4. UN GRAN BANCO MEXICANO

Bancomer se ha destacado desde hace varios años por ser una de las instituciones bancarias más importantes de México, desde sus inicios ha sido un ejemplo de las empresas que se han dado a la tarea de adoptar cada cambio que se les presente y con ello mejorar su imagen, atención, servicios internos y externos. Muestra de ello es que ha sido partícipe en los inicios de diversos eventos tales como: fue el iniciador en la publicidad bancaria de los servicios que ofrece al público; se aplicó en la integración de servicios que se ofrecía en otras instituciones en forma aislada; creó diversos servicios que dieron vida a una gran cantidad de sucursales en la República Mexicana, así como, la creación de algunas oficinas en el extranjero, etcétera. Con todo lo anterior crearon numerosos empleos y fortalecieron su imagen, a tal grado que fue en su momento el banco número uno de México en cuestión de servicios y tamaño.

Lamentablemente después de la nacionalización de la banca todo cambio para la institución, en el sentido de que fue un cambio sorpresivo e inesperado que trajo como consecuencia una mala administración, pero aún y con ello Bancomer no dejo de ser uno de los bancos más importantes del país. Debido a los pésimos resultados obtenidos por dicho cambio, no planeado, ni previsto, surge otro evento sorpresivo, se trata de la reprivatización de los bancos, nuevamente los cambios en su estructura y en general de todo el ámbito de la institución.

Actualmente Bancomer sigue siendo una institución importante; y a fines del milenio e inicios de otro, un nuevo cambio se presenta en la vida de la institución, nuevamente sorpresivo, pero en esta ocasión es un cambio esperado por algunos y no deseado por otros, se trata de una fusión con una institución bancaria extranjera, lo ideal para los expertos bancarios hubiese sido que dicha fusión se planeara con una institución nacional, con Banamex para ser más precisos, esperando con ello el crecimiento de un solo banco, un gran banco mexicano.

Finalmente sólo Bancomer tiene en su poder la decisión final para resolver si decide fusionarse o no con Banco Bilbao Vizcaya, proceso que no será sencillo en caso de ser positiva la decisión.

CAPÍTULO 4 BANCOMER: NACIMIENTO Y DESARROLLO

4.1 EL NACIMIENTO DE BANCOMER

Guadalajara, México, año 1880, nace Salvador Ugarte, exitoso ingeniero electricista que inicia sus actividades bancarias sin proponérselo. Abrió una pequeña empresa de contratistas que requería de materiales extranjeros, es por ello que necesitaba de una cuenta bancaria en dólares en Estados Unidos, situación que no le beneficio mucho ya que en su ciudad natal fueron clausuradas las dos únicas oficinas bancarias, provocando con ello que la gente que requería de dólares los solicitaran a través del señor Ugarte. Dicha situación no le favoreció ya que se vio en el riesgo de perder la única oportunidad de crecimiento que tenía, es así que Salvador Ugarte decide trabajar como cambista, tiempo después y sin planearlo termina trabajando como banquero.

Una vez que concluyó la Revolución Mexicana, don Salvador Ugarte se dirigió a la Ciudad de México, ingresó a la Compañía Bancaria de París y México, y en un no muy prolongado período de trabajo decide establecer un nuevo banco, es así que el 15 de octubre de 1932 nace el BANCO DE COMERCIO, S. A., la institución inicia operaciones con un capital de 500 mil pesos y 7 empleados que pronto aumentaron a 28, poco a poco se fue extendiendo hacia el interior del país, creando bancos en las plazas principales de algunos Estados de la República.

Don Salvador Ugarte invitó a personas de reconocida solvencia económica y capacidad en los negocios para formar parte como accionistas de su Banco, gracias a ello logró tener una cobertura nacional. Durante los 25 años que llevo la denominación de “Banco de Comercio” fundó 34 bancos regionales en toda la república, representando así una red de bancos afiliados muy importante para el país y que fueran conocidos como el Sistema Banco de Comercio.

En 1952, todos los bancos cambiaron su nombre por el de Banco de Comercio seguido del nombre de la entidad en donde se encontraban ubicados, logrando con ello tener presencia sus 164 oficinas gracias a su nueva imagen en todo el país ya que conquistaron el mercado de menudeo, logrando ser los líderes del Sistema Financiero Mexicano.

En 1977, se contaba con 35 bancos de comercio, mismos que fueron reunidos en una sola institución de banca múltiple, y que llevaría por nombre: Bancomer, S. A.

4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS RELEVANTES

AÑO	A N T E C E D E N T E S
1932	El 15 de octubre fue fundada una nueva institución bancaria bajo la denominación de Banco de Comercio, S. A., durante los 25 años que duró con dicha denominación ("Banco de Comercio") se fundaron 34 bancos regionales ubicados en toda la Republica Mexicana, representando así una red de bancos afiliados muy importante para el país y que fueran conocidos como el Sistema Bancos de Comercio.
1933	El Banco de Comercio, establece contactos con los primeros bancos corresponsales en el extranjero: Nueva York, Chicago, San Luis y Londres.
1934	Se abren las dos primeras sucursales en provincia: • Banco Mercantil de Puebla • Banco Mercantil de Guadalajara
1941	Se crean las primeras sucursales urbanas en el Distrito Federal: 1. Merced 2. Paraguay 3. Santa María 4. Morelos
1952	Los bancos afiliados de diversas partes del país cambian en forma simultánea su nombre por el de "Banco de Comercio", logrando una imagen propia a nivel nacional y contando con 164 oficinas en todo el país, de las cuales 33 se encontraban en la capital.
1955	Se establece la primera oficina de representación en el extranjero, en Nueva York.
1956	Se establece la segunda oficina de representación en el extranjero, en Madrid. Se constituye una compañía financiera, llamada Financiera Bancomer, S. A.
1957	Es nombrado como Director General don Manuel Espinosa Yglesias. Se fundan: la Aseguradora Bancomer, Hipotecaria Bancomer e

Inmobiliaria Bancomer.

1967 Se inicia la automatización de los sistemas Bancomer, se comienza con el sistema de cheques dando pie a la instalación del sistema de pagos activados por computadora, después se continúa con la automatización de otras operaciones bancarias: cartera, cobranza, valores y créditos hipotecarios, entre otros.

1969 Se lanza al mercado la primera Tarjeta de Crédito Bancomer, situación que le sirve para generar nuevos empleos.

1977 El Sistema de Bancos de Comercio, fue consolidado en Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer, S. A., es así como se fusionan Financiera Bancomer, Hipotecaria Bancomer y los 35 Bancos de Comercio que existían hasta el momento.

Se conforma también el Grupo Financiero Bancomer, a la cabeza queda Bancomer, además se incluye, una casa arrendadora, una casa de bolsa, una compañía de seguros y una inmobiliaria, contando hasta entonces con 587 oficinas en el país, una sucursal en Los Ángeles y oficinas de representación en Londres, Madrid, Tokio y Nueva York.

1979 Se implanta el sistema “On-Line”, que enlaza el registro central de todas las operaciones bancarias de las principales ciudades del país ofreciendo un servicio más completo y ágil.

1980 Se inaugura el Centro Bancomer, fue edificado en una superficie de 122 mil metros de terreno, siendo una de las instalaciones más llamativas de la ciudad.

1982 1º. de septiembre, el entonces Presidente de la República, Lic. José López Portillo decreta en su último informe de gobierno, la nacionalización de la banca privada.

Se inicia el servicio de cajeros automáticos en siete ciudades contando entonces con 43 unidades.

1984 Se inicia el sistema “Sí empresarial”, es un servicio de manejo automático de operaciones bancarias que los empresarios pueden realizar desde sus oficinas.

1985 Se crea la primera tarjeta de débito mexicana “Si Activa”, facilitó a sus clientes de cuenta de cheques el acceso a sus fondos.

1987 Bancomer es listado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

1990 Se da a conocer la “Cuenta Maestra” y la “Nómina Electrónica”, que favorecieran la preferencia por Bancomer.

1991 Títulos de Propiedad del Gobierno Federal del Capital de Bancomer Sociedad Nacional de Crédito fue subastada, resultando ganador, la empresa financiera Valores de Monterrey, S. A. (VAMSA), se nombra a:

- Eugenio Garza Lagüera como Presidente del Grupo Financiero Bancomer y Bancomer, S. A., y
- Ricardo Guajardo Touché como Director General del Grupo y del Banco.

Se crea “Tarjeta de Inversión Inmediata Junior”, abriendo las posibilidades de las inversiones para los niños y los jóvenes del país.

1992 El Grupo Financiero Bancomer, S. A. de C. V., es constituido por:

- Bancomer, S. A. (Institución de Banca Múltiple).
- Arrendadora Bancomer.
- Factoraje Bancomer.
- Casa de Bolsa Bancomer.
- Almacenadora Bancomer.

1995 Se crea la primera red privada de televisión empresarial en el país y en Latinoamérica, transmitiendo XHGFB Televisión Bancomer en 460 sucursales y 66 edificios corporativos.

1996 Se crea una alianza con Bank of Montreal, esta institución adquiere el 16% del capital GFB.

Como proceso de renovación, Bancomer logra:

- La incorporación de Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna.
- El lanzamiento de Telebanco y Bancomer por Teléfono.
- Se crea el Centro de Cómputo de Monterrey cuyo procesamiento soporta la información central del sistema de la Ciudad de México.

- Se alcanza una red de 1,000 sucursales, cubriendo 600 poblaciones del país mediante el desarrollo del concepto de sucursales comunitarias.

1997 Bancomer asume el liderazgo en la Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) en Latinoamérica.

Se inician operaciones en Seguros Bancomer, logrando distribuir seguros de vida, para autos y vivienda.

1999 Bancomer presta servicio a personas físicas y morales tanto mexicanas como extranjeras a través de su red compuesta por 1,315 sucursales y 2,767 cajeros automáticos, al 31 de diciembre.

Cuenta con sucursales en el extranjero: Londres y Gran Cayman; agencias en Nueva York y los Ángeles y una oficina de representación en Sao Paolo, Brasil y mantiene relaciones de negocio con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo.

2000

- El 29 de junio, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de GFB (Grupo Financiero Bancomer), aprobó por unanimidad la fusión de Grupo Financiero BBV Probursa (GFP) en GFB, en una transacción que involucra la aportación de USD 1,400 millones en efectivo para el fortalecimiento financiero de las operaciones bancarias del nuevo Grupo Financiero. Se acordó modificar la denominación social de Grupo Financiero Bancomer a Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB).

- 16 de agosto, se constituyó GFBB, como resultado de una serie de iniciativas que incluyen el incremento de capital de USD 1,400 millones por parte de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en el nuevo grupo y la fusión de Grupo Financiero BBV Probursa (GFBBPRO).

- Con la fusión confirmada entre Bancomer y Banco Bilbao Vizcaya, Bancomer es una institución líder en el sistema financiero Mexicano y de América Latina. A partir del 1 de julio del 2000 contará con 2,400 sucursales, 3,500 cajeros automáticos y una base de clientes superior a 10 millones de personas en el territorio nacional.

4.2 LA BANDERA BANCOMER

En algún momento de nuestras vidas es probable que nos preguntáramos, ¿por qué Bancomer utiliza como símbolo una bandera con los colores verde y amarillo?, e aquí los motivos que sus iniciadores tuvieron para reconocerla como un símbolo muy significativo y atractivo para ellos.

En sus inicios el Banco de Comercio tenían como símbolo de representación al Dios Mercurio, personaje de la mitología y dedicado a los negocios, considerado como el Dios del Comercio y protector de los comerciantes, lo anterior debido a que en los tiempos arcaicos fue quien perfeccionó el comercio, además de ser el inventor de los pesos y medidas; por todo ello, se consideró el emblema más adecuado para la institución.

En 1948, se crean varios modelos de banderas, de ellas se seleccionó a la que actualmente conocemos, sus colores verde y amarillo se dividen en “cuatro carteles” que representan el equilibrio y balance que debe existir en la institución.

Los colores se eligieron por el significado representativo que tienen para la institución.

El color verde, es el símbolo de la esmeralda, del Dios Mercurio y de la tierra; su significado más profundo es que representa a la esperanza, la abundancia y la libertad.

El color amarillo simboliza el rubí, al fuego y al león; su significado es la riqueza, la fuerza, la fe y la constancia

Por todo lo antes descrito, es que fueron elegidos dichos colores, así como la forma que tienen en la bandera que hoy día representa a una de las instituciones con mayor historia e importancia en nuestro país, la gran institución bancaria que representa Bancomer.

4.3 LA FILOSOFÍA QUE DIO VIDA A BANCOMER

Quizá no sea tan importante ni de interés para muchas personas, conocer la parte filosófica de Bancomer. En lo personal puedo indicar que es importante rescatarla, por las siguientes situaciones:

En primer lugar, porque el hecho de haber adoptado una filosofía fue un ejemplo para muchas empresas que posteriormente crearon la propia.

En segundo lugar, porque considera tanto a la parte interna como externa de la institución.

Finalmente, porque quizá con la fusión, en caso de realizarse, dicha filosofía cambie o desaparezca.

De suceder la desaparición de la filosofía de Bancomer, creo que se perdería una parte muy propia e importante de la institución, que fue creada en un sentido muy original y propio de la época en que Bancomer inicio sus operaciones. Época en la que los valores tenían sentido y se tomaban en cuenta, desafortunadamente hoy día dichos valores se ven amenazados al igual que las tradiciones, mismas que se han perdido a causa de las novedades y modernidades extranjeras.

Lo importante considero, es rescatar esa parte del ser, que aún conserva la institución, cuyo contenido es ético y proviene de una época en la que los cambios, muy difícilmente eran aceptados, y los valores eran respetados.

Desde la creación de Bancomer (antes Banco de comercio) sus ejecutivos se han dado a la tarea de dar a conocer en forma muy discreta, los aspectos intrínsecos del ser de la institución, es decir, la filosofía con la cual identifican la existencia de la misma, los valores, la misión y la cultura, como si fuera el alma que da vida a Bancomer, representando de esa manera la razón de su existencia.

Aunque generalmente no estamos acostumbrados a ver más allá de los mensajes publicitarios de una empresa, y no damos importancia a la filosofía que adopta la misma; en el presente trabajo se pretende rescatar esa parte interna y casi secreta de Bancomer, esa parte que generalmente desconocemos y que una gran cantidad de empresas imitaron de Bancomer y que utilizan para manejar el ambiente estético interno y externo, esa parte que bien pudiéramos considerar como “los sentimientos internos de la empresa”.

4.3.1 ESTRATEGIAS

- El mejoramiento de la rentabilidad del negocio bancario,
- La consolidación de un portafolio de negocios equilibrado, y
- La exploración de nuevos negocios y mercados de alto potencial.

4.3.2 M I S I Ó N

La razón de ser de Bancomer siempre se ha considerado como la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros con la máxima seguridad y calidad, así como, obtener un rendimiento atractivo para los accionistas de la institución y contribuir al desarrollo social y económico en un esfuerzo individual de equipo.

4.3.3 V I S I Ó N

Bancomer centra su visión a partir de la pregunta: ¿A dónde queremos llegar?.

El tener presente lo que quiere y lo que va a lograr es muy importante y para ello considera las siguientes áreas de acción:

- **PERSONAL:** Busca para los trabajadores la motivación y fomenta la identificación entre los valores, la misión y la visión por la institución.

- **RENTABILIDAD Y SOLVENCIA:** El uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para una mejor obtención de rentabilidad que permita a la institución estar dentro de los diez primeros financieros del mundo.

- **CALIDAD Y SERVICIO:** Busca que la calidad del servicio sea mejor que el de la competencia para cada cliente.

- **MERCADOS:** Ser la institución con más arraigo regional en el ámbito nacional, buscando una posición dominante en los mercados en los que sirven con presencia selectiva en el extranjero, y el liderazgo en nuevos productos.

- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** Contar con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de la mejor medición y segmentación por especialidad basado en normas adecuadas para cada segmento.

- **SISTEMAS DE INFRAESTRUCTURA:** Adoptar tecnología de información poderosa y avanzada, adecuada a las necesidades de la institución que permita ofrecer una amplia gama de bienes y servicios.

- **INSUMOS Y SERVICIOS:** Estar integrados con proveedores de alta confiabilidad y especializados en actividades de soporte que estén identificados con los objetivos y valores de Bancomer para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

- **RELACIONES:** Con organismos públicos y privados para participar en forma activa en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

- **IMAGEN:** Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque de calidad en servicio y cercanía con el cliente.

4.3.4 VALORES DE BANCOMER

Para Bancomer los valores son una parte muy importante y es por ello que los describen de la siguiente manera:

- **HONESTIDAD:** Cumplir con responsabilidad e integridad.

- **JUSTICIA:** Objetiva para otorgar a cada persona lo que le corresponde.

- **AUSTERIDAD:** Uso de todos sus recursos con efectividad y cuidado, evitando desperdicios.

- **PRUDENCIA:** Manejar cuidadosamente los recursos tomando riesgos calculados, siempre dentro de las políticas establecidas y normas de conducta que corresponden a la confianza depositada en cada persona.

- **ESPÍRITU DE SERVICIO:** Satisfacer las expectativas de los clientes y colaboradores con todo lo que este al alcance de Bancomer y responder a ello con agilidad y amabilidad.

- **LEALTAD:** Todos los trabajadores de la institución deben caracterizarse por tener “bien puesta la camiseta” de la institución.

- **RESPONSABILIDAD:** Actuar con compromiso, contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la institución.

- **CREATIVIDAD:** Fomentar un ambiente que propicie la innovación y desarrollo, a través de la libre expresión de ideas y opiniones.

4.3.5 COMPROMISO BANCOMER

Bancomer tiene un gran compromiso con la satisfacción de necesidades, así como, transmitir la calidad y efectividad de servicio y demostrar que cada día es la mejor alternativa que considera a: sus clientes, accionistas, empleados y a la comunidad en general, el compromiso, el trabajo y la pasión de ser los mejores y ser la diferencia que los distingue de los competidores.

4.3.6 CALIDAD DE DISTINCIÓN

A lo largo de la trayectoria de la institución y de los esfuerzos realizados ha logrado su reconocimiento por parte de la sociedad, por lo tanto Bancomer es:

- **SÓLIDO:** Por el respaldo a sus clientes y su permanencia en el mercado.

- **EXPERIENCIA:** Su liderazgo en el mercado y su visión de adopción a los cambios.

- **PRESTIGIO:** Su imagen y su nombre han perdurado durante más de 65 años.

- **COMPLETO:** Ofrece los servicios y productos financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes.

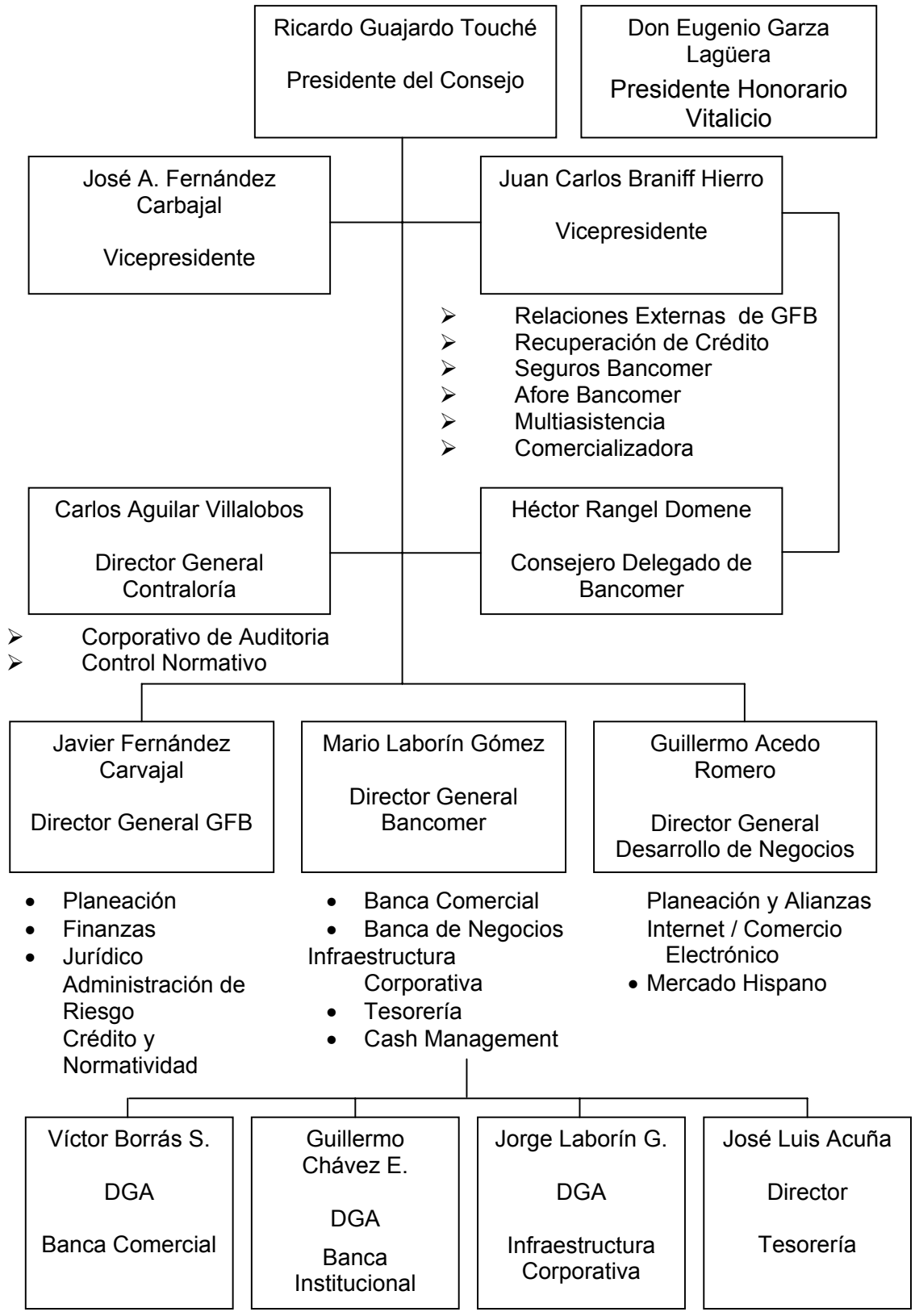
- **INNOVADOR:** Cuenta con los sistemas y tecnología más avanzados.

- **SERVICIO:** Brinda eficiencia, rapidez y comodidad.

Concluyendo, el ser sólido, completo, innovador, la experiencia, el prestigio y el servicio, son los atributos que el cliente reconoce en Bancomer, y es gracias a esa respuesta y al esfuerzo de quienes laboran en la institución, que es considerado como el banco líder que siempre está del lado del cliente.

Como puede apreciarse, la filosofía de Bancomer es muy amplia, y en ella se reconocen los valores del personal y del cliente, así como, todas las características positivas que se pueden reconocer en el ser humano.

4.4 E S T R U C T U R A DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER



4.5 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJEROS PROPIETARIOS	*CONSEJEROS SUPLENTES*
Eugenio Garza Lagüera Presidente Honorario Vitalicio del Consejo	José Fernando Calderón Rojas
Ricardo Guajardo Touché *Presidente Ejecutivo de GFB*	Juan Carlos Garza Garza
José Antonio Fernández Carvajal *Vicepresidente*	Maximino José Michel González
	Arturo Manuel Fernández Pérez
	Carlos Aguilar Villalobos
	Jorge Morales Treviño
Eduardo Rangel Elizondo Lozano	Héctor Víctor Santos Santos
José Fernando Calderón Ayala	Dereck M. Jones
Alberto Bailleres González	Jeffrey R. Niederkorn
Max Michel Suberville	David J. S. Winfield
Julio Serrano Segovia	
Roberto Servitje Sendra	
Javier Robinson Bours Almada	José Manuel Canal Hernando *Comisario Propietario*
Alfonso Garza Valdés	Carlos Aguilar Villalobos *Secretario*
Dionisio Garza Medina	
Jeffrey S. Chisholm	Ernesto González Dávila *Comisario Suplente*
Yvan J. P. Bourdea	Miguel García y García *Propietario*
Michel G. Maila	

4.6 ESTRUCTURA (SUBSIDIARIAS)

Al 31 de agosto del 2000, Bancomer es la principal subsidiaria de GFBB, cuyas operaciones y directrices se encuentran altamente integradas con las de las otras subsidiarias del nuevo grupo. Como resultado de su formación GFBB, además de Bancomer, mantiene el control de ocho subsidiarias:

1. Banco Bilbao Vizcaya-México, S. A. de C. V.

2. Casa de bolsa Bancomer, S. A. de C. V., con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión.

3. Casa de bolsa BBV-Probursa, S. A. de C. V., con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión.

4. Seguros Bancomer, S. A. de C. V., atiende al mercado de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños).

5. Seguros BBV-Probursa, S. A. de C. V., atiende al mercado de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños).

6. Pensiones Bancomer, S. A. de C. V., administra las rentas vitalicias asociadas con el nuevo esquema de pensiones en México.

7. Fianzas Probursa, S. A. de C. V., atiende el mercado de fianzas en México.

8. Crédito familiar, S. A. de C. V., constituida como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL), para atender préstamos al consumo de personas con ingresos bajos.

A su vez, Bancomer es el tenedor del 51% de las acciones de Afore Bancomer, empresa líder en el mercado de administración de fondos de pensiones en México, ya que al 30 de junio del año 2000, Afore Bancomer tenía Ps. 29,838 millones de activos en administración, equivalentes al 23% del mercado, siete puntos porcentuales arriba de su más cercano competidor. Su base de clientes alcanzó los 2.7 millones de afiliados, representando el 16% del mercado.