

CONCLUSIONES GENERALES

Con el inicio del nuevo milenio también se inició un nuevo capítulo en la vida de las instituciones bancarias, sabemos que desde la nacionalización de la banca en 1982 y la crisis bancaria en 1995, no se había presentado otra situación que fuera motivo de gran polémica en el ámbito bancario. Los efectos de los eventos antes mencionados fueron bastante graves: estancamiento bancario, elevada cartera vencida, descapitalización, la generación de la cultura del no pago, la desaparición de varias instituciones bancarias, etcétera, así es, desde 1982 hasta 1999, el sistema bancario mexicano perdió solidez, se enfrentó a diversos problemas y su mayor tarea fue la creación de estrategias que le permitieran resolver su difícil situación y continuar con las actividades propias de cada institución.

En 1999, a pesar de que los directivos de cada institución bancaria trabajaban en la solución de los problemas existentes, y así lo indicaban a los medios de comunicación, todos ellos con una aparente calma y optimismo, la realidad era que los bancos más grandes e importantes del país comenzaban a mostrar su verdadera vulnerabilidad a un México que aún pensaba que a corto o largo plazo saldrían de todos los problemas, la realidad fue bastante sorpresiva, lo que sucedió fue realmente inesperado para la mayoría de la población.

- En junio de 1999, se anuncia la venta de banca Serfin.
- En marzo del 2000, el Banco Bilbao Vizcaya anuncia su propuesta solicitada para fusionarse con Bancomer.
- En mayo del 2000, Banamex anuncia su propuesta no solicitada para fusionarse con Bancomer.
- En mayo del 2001, Banamex anuncia su fusión con Citibank.

Con una diferencia de meses entre los anuncios para cada evento en diferentes años (1999, 2000 y 2001) fueron suficientes para que las tres instituciones más grandes, antiguas e importantes del país, dejaran de ser cien por ciento mexicanas. Esos fueron los resultados de los efectos provocados por la nacionalización bancaria y las diversas crisis económicas que las afectaron, una realidad que pudo haber sido diferente según las opiniones de algunos ex banqueros como Daniel Aboumrad (ex propietario del banco Aboumrad) y Manuel Espinosa Yglesias (ex propietario de Bancomer), así como las opiniones de un buen número de analistas expertos en banca latinoamericana.

En el caso particular de Bancomer, que desde mi punto de vista fue el más polémico e impactante de los tres antes mencionados, puedo concluir que todos los problemas que tenía acumulados, entre ellos: cartera vencida, empresas que ya no eran rentables para la institución, una elevada deuda con el Fobaproa (actualmente IPAB), bajo nivel de capitalización, planes y proyectos no concluidos por carecer de solvencia económica, además de ser la institución con mayor necesidad de recursos, etcétera, fueron los principales motivos que llevaron a la institución a la búsqueda de soluciones. Es así que los ejecutivos de Bancomer que siempre negaron la posibilidad de una adquisición o fusión con alguna otra institución, de manera muy discreta, mantenían pláticas con los representantes de Banco Bilbao Vizcaya Probusa para unir esfuerzos. Con lo anterior queda demostrado que Bancomer realmente se encontraba en una crítica situación de solvencia económica, cuya solución fue encontrada en la posibilidad de fusionarse con el banco español, hecho que hoy es una realidad.

La fusión con el Banco Bilbao Vizcaya, fue la solución que Bancomer necesitaba para su rescate financiero, el resultado de la misma fue que se pagaron las deudas de la institución como la cartera vencida, la deuda con el Fobaproa, etcétera, algunas de las deudas fueron cubiertas en forma anticipada a la fecha que debían cubrir. También saldaron deudas de proyectos tecnológicos iniciados y que podrán concluir en el corto y mediano plazo para lograr tener presencia entre los usuarios que requieran cubrir necesidades básicas de la banca, con paso lento vuelven a retomar su función como promotores de crecimiento y su función como intermediario entre el público ahorrador y el inversionista. Se adquirió una nueva imagen, un nuevo logotipo, se complementó el nuevo nombre de la institución y concluyeron el proceso de fusión antes de lo planeado. Son las notas periodísticas, fieles testigos de cada paso que dio Bancomer para saldar todas sus cuentas pendientes y de los logros obtenidos a través del trabajo de todos los colaboradores de la institución.

La recuperación de Bancomer tuvo su costo, un buen número de empleados fueron despedidos, el cierre de sucursales y la duplicidad de funciones fueron los principales motivos. También fueron afectados algunos accionistas como Bank of Montreal y el Gobierno, cuyas participaciones se vieron reducidas con la adquisición que fuera haciendo el Banco Bilbao Vizcaya. Los clientes no fueron la excepción, ya que las quejas por fallas en los sistemas y algunas demandas por malos manejos en algunas cuentas, llegaron a ser notas relevantes en diarios y revistas especializadas en temas bancarios.

Otro dato importante que cabe destacar es la gran cantidad de comentarios, opiniones y sugerencias que provocó el hecho de que Bancomer decidiera seleccionar a un banco extranjero (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) para realizar su proceso de fusión. Al respecto puedo concluir que desde hace varios años, son bancos extranjeros los que han adquirido o se han fusionado con bancos mexicanos para “rescatarlos” de los diversos problemas que les aquejan, ese “rescate”, es desde mi punto de vista, simplemente una adquisición más,

consecuencia del estancamiento y crisis bancarias, por lo tanto, Bancomer no es, ni será el único que requiera el apoyo de participación extranjera. En realidad se han realizado otras fusiones entre bancos mexicanos con extranjeros y no han sido tan comentados o polémicos como lo fue el caso de Bancomer, el hecho de que resultara ser una de las fusiones más polémicas, es debido a varias situaciones, entre otras considero a las siguientes:

1. Se trata del segundo banco más grande e importante de México.
2. La fusión es con un banco extranjero, propiamente español.
3. Se convertiría en el banco más grande de América Latina.
4. Se presento de manera sorpresiva la propuesta no solicitada de Banamex.
5. Banamex duplicó la oferta de BBVA, oferta que fuera considerada por algunas personas como “oferta agresiva”, \$2,400 millones de dólares, una de las más fuertes en la historia de la banca.
6. Por los cometarios de los directivos de BBVA hacia los directivos de Banamex, después de conocer la forma en que presentaron su propuesta no solicitada en un intento por fusionarse con Bancomer.
7. La rápida recuperación de Bancomer después de fusionarse con BBVA.
8. Algunos problemas propios y ajenos a la fusión que afectaron a empleados y clientes, etcétera.

Los expertos en banca latinoamericana indican que la participación extranjera es la única forma en que se podía salvar al sector bancario mexicano, lo que queda demostrado con el caso de Bancomer cuya recuperación fue favorable y rápida, pero creo que la participación extranjera es una consecuencia de los problemas internos del país, y en este momento debe ser aceptada porque es lo único que puede auxiliar a la banca nacional. Desde luego que se ha demostrado que los beneficios son reales, pero también tienen su costo y a mi juicio el precio que ha tenido que pagar la banca mexicana para obtener una pronta y sana recuperación, es que ha dejado de ser totalmente mexicana.

Sólo resta esperar que en el futuro, Bancomer pueda independizarse, tal y como sucedió con algunas empresas que no son propiamente instituciones bancarias, por ejemplo: la separación de Comercial Mexicana y Gigante de las tiendas francesas Auchan y Carrefour respectivamente en el año 1998.

En resumen, considero que el momento adecuado para opinar sobre los beneficios que se puedan lograr de la fusión de Bancomer con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, únicamente se conocerán en el futuro, ya que la fusión se encuentra en su fase terminal y hay que dar tiempo para observar el funcionamiento de la nueva institución. Por el momento (a finales del 2001 e inicios del 2002), las cosas para BBV-Bancomer no son tan favorables como se esperaba, a pesar de lo que sus ejecutivos han comentado respecto a que la fusión no ha tenido graves problemas, la verdad es que en algunos diarios y revistas especializadas en finanzas no se indica lo mismo. Además de los comentarios que a diario se escuchan al interior y la misma institución, ha habido despidos, la red no funciona adecuadamente, el sistema presenta una gran cantidad de problemas, la atención al público es bastante tardada, etcétera, es así que sólo resta esperar a que la adaptación al cambio tanto interna como externa se vea favorecida a corto plazo, ya que últimamente se han escuchado quejas por parte de una buena cantidad de usuarios de BBVA Bancomer.

Finalmente quiero mencionar que independientemente de los conocimientos adquiridos en el presente trabajo, hay algunos datos que llamaron mi atención, entre ellos, los antecedentes biográficos del Ing. Salvador Ugarte y don Manuel Espinosa Iglesias, ambos casos son muy interesantes y bien vale la pena conocer los trabajos y esfuerzos que cada uno realizó para lograr obtener una institución como Bancomer.

También llama mi atención la existencia de un buen número de consultorías extranjeras en nuestro país, empresas especializadas en el desarrollo y problemas bancarios no sólo de México, sino de toda América Latina.