millones de regalos, sus productos fueron a 2009 el libretón, el libretón en dólares, libretón chequera, promociones como "regalo al instante de incrementar en 6,500 el saldo de su cuenta", con lo que también se barrieron 125,000 nuevas cuentas.
Incentivos para el pago de deuda, reestructuración de deuda para clientes	Baja en tasas de interés de 28% a 23%. También bajó comisión de 80 pesos a 6 pesos para depósitos interbancarios por Internet, además de mantener servicios gratuitos como consulta de saldos, depósitos y retiros entre cuentas propias, así como el pago de servicios.

Estrategias		CitiBanamex	
Incorporación o desarrollo de tecnología	Telcel y Banamex, crean Banca Móvil, el servicio a través del cual se realizan operaciones bancarias a través de un Telcel, sin necesidad de conectarse a Internet, respecto a consulta de saldos y movimientos, transferencias entre cuentas propias, de terceros e interbancarias, pagos de Tarjetas de Crédito Banamex y de otros bancos; pago de servicios (Teléfono, Luz, TV de pago, etc.), compra de tiempo aire Telcel para un número propio u otro número.	Creación de Blink & Play un Banco Virtual cuyo origen fue Acigame. 100% Internet / No existirán sucursales. Servicios bancarios y de inversión en un solo sitio. Medios de acceso: Internet / Tarjeta de débito / Cnat / Call center/ email. Consulta de saldos y movimientos bancarios y de inversión. También tiene acceso a Blink Mobile: para Blackberry / iPhone / Windows Mobile, además ofrece información del mercado con 20 minutos de retraso.	IBM y Afore Banamex, creación de una plataforma de servicios de consultoría en materia de innovación de aplicaciones, en una primera fase, un análisis de los procesos de negocio actuales de Afore Banamex y propuso una nueva arquitectura de procesos futuros, buscando primordialmente la optimización en los servicios que se brindarán al usuario final. La segunda fase del proyecto, con la que formalmente inicia el proyecto de consultoría, consistió en la construcción e instrumentación de una herramienta hecha a la medida de Afore Banamex y sus clientes, basada en la tecnología BPM (Business Process Management) y habilitada por SOA (Services Oriented Architecture).
Introducción de nuevos productos y servicios tradicionales y especializados	Nuevo esquema tarifario dirigido a las PYMES, el cual ofreció un descuento de 35% a 100% de su tarifa fija mensual por el uso de tarjetas de débito o cuentas en cheques, además la emisión de cheques y transacciones ilimitadas en Banca Electrónica. Además que se incluyen nuevos productos como chequeras en dólares, inversión empresarial y crédito sin comisión de apertura.	Estrategia de introducción de nuevo producto. Estrategia de otorgamiento de crédito. Estrategia de alianzas estratégicas. Nuevo producto hipotecario Infonavit Total Banamex. Infonavit originará la totalidad del préstamo conforme a su proceso tradicional y posteriormente compartirá con Banamex una participación en el mismo. Producto de esta alianza, en una primera etapa resultó una inversión crediticia de 8 mil millones de pesos en este año, lo que implicará la colocación de aproximadamente 35 mil créditos hipotecarios, la segunda etapa anunció una inversión de 30 mil millones de pesos y una colocación de 60 mil créditos hipotecarios.	Estrategia de introducción productos nuevos. Estrategia de captación de recursos. Estrategia de estructura de sociedades de inversión abierta para la comercialización de fondos de inversión. Banca Patrimonial Banamex ofrecerá el acceso a través del Templeton Global Bond Fund (uno de los mayores fondos de inversión en el mundo). A través de un solo instrumento, se podrá diversificar en este fondo que invierte selectivamente en títulos de deuda de más de 30 países de Europa, Asia y América denominados en distintas monedas. Esto es, una estrategia que no se limita a vender únicamente los fondos de inversión administrados por Banamex, sino que hace una minuciosa investigación de los mejores fondos de inversión en todo el mundo y selectivamente los pone a disposición de sus clientes.

<i>CitiBanamex</i>	
<p><i>Estrategias</i></p> <p>Introducción de nuevos productos y servicios tradicionales y especializados</p>	<p>Creación de tarjeta virtual, Solución Centralizada de Viajes (CTS, por sus siglas en inglés), una nueva plataforma diseñada especialmente para el control y la reducción de costos en viajes, uso en la compra de boletos en agencias de viajes, alojamiento en hoteles, renta de automóviles, reservaciones en restaurantes y algunos otros servicios de entretenimiento (todos estos servicios con cargo directamente a la cuenta de la empresa).</p> <p>Estrategia de introducción de nuevos productos. Estrategia de alianza con MasterCard. Tarjeta de débito, Tarjeta Platinum de Débito MasterCard, uno de los productos de captación más innovadores y emblemáticos del sistema financiero mexicano.</p>
<p>Introducción a nuevos segmentos de la población</p>	<p>Creación de nuevos centros de atención al segmento alto de servicios financieros. Citigold Accival da asesoría con personal altamente especializado de la Casa de Bolsa Acciones y Valores Banamex, a clientes que quieren acceso a los instrumentos más modernos del mundo para administrar eficientemente e incrementar su patrimonio, dando a conocer en un mayor rango de productos de inversión y financieros, análisis, selección y revisión de portafolio de inversiones. Establecimientos de Programas de Educación Financiera Banamex dirigido a representantes de prestigiosas instituciones educativas. Además de su programa de reconocimiento a las trayectorias más exitosas de microfinanzas con objeto de adecuar y mejorar los productos y servicios que ofrecen las microfinancieras. Así como asociaciones con otras instituciones como Coparmex.</p>
<p>Introducción de nuevos segmentos de la población</p>	<p>Estrategia de alianza con el gobierno de Chiapas. Crean un fideicomiso denominado Facilitador de Acceso permite acceder a crédito en condiciones de menor tiempo de respuesta (24 horas en créditos preautorizados), tasa más baja, sin comisión de apertura y 0.5% de comisión anual, asesoría en el trámite y no requiere una garantía específica. El gobierno estatal rembolsar hasta 10 puntos porcentuales del costo del crédito, lo que puede hacer que el cliente pague sólo el 7% del mismo. Su esquema va de 20 mil pesos hasta 3.5 millones de pesos.</p> <p>Orogamiento de crédito estructurado hacia la microfinanciera Compartamos. En 2004, en una primera etapa, CitiBanamex emitió Certificados Bursátiles Bancarios, por un monto de 190 millones de pesos. En 2009, anunció un plan adicional de estos bonos por un monto total de \$1,000 millones de pesos (\$75 millones de dólares), con plazo de 3 años y precio de 200 puntos base sobre TIE, la colocación fue entre instituciones locales e inversionistas comerciales. Los bonos obtuvieron una calificación de "mxA4-" por parte de la agencia calificadora Standard and Poors y de "AA- (mex)" por parte de Fitch. Banco Compartamos utilizó el financiamiento emitido por Citi/Banamex para diversificar su fuente de fondeo.</p>

Estrategias	CitiBanamex
Cambios en su administración	<p>Se crea la Comisión Ejecutiva de los consejos de administración de Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México. Ésta tendrá por objeto la definición y ejecución de la estrategia del Grupo, así como la supervisión del cumplimiento de las metas y objetivos de ambas instituciones. Esta comisión será presidida por Manuel Medina Mora, en su carácter de presidente y director general de Citi en México y América Latina, así como director general de la Banca de Consumo de Citigroup para las Américas. La Comisión Ejecutiva está integrada adicionalmente por tres miembros de los consejos de administración del Banco y del Grupo: Enrique Zorrilla, Javier Arriagunaga y Fernando Quiroz. Enrique Zorrilla, continúa como director general de Banco Nacional de México. Javier Arriagunaga asume la dirección general de Grupo Financiero Banamex y en tal carácter será responsable de los negocios de Administración de Inversiones (Afore Banamex, Seguros Banamex y Operadora de Sociedades de Inversión).</p>
Incentivos para el pago de deuda, reestructuración de deuda para clientes	<p>Reactiva su plan Tasa Baja Banamex con esquemas personalizados para cada tarjetahabiente, este nuevo esquema no aplica restricciones, ni por el tipo de la cuenta, ni por la tarjeta o perfil del cliente (incluyendo a aquellos que hayan caído en mora), sin fecha límite y con un potencial de atención de más de 7 millones de tarjetas.</p>



## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, 1991.
- América Economía*, “Rankin de Bancos, 2009”, consultado en marzo de 2010), disponible en: <[www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)>.
- Cepal, *La inversión extranjera en América Latina y El Caribe*, Comisión Económica para América Latina y El Caribe, junio 2003.
- BBVA, *Información financiera*, Series trimestrales, marzo 2010, disponible en: <[www.bbva.es](http://www.bbva.es)>.
- BBVA Bancomer (2010), “Conócenos”, en *Sala de prensa*, Comunicados de prensa de 2007-2009 (consultado en el 2010), disponible en: <[http://www.bancomer.com.mx/nuestrom/nuestrom.asp?mainf=nuemu\\_perco\\_menu.html](http://www.bancomer.com.mx/nuestrom/nuestrom.asp?mainf=nuemu_perco_menu.html)>.
- Banamex, “Acerca de Banamex”, en *Sala de prensa*, Boletines de prensa 2007-2009 (consultado en el 2010), disponible en: <[http://www.banamex.com/esp/acerca\\_banamex/grupo/sala\\_prensa/boletines2010/index.html](http://www.banamex.com/esp/acerca_banamex/grupo/sala_prensa/boletines2010/index.html)>.
- BID, *Encuesta de opinión pública de receptores de remesas en México 2007*, Banco Interamericano de Desarrollo, Bendix & Associates, MIF-FOMIN, consultado 6 de noviembre 2011.
- BID, *Las remesas como instrumento de desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones, 6 de noviembre 2011.
- Citigroup, *Quartely Financial Data Supplement*, marzo de 2010, disponible en: <[www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)>.
- Fuentes, Arturo, “El pensamiento sistémico. Caracterización y principales corrientes”, en *Cuadernos de Planeación y Sistemas, Seminario y Taller de Metodología*, Departamento de Ingeniería de Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, 1993.
- Gelman, O., G. Negroe, “La planeación como un proceso básico en la conducción”, en *Revista de la Academia de Nacional de Ingeniería*, Academia Nacional de Ingeniería, México, Vol. 1, núm. 4, junio, 1982.
- Santander, *Información financiera*, marzo de 2010, disponible en: <[www.santander.com](http://www.santander.com)>.
- Thompson, Arthur A., y A. J. Strickland III, *Administración Estratégica*, México, Undécima Edición, McGraw-Hill, 2000.
- The Banker, *The Banker Top 1000 World Banks 2009*, noviembre 2009, disponible en: <[www.thebanker.com](http://www.thebanker.com)>.

