



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas**

**“El Impacto Económico de los Eventos Nacionales e Internacionales desde la Perspectiva del Ejecutivo de Cuenta en el Gupo Financiero HSBC”**

**Memoria o Tesis**

**Para obtener el grado de:**

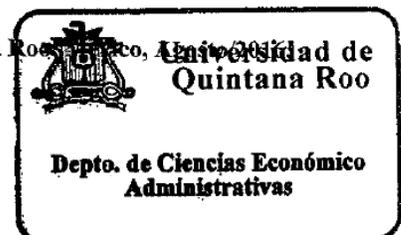
**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

**Presenta**

**Alfa Thalía Bautista Reyes**



Chetumal, Quintana Roo, Quintana Roo, México, 2016





**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**“EL IMPACTO ECONÓMICO DE LOS EVENTOS NACIONALES E  
INTERNACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL EJECUTIVO DE CUENTA EN  
EL GRUPO FINANCIERO HSBC”**

Presenta: Alfa Thalía Bautista Reyes

Trabajo monográfico en la modalidad Documental o Tesis

para obtener el título de

**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

Aprobado por

COMITÉ DE SUPERVISIÓN DE TRABAJO MONOGRÁFICO o TESIS:

PRESIDENTE: M.C. Nancy Angelina Quintal García

SECRETARIO: DR. José Luis Granados Sánchez

VOCAL: MTE. Mayra Josefa Barradas Viveros



Chetumal, Quintana Roo, México, Agosto / 2016



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

---

**División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas**

**“El Impacto Económico de los Eventos Nacionales e Internacionales desde la Perspectiva del Ejecutivo de Cuenta en el Gupo Financiero HSBC”**

**Memoria o Tesis**

**Para obtener el grado de:**

**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

**Presenta**

**Alfa Thalía Bautista Reyes**

**Chetumal, Quintana Roo, México, Agosto/2016.**



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**“EL IMPACTO ECONÓMICO DE LOS EVENTOS NACIONALES E  
INTERNACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL EJECUTIVO DE CUENTA EN  
EL GRUPO FINANCIERO HSBC”**

Presenta: Alfa Thalía Bautista Reyes

Trabajo monográfico en la modalidad Documental o Tesis  
para obtener el título de  
**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

Aprobado por

**COMITÉ DE SUPERVISIÓN DE TRABAJO MONOGRÁFICO o TESIS:**

**PRESIDENTE: M.C. Nancy Angelina Quintal García**

**SECRETARIO: DR. José Luis Granados Sánchez**

**VOCAL: MTE. Mayra Josefa Barradas Viveros**

Chetumal, Quintana Roo, México, Agosto / 2016

# INDICE

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
JUSTIFICACIÓN	9
METODOLOGÍA UTILIZADA	9
CAPÍTULO I: UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Finalidad de la Universidad de Quintana Roo	13
1.3 Modelo Educativo	14
1.4 Misión y Visión	17
1.5 Lema	18
1.6 Infraestructura y Servicios	18
1.7 Unidades Académicas	19
CAPÍTULO II: LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES	22
2.1 Justificación	22
2.2 Objetivo curricular de la carrera	22
2.3 Perfil del aspirante y Perfil del egresado	23
2.4 Ventaja comparativa de la Licenciatura en Sistemas Comerciales vs otras licenciaturas	25
2.5 Actividad Profesional	25
2.6 Plan de Estudio	26
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO HSBC, INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE	28
3.1 Historia de la banca en México	28
3.1.2 Etapa revolucionaria	29
3.1.3 El Período reestructivo	30
3.1.4 El modelo imaginado	31
3.2 La formación de grupos financieros	33
3.3 Avance de la banca múltiple	35
3.4 La expropiación bancaria	36
3.5 Reorganización de la banca estatizada	38
3.6 Desincorporación de los bancos	40
3.7 Recuperación Evolutiva	41
3.8 Crisis Bancaria y resolución	43
3.9 Banca Globalizada	45
3.10 La Banca Mexicana en la actualidad	47
3.11 Grupo Financiero HSBC	48
3.11.1 HSBC México	51

3.11.2 Proceso de selección para ingresar al grupo financiero HSBC .....	52
CAPÍTULO IV: EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE INFLUYERON EN LA ECONOMÍA MEXICANA .....	53
4.1 Eventos Internacionales .....	53
4.2 Eventos Nacionales .....	55
4.3 Descripción de la crisis económica en México .....	58
CAPÍTULO V: EXPERIENCIA LABORAL PERSONAL EN EL GRUPO FINANCIERO HSBC .....	60
5.1 Descripción específica del cargo .....	60
5.2 Estrategias utilizadas en días comunes, metas establecidas. ....	63
5.3 Descripción de la situación crítica como consecuencia de los eventos nacionales e internacionales. ....	64
5.4 metodología utilizada para enfrentar la crisis .....	66
CONCLUSIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68

## INTRODUCCIÓN

Toda Organización que forma parte de una Sociedad, está expuesta por pertenecer a la misma, a la influencia de los innumerables factores que forman parte de un mundo globalizado y que impactan indefectiblemente en cada una de las situaciones que surgen en el diario accionar y las decisiones que se deben tomar para cumplir con los objetivos propuestos.

La posibilidad de ocupar un puesto de trabajo en una organización económica otorga una experiencia fundamental que permite adquirir capacidades con las que se puede elevar la calidad profesional y ser el ideal de empleado en todo ámbito en el que se necesite estos conocimientos específicos.

El enfrentar desafíos, renovar estrategias y aplicarlas en el momento necesario, el no tener miedo a los cambios y a la influencia de lo externo, refleja el alto nivel de conocimiento adquirido y la capacidad esperada para cumplir con las funciones de un puesto de trabajo de cualquier magnitud. Ya que en la Sociedad actual, exige profesionales preparados con todas las aptitudes necesarias para cumplir con las metas esperadas.

El tema elegido en este trabajo se basa en demostrar; a través de una experiencia laboral concreta, que la carrera de Sistemas Comerciales representa la posibilidad, gracias a los conocimientos adquiridos; de aportar soluciones a distintas problemáticas que pueden surgir en todas las organizaciones que forman parte de un contexto social. Éste, influenciado por innumerables factores externos e internos; determina muchas veces, el camino a seguir para lograr los resultados esperados.

## **OBJETIVO GENERAL**

- 1) Demostrar que los estudios de la carrera de Sistemas Comerciales pueden contribuir a analizar, reflexionar y diagnosticar la problemática que se presentó en mi lugar de trabajo, debido a eventos tales como Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (LIDE), la crisis económica mundial y la epidemia de influenza AH1N1 que afectó a nuestro País en el año 2008. Los mismos, influyeron de manera importante los ingresos de capital, así como en la recuperación de cartera de los créditos colocados. Por lo que, basada en los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el estudio de la carrera; me permitió implementar una serie de acciones y estrategias que coadyuvaran al desempeño y el cumplimiento de mis funciones como Ejecutivo de Cuenta.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la historia, las funciones, la oferta educativa, de la Universidad de Quintana Roo.
- Detallar el perfil de la carrera de Sistemas Comerciales, el perfil del egresado y el campo de acción de la misma, para entender la importancia de las capacidades, conocimientos que otorga y las posibilidades de aplicación de los mismos.
- Describir la historia y constitución del grupo financiero HSBC para comprender la importancia de las acciones a realizar al formar parte del mismo.
- Identificar los factores históricos a nivel mundial y nacional a partir del año 2008, que determinaron las condiciones financieras adversas del país aclarando así el porqué de tales consecuencias.
- Formular, a través de ejemplos concretos, estrategias de captación de capital, ventas, y recuperación de cartera vencida, aplicando los conocimientos adquiridos durante el estudio de la carrera de Sistemas Comerciales.
- Demostrar a través de los ejemplos concretos de la aplicación de estrategias aprendidas en la Licenciatura de Sistemas Comerciales, que contratar profesionales de la misma, otorga para las Organizaciones específicas en su área excelentes beneficios.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo monográfico está basado en la experiencia laboral desempeñada como *Ejecutiva de Cuenta* en el *Grupo Financiero HSBC*. Durante este tiempo, tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el estudio de la carrera de Sistemas Comerciales; pues gran parte del logro de los objetivos y metas en el puesto, derivan de la labor de ventas. Lo que me motivó a realizar este trabajo, aparte de cumplir con el requerimiento de titulación, es que significó personalmente y laboralmente, la situación crítica que tuve que afrontar; una clara demostración de la gran utilidad de los estudios realizados y las múltiples aplicaciones de los mismos en un ámbito de trabajo.

La elección del tema se originó en el reto que significó la implementación de nuevas y más audaces estrategias para cumplir y sacar adelante las metas mensuales requeridas por la Institución. Todo esto como consecuencia de los eventos ocurridos a nivel nacional e internacional, que propiciaron condiciones adversas en la economía de los mexicanos, derivando en una baja en las operaciones bancarias, poco ingreso de capital y aumento de la cartera vencida.

## METODOLOGÍA UTILIZADA

El presente trabajo tiene como objeto llevar a cabo un estudio cuya metodología es de tipo **descriptivo**, sobre la experiencia laboral adquirida como Ejecutivo de Cuenta en el *Grupo Financiero HSBC*.

### Tipos de Investigación<sup>1</sup> Por Frank Morales

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

Por su lado Cerro y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 41).

Ahora bien, desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas

---

<sup>1</sup><http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación. De hecho es común que hallar investigaciones que son simultáneamente descriptivas y transversales, por solo mencionar un caso.

El nivel de investigación: Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel el tipo de investigación puede ser *Descriptiva*, *Exploratoria* o *Explicativa*.

### 1. Investigación Descriptiva:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también **investigaciones diagnósticas**, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

De acuerdo a esta metodología, realicé investigaciones bibliográficas a través de las cuales pude describir los antecedentes históricos de los distintos temas a tratar, todo esto sumado a la experiencia personal en mi lugar de trabajo; como también entender los factores más importantes que me posibilitaron aclarar y solucionar las consecuencias que, ocurrieron en mi lugar de trabajo, por los eventos nacionales e internacionales ocurridos en nuestro país.

Para realizar este trabajo utilicé fuentes primarias:

- Descripciones propias de los hechos ocurridos y de las acciones realizadas para solucionar el impacto de los eventos nombrados, los cuales afectaron en forma significativa, en mi lugar de trabajo.

Como también utilicé fuentes secundarias como:

- Libros
- Diarios
- Páginas de Internet

# CAPITULO I.- LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

## 1.1 Antecedentes<sup>2</sup>

El día 24 de mayo de 1991, se funda la Universidad de Quintana Roo, con el objetivo de cubrir las áreas de estudio que no existían en el estado; así mismo, tener como objetivo el ser una institución de alta calidad académica fincada en estándares internacionales, sólidamente comprometida con el desarrollo de Quintana Roo.

Su creación responde a un viejo anhelo de los Quintanarroenses por contar con un centro de educación superior para formar profesionales en las ciencias sociales, las humanidades y las áreas tecnológicas de mayor demanda y consumo en esa época.

El Gobierno del Estado de Quintana Roo el 31 de Mayo de 1991 publica en el Periódico Oficial el Decreto “Por el que se crea la universidad de Quintana Roo como un organismo descentralizado y de interés público y social del Estado de Quintana Roo”.

La Universidad de Quintana Roo inició el curso de prerrequisito en el otoño de 1991 y sus cursos para la primera generación en la Primavera de 1992, y desde entonces ha sido concebida como una institución moderna a partir de un modelo denominado “Nueva Universidad Mexicana”, que recoge la experiencia histórica del desarrollo universitario en el mundo y en el país, el cual fue adaptado puntualmente a las condiciones de la región.

La oferta educativa inicial fue de ocho licenciaturas: Antropología, Derecho, Sistemas Comerciales, Ingeniería Ambiental, Sistemas de Energía, Relaciones Internacionales y Lengua Inglesa. Hoy, a 16 años de distancia, la Universidad ofrece 25 programas educativos y se conservan las carreras originales. En la entidad quintanarroense, la UQROO es la única institución educativa de nivel superior que ofrece los cuatro niveles más importantes que reconoce el sistema.

En 1998<sup>3</sup> la Universidad expande sus servicios universitarios hacia otras regiones del estado, creando la Unidad Cozumel, la cual abrió formalmente sus actividades el 28 de agosto de ese año, a pesar de su corta existencia, la UQROO

---

<sup>2</sup>Gaceta Uqroo No. 41, publicada en el mes de agosto 2007

<sup>3</sup>www,qroo.mx

ha concretado significativos avances en materia de docencia, investigación extensión y vinculación con su entorno. Actualmente, la UQROO cuenta con 3 campus universitarios (Unidades Académicas):

- Unidad Académica Chetumal
- Unidad Académica Cozumel
- Unidad Académica Playa del Carmen

## **1.2. Finalidad de la Universidad de Quintana Roo<sup>4</sup>**

a) Impartir educación superior en los niveles de licenciatura, estudios de postgrado, cursos de actualización y especialización bajo diferentes modalidades de enseñanza para formar profesionistas, profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país. Ello mediante la formación de individuos de manera integral con clara actitud humanista, social y científica, dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encauzados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, del aprecio a la patria y a la conciencia de responsabilidad social.

b) Organizar, fomentar y generar nuevos conocimientos mediante programas de investigación científica, humanística, social, cultural y de desarrollo tecnológico, buscando resolver las necesidades de la sociedad quintanarroense y del país en general.

c) Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística, la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento y desarrollo.

---

<sup>4</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_de\\_Quintana\\_Roo](http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Quintana_Roo)

d) Contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y del país De naturaleza eminentemente social que propicia la participación de la sociedad a través de sus opiniones, demandas y requerimientos sociales. Con un sistema financiero diversificado que no sólo estimula la generación de ingresos propios, sino que propicia una mayor participación social en el financiamiento de la universidad.

### 1.3 Modelo Educativo<sup>5</sup>

El modelo educativo de una institución deriva de su filosofía, es congruente con lo que una universidad es en el presente y aspira ser en el futuro; es, asimismo, un ideal, un paradigma que se sustenta en una teoría pedagógica que determina la forma particular en la que debe desenvolverse el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El modelo educativo de la UQROO se centra en la figura del alumnado más que en la del profesorado, lo que conduce a definir y centrar toda la administración académica y enfoque educativo en el tema de las tutorías, el servicio social, los servicios escolares y los procesos en torno a la certificación ISO 9000, exigiéndole a la institución un proceso de organización permanente; a través de sus departamentos académicos y la actualización curricular de sus planes y programas de estudio con su posterior acreditación.

La definición de su modelo educativo tiene como punto de partida la existencia de una filosofía institucional, expresada en su Ley Orgánica, su definición de lo que es (su misión) y de lo que aspira a ser (su visión), así como de los valores y principios que deben sostener ese proyecto educativo. El artículo 3° de la Ley Orgánica, fracción I, precisa:

*Impartir educación superior en los niveles técnicos, de licenciatura, estudios de posgrado, cursos de actualización y especialización mediante las diferentes modalidades de enseñanza, para formar los profesionistas, profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país, en su armónico desarrollo socioeconómico y cultural. La formación de los individuos se orientará a ser integral, con clara actitud humanística, social y científica; dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encauzados a la*

---

<sup>5</sup><http://www.uqroo.mx/modeloeducativo/modeloeducanew.pdf>

*superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, de amor a la patria y a la conciencia de responsabilidad social.*

*La Ley Orgánica establece con claridad la finalidad principal de la UQRoo, formar recursos humanos. Los rasgos que esa formación debe tener y las capacidades y valores que debe proporcionar para que esos recursos humanos puedan contribuir al desarrollo del estado, de la región y el país son considerados en la misión de nuestra universidad:*

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, a través de un modelo educativo integral que mediante diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo sustentable, así como al fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y México[sigc, 2010].

Los valores y actitudes también se mencionan en la misión que caracteriza al proyecto universitario. Estos se definen con precisión en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), justicia, libertad, honestidad, respeto, ética, liderazgo, eficiencia, superación, unidad y comunicación. Igualmente; y se explicitan los principios fundamentales que orientan las funciones básicas de la Uqroo desde su creación: calidad, vinculación, multidisciplinaria, innovación, y dos más en la actualidad, transparencia y flexibilidad. Diez valores y actitudes precisos, así como seis principios transversales que guían la vida universitaria de la Uqroo.



En la figura 1 el diagrama del modelo educativo de la UQRoo presenta una visión prospectiva de la institución, concebida como una organización en equilibrio que aprende y se orienta hacia la gestión del conocimiento en su modelo académico y curricular, pero también hacia la gestión institucional, en su modelo organizacional y en el sistema de información universitaria.

En el esquema, la gestión del conocimiento y la gestión institucional aluden a una visión de la institución universitaria que se adapta a la sociedad global en la que se encuentra. En una proyección estratégica, desde la que se orientan el modelo académico y el modelo organizacional, que rigen y comparten espacios dentro de la vida universitaria.

Operando bajo un modelo departamental, una estructura matricial, órganos colegiados, autoridades colegiadas y unipersonales, quienes en conjunto, y en distintos niveles, definen, articulan y retroalimentan permanentemente la currícula universitaria a través de una planeación prospectiva que operacionaliza, por un lado, la gestión del conocimiento y, por el otro, la gestión institucional.

Todo esto, en una dinámica que considera los grandes ejes del proyecto institucional, inmerso en los valores y principios en que se sustenta nuestra institución, para el desarrollo articulado de sus funciones básicas, en atención a una formación integral del estudiante, una investigación pertinente y de calidad y una vinculación que atiende a las demandas de la dinámica social.

## **1.4 Misión y Visión**

### **Misión**

*Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales: intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México.*

### **Visión**

*La Universidad de Quintana Roo se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del Estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la identidad y del orgullo Quintanarroenses.*

*Sus egresados poseen una formación integral y una cultura emprendedora que les permite iniciar sus propios negocios; desempeñarse profesionalmente en el ámbito público, privado y social; trabajar en distintos entornos culturales; y emplear herramientas científicas y tecnológicas para acceder a nuevos conocimientos. Se distinguen por su compromiso con el progreso del ser humano, su amor a la patria y su conciencia social.*

*Sus profesores tienen una sólida vocación docente, cuentan con maestría o doctorado y son un ejemplo de conducta profesional. Sus actividades promueven el aprendizaje del alumno y hacen uso de tecnologías para ofrecer sus servicios a distancia y de educación continua. La investigación científica y tecnológica es una actividad prioritaria cuyos resultados contribuyen al desarrollo regional sustentable. Las principales áreas de interés institucional son: turismo; estudios del Caribe; economía y negocios; gobierno y gestión pública; ecología y medio ambiente; identidad cultural; y educación.*

## 1.5 Lema

# **"Fructificar la Razón, Trascender Nuestra Cultura"**

**Autor:** Maribel Rubí Urbina Reyes.

En su propuesta, la autora del lema insistió como hilo conductor en dos conceptos básicos: *Razón* y *Trascendencia*.

**FRUCTIFICAR**, llegar al nivel de donación de sí; una vez afianzada la certeza del trabajo que nos profesionaliza en pos de esa misma Razón, hacerla UTIL al género humano y su hábitat.

**TRASCENDER** nuestra CULTURA para volverla SIGNIFICATIVA, darle un sentido que apoye el progreso de las futuras generaciones.

## 1.6 Infraestructura y Servicios

El diseño arquitectónico de los edificios universitarios se define por las reminiscencias caribeñas y elementos mayas en su estructura y materiales.

La infraestructura de la Universidad de Quintana Roo (UQROO) incorpora adelantos tecnológicos en áreas sustantivas, como telecomunicaciones basadas en redes de fibra óptica e inalámbricas; edificios inteligentes, generación de energías sustentables, laboratorios y talleres equipados con tecnología de punta, instalaciones deportivas semi olímpicas, entre otras.

El sistema bibliotecario, integrado por dos modernas bibliotecas, pone a disposición de estudiantes, profesores e investigadores de la región un acervo bibliográfico actualizado, y servicios cuya calidad ha sido certificada por organismos internacionales.

La vida académica universitaria se desarrolla en un ambiente de apertura y libertad de cátedra, cuyo propósito es diversificar y mejorar ambientes y procesos de aprendizaje, aprovechando para ello las aportaciones de las ciencias auxiliares de la educación y de las tecnologías de la comunicación y la información.

Un amplio esquema de becas estimula la excelencia en los estudiantes. Actualmente, más del 25% de nuestros alumnos se benefician de algún tipo de apoyo económico.

Atendemos la diversidad étnica de la población universitaria a través de la Unidad de Apoyo a Estudiantes Indígenas, en la que un grupo de académicos especializados diseña y aplica herramientas educativas que faciliten su integración al sistema de enseñanza aprendizaje de la Universidad.

Mediante convenios vigentes de intercambio académico, estudiantes de la UQROO realizan estudios en diversas universidades de México, América del Norte y Europa, y recibimos constantemente estudiantes extranjeros en nuestras aulas.

## **1.7 Unidades Académicas**

1.7.1 La Unidad Académica Chetumal cuenta con cuatro divisiones:

### **❖ *División de Ciencias e Ingeniería (DCI)***

#### **Oferta Educativa**

Licenciaturas:

1. Ingeniería Ambiental
2. Ingeniería en Sistemas de Energía
3. Ingeniería en Redes
4. Manejo de Recursos Naturales

Maestrías:

1. Planeación
2. Enseñanza de las Matemáticas
3. Educación Ambiental

Doctorados:

1. Doctorado en Geografía

❖ ***División de Ciencias Políticas y Humanidades (DCPH)***

**Oferta Educativa**

Licenciaturas:

1. En Gobierno y Gestión Pública
2. Humanidades
3. Lengua Inglesa
4. Relaciones Internacionales

❖ ***División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas (DCSEA)***

**Oferta Educativa**

Licenciaturas:

1. Antropología Social
2. Derecho
3. Economía y Finanzas
4. Seguridad Pública
5. Sistemas Comerciales
6. Turismo

Maestrías:

1. Economía del Sector Público
2. Antropología Aplicada

❖ ***División de Ciencias de la Salud (DCS)***

**Oferta Educativa**

Licenciaturas:

1. Enfermería
2. Farmacia
3. Médico Cirujano

Posgrados:

1. Cirugía General
2. Ginecología y Obstetricia
3. Medicina Familiar
4. Pediatría
5. Radiología
6. Traumatología y Ortodoncia
7. Medicina de Rehabilitación

1.7.2 La Unidad Académica Cozumel cuenta con la división:

❖ ***División de Desarrollo Sustentable***

Licenciaturas:

1. Gestión de Servicios Turísticos
2. Manejo de Recursos Naturales
3. Sistemas Comerciales
4. Lengua Inglesa

1.7.3 La Unidad Académica Playa del Carmen cuenta con la división:

❖ ***División Unidad Académica Playa del Carmen***

Licenciaturas:

1. Gobierno y Gestión Pública
2. Administración Hotelera
3. Ingeniería Empresarial

# **CAPITULO II.- LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES**

## **2.1 Justificación<sup>6</sup>**

Los cambios que se presentan actualmente apuntan hacia una integración cada vez mayor de los procesos económicos entre las entidades, tanto al interior como al exterior de los países.

Dentro de esta integración económica el papel de los sistemas de comercialización cobra, cada día, mayor importancia y aumenta de tal forma su cobertura y su especialización que resulta indispensable contar con profesionistas que tengan amplios conocimientos al respecto.

El sureste mexicano y particularmente en la región del Caribe en estos días, esta situación se hace más patente; por ello, la Universidad de Quintana Roo ofrece la Licenciatura en Sistemas Comerciales, para contribuir al fortalecimiento de la entidad mediante la optimización de los procesos de producción y distribución de la zona con el resto del mundo.

## **2.2 Objetivo curricular de la carrera**

El objetivo de la carrera es la formación de profesionistas con amplio dominio de conocimientos teóricos y de habilidades prácticas en las áreas de desarrollo y distribución de bienes y servicios, tanto nacionales como extranjeros. De tal manera que puedan aplicarlo en su entorno y que, bajo un marco de aprovechamiento racional de los recursos y de relaciones comerciales internacionales, contribuyan al desarrollo armónico de la entidad.

---

<sup>6</sup>[http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan\\_sistcomer2007.pdf](http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan_sistcomer2007.pdf)

## 2.3 Perfil del aspirante y Perfil del egresado

### Perfil del aspirante:

Los aspirantes a ingresar a la licenciatura en Sistemas Comerciales deberá:

- ❖ Ser egresado de las instituciones de educación media superior.
- ❖ Haber cubierto todas las materias y presentar el certificado de estudios correspondiente.
- ❖ Provenir del área de ciencias sociales, económico-administrativas o matemáticas.
- ❖ Tener interés en contribuir al desarrollo socioeconómico regional y nacional, en las áreas de planeación de Sistemas Comerciales y cadenas productivas.
- ❖ Mantener una actitud abierta ante el trabajo interdisciplinario.
- ❖ Tener una actitud creativa en el contexto empresarial e interés en las relaciones comerciales nacionales e internacionales.

Adicionalmente y de preferencia debe tener vocación para el comercio y los negocios, disposición para la comunicación, interés en la comercialización nacional e internacional, debe ser creativo, orientado al liderazgo y disponer de una actitud asertiva.

La realización de las actividades contempladas en el programa requiere del gusto por la lectura, la aptitud para redactar, la capacidad de análisis y síntesis para la comprensión de lecturas, el interés por desarrollar buenas relaciones humanas, el razonamiento lógico y numérico para la toma de decisiones estratégicas, la comunicación eficaz en expresión oral, el espíritu emprendedor y creativo para la innovación en la solución de problemas, la capacidad de trabajar en equipo para el bienestar social con base en valores y principios sólidos comunitarios.

### **Perfil del egresado:**

Un egresado de la Licenciatura en Sistemas Comerciales estará capacitado para:

- ❖ Ser capaz de insertarse en el proceso de desarrollo de sistemas comerciales que permitan ofrecer bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- ❖ Implementar alternativas de comercialización a través de estrategias de ventas y de negociación que permitan la estabilidad del sistema comercial en beneficio de los actores del mismo y de la sociedad en general.
- ❖ Analizar y explorar mercados tanto cuantitativamente en términos de la dimensión de la oferta y la demanda, de su ubicación geográfica así como cualitativamente de acuerdo a la identificación de las preferencias y características de los consumidores en los diversos entornos sociales, culturales y económicos presentes en los mercados.
- ❖ Diseñar y desarrollar estrategias de negocios que permitan el desarrollo de bienes y servicios orientados a la satisfacción de necesidades de los consumidores en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
- ❖ Analizar, diagnosticar y administrar los procesos de gestión de las empresas en cuanto al sistema comercial en que se insertan generando planes y proyectos en las áreas funcionales que permitan un proceso de mejoramiento continuo de su relación con el mercado.
- ❖ Desarrollar iniciativas empresariales que basen su competitividad en el manejo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) científicas y administrativas.
- ❖ Desarrollar un claro compromiso con el bienestar de los individuos y de la sociedad.
- ❖ Desarrollar iniciativas empresariales tomando en cuenta los principios del desarrollo sustentable, la conservación, manejo y utilización responsable de los recursos naturales, la equidad y el respeto a la diversidad.

## **2.4 Ventaja comparativa de la Licenciatura en Sistemas Comerciales vs otras licenciaturas**

La carrera de Sistemas Comerciales es una de las carreras más novedosas creada por la Universidad de Quintana Roo, en la que se capacita y educa al alumno para crear, organizar y fomentar nuevos negocios y colaborar en el desarrollo de los ya consolidados con un enfoque moderno, utilizando técnicas que ayuden al buen desarrollo de la misma.

La ventaja principal de la carrera en comparación de las otras carreras ofertadas en la Universidad es la formación de nuevos líderes y emprendedores de negocios. Porque si bien tienes las técnicas para maximizar los recursos de una empresa, también fomenta la iniciativa propia del estudiante para realizar un negocio, siendo nosotros los que de manera más objetiva podemos poner en marcha lo aprendido para nuestro bienestar personal y de nuestro entorno.

## **2.5 Actividad Profesional<sup>7</sup>**

El campo laboral del Licenciado en Sistemas Comerciales es amplio y con una visión específica en el área empresarial y de negocios en la cual podrá:

- Participar en la formulación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.
- Colaborar con empresas de cualquier tipo y conformación en las actividades de producción y comercialización de bienes y servicios enfocados a los mercados nacionales e internacionales.
- Como consultor para empresas brindando servicios de asesoría en las diferentes áreas profesionales que le son propias.

---

<sup>7</sup><http://www.uqroo.mx/planes-de-estudio/licenciaturas/chetumal/licenciatura-en-sistemas-comerciales/>

- En el sector público colaborando en actividades de desarrollo económico y social.
- Asimismo podrá dedicarse a actividades de investigación y docencia.

## **2.6 Plan de estudios**

Asignaturas generales:

- Escritura y Comprensión de textos
- Matemáticas
- Seminario de problemas regionales

Asignaturas Divisionales:

- Inglés Introductorio
- Inglés Básico
- Inglés Pre-intermedio
- Historia y Cultura Regional
- Problemas Sociales Contemporáneos
- Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales

Asignaturas de Concentración Profesional:

### Área Financiera

- Matemáticas I
- Estadística
- Función Financiera y Análisis de los Estados Financieros
- Desarrollo Económico Regional
- Operaciones Bancarias y Financieras
- Análisis y Evaluación de Proyectos

## Área Administrativa

- Administración
- Economía y la Empresa
- Contabilidad Básica y Administrativa
- Contabilidad de Costos
- Planeación Estratégica
- Comercio Internacional II
- Recursos Humanos
- Proyecto Empresarial I
- Proyecto Empresarial II

## Área de Derecho y Economía

- Microeconomía
- Macroeconomía

## CAPITULO III.- DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO HSBC, INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

### 3.1 Historia de la banca en México

Se entiende por intermediación bancaria el proceso por el cual una empresa o varias se especializan en captar depósitos del público para proceder a prestarlos. Hasta 1864 no había habido en México banca según el concepto anterior, aunque si operaciones de crédito.

Durante la Colonia, el crédito fue concedido de preferencia por las órdenes religiosas o los consulados de comerciantes. Así, la banca en la historia de México se inicia en 1864, a partir del establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal de un banco británico: *The Bank of London, México and South América*.

En el Estado de Chihuahua y al amparo de concesiones expedidas por el Ejecutivo local, surgieron el *Banco de Santa Eulalia* en 1875 y poco tiempo después el *Banco de Hidalgo*. En la capital del país fue hasta el año de 1881 cuando bajo la presidencia de Manuel González, se funda el *Banco Nacional Mexicano* con capital del *Banco Franco Egipcio* con sede en Paris. En 1883 Eduardo L'Enfer obtiene concesión para el *Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario* y nuevamente en Chihuahua se establecen en ese año el *Banco Minero*, el *Banco de Chihuahua* y el *Banco Mexicano de Chihuahua*. Posteriormente, a partir de 1888 se establecen otros bancos, entre ellos dos de emisión en el estado de Yucatán y algunos más en la capital del país.

En 1896 el entonces ministro de Hacienda de Porfirio Díaz, José IvesLimantour inicia los trabajos para expedir una ley bancaria al amparo de la cual pudieran uniformarse los términos operativos y funcionales para los bancos que ya existían y para los que se establecieran en el futuro. Desde el punto de vista de la especialización para las instituciones, la Ley de Instituciones de Crédito que se promulgó en 1897 contempló tres modelos bancarios:

- Bancos de emisión (bancos de depósito y descuento con facultad para emitir billetes),
- Bancos hipotecarios y
- Bancos refaccionarios.

En resumen, hasta poco antes de que estallara la Revolución en 1910 la estructura bancaria de México se encontraba integrada de la siguiente manera: había 24 bancos de emisión entre los cuales se contaban el Banco Nacional de México y el Banco de Londres que eran los únicos cuyos billetes podían circular en todo el territorio nacional. Los billetes del resto de los

bancos de emisión sólo podían circular en la entidad federativa a la que estuvieran cada uno de ellos adscrito. Por último, al anterior grupo se sumaban dos bancos hipotecarios y cinco refaccionarios.

### **3.1.2 Etapa revolucionaria**

La revolución maderista fue fundamentalmente una revolución política. Desde el punto de vista bancario, la presidencia de Francisco I. Madero fue una mera continuación de la herencia recibida del porfiriato. Así, durante esa administración volvió a prevalecer un criterio favorable a la pluralidad de bancos emisores. El gobierno, a través de la Secretaría de Hacienda, intentó incluso aumentar el número de bancos de emisión con el objeto de ampliar la red bancaria del país. Este panorama cambió radicalmente a raíz de que el usurpador Victoriano Huerta derrocará a Madero y ese hecho fuera el detonante para el inicio de la llamada revolución constitucionalista.

El esfuerzo militar del régimen de Huerta contra los revolucionarios pronto colocó a sus finanzas en situación delicada. Por lo tanto, aparte de intentar conseguir algunos créditos en el extranjero, el régimen de Huerta impuso préstamos forzados a los bancos locales. En ese orden, sobresalieron dos de ellos impuestos a todos los bancos: el primero en el año de 1913 por un saldo total de 18.2 millones de pesos y un segundo en 1914 por un poco más de 41 millones de pesos. En suma, de febrero de 1913 a abril de 1915 los bancos locales otorgaron créditos al gobierno del usurpador Huerta por un total de casi 64 millones de pesos, cantidad de la cual poco más de 59 millones correspondió a los dos préstamos generales arriba mencionados y el resto a operaciones que se pactaron con instituciones específicas.

Esa primera etapa de la Revolución que culminó a principios de 1915 fue particularmente dañina para los bancos. Los quebrantos que se resintieron provinieron de tres fuentes: de los saqueos sufridos por las instituciones durante la contienda, de los daños causados a los acreditados de los bancos y de los préstamos obligatorios ya mencionados. En consecuencia, para mediados de 1914 los billetes en circulación de los bancos más los depósitos a la vista contaban con una garantía en metálico de tan sólo 26.5 por ciento mientras que la ley exigía por lo menos 33 por ciento. Asimismo, una cartera de difícil cobro había aumentado en el transcurso de dos años en más de 54 por ciento.

En agosto de 1915, el gobierno encabezado por Venustiano Carranza intentó obligar a los bancos de emisión a colocarse dentro de los lineamientos de la Ley Bancaria de 1897 o forzarlos a que pasaran a liquidación. Más adelante, en septiembre de 1916 se modificó radicalmente dicho enfoque. El gobierno declaró ilegal la existencia de esas instituciones y decretó que deberían cubrir con metálico la totalidad de sus billetes en circulación y proceder a su liquidación. Por fin, en el otoño de 1917 sucede lo inevitable y el gobierno de Venustiano Carranza recurre a la incautación y

al crédito forzoso con los bancos, arrebatándoles la totalidad de sus reservas metálicas. El periodo de incautación continuó hasta el epílogo del carrancismo en 1920 sin que en ese lapso se pudiera consumir la liquidación de los bancos. Ya hacia el final, Venustiano Carranza en septiembre de 1919 anunció que algunos de los bancos incautados podrían reanudar sus negocios en el futuro. Sin embargo, esta determinación se convertiría en letra muerta al tomar el poder político en México el grupo de los sonorenses en cuyas filas sobresalían las figuras de Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

### **3.1.3. El periodo reconstructivo**

En el artículo 28 de la Constitución que se promulgó en 1917 quedó consignado que en México la facultad de emitir billetes estaba reservada en exclusiva para un Banco Único de Emisión que quedaría bajo el control del Gobierno. Así, al sustentarse las bases jurídicas para el establecimiento del Banco de México –que se fundaría hasta 1925— implícitamente quedó cancelada la posibilidad de que los bancos privados pudiesen continuar practicando la emisión.

Respecto al futuro de esas instituciones, en 1921 la administración encabezada por el presidente Álvaro Obregón decretó que los antiguos bancos de emisión serían devueltos a sus propietarios y podrían reanudar sus actividades en breve. Así, de las 22 instituciones que habían sido incautadas durante el régimen encabezado por Venustiano Carranza, 16 reanudaron operaciones durante el periodo obregonista y tan sólo seis tuvieron que cerrar sus puertas por insuficiente solvencia.

Correspondió al régimen del presidente Plutarco Elías Calles (1924-1926) proseguir con la rehabilitación y el desarrollo bancario del país. Por un lado, después de realizar unos ahorros presupuestales notables para poder constituir el capital del Banco de México, la institución abrió sus puertas en 1925. Ya contando el país con el órgano llamado a fungir como núcleo del sistema bancario, en 1926 se promulgó una nueva ley de bancos en la que, de acuerdo con el esquema de especialización, se afinó la clasificación de las instituciones de crédito del país. Según ese ordenamiento, serían 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. Una nueva ley bancaria expedida en 1932 afinó aún más esa clasificación e introdujo un avance normativo muy importante: creó la figura de la institución nacional de crédito (que fue el origen legal de la llamada posteriormente, banca de desarrollo).

Al amparo de este último ordenamiento, hacia finales de la década de los treinta existía en México la siguiente estructura de instituciones nacionales de crédito: Banobras, Nacional Financiera, Unión Nacional de Productores de Azúcar, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Ejidal,

Banco Agrícola y algunas más de menor importancia. En cuanto a las instituciones de crédito privadas, a menos desde mediados de los años 20 se crearon muchas entidades pero principalmente bancos de depósito y descuento.

Fuentes confiables revelan que de 1932 a 1940 el total de instituciones de crédito privadas en México se elevó de 51 a 87. Resulta importante contar con una fotografía de ese sector a este último año. Del total de instituciones de crédito privadas que existían a 1940, el 70 por ciento eran bancos de depósito y descuento. En ese recuento sobresalían sobre todo el Banco Nacional de México, el Banco de Londres y México y el Banco de Comercio que habiendo surgido en 1932 había logrado un desarrollo extraordinario a la vuelta de pocos años de operación. Del 30 por ciento restante, ocho instituciones eran bancos de capitalización —una figura ya desaparecida de la legislación bancaria hace décadas—, ocho instituciones especializadas en fideicomiso, otras ocho en ahorro y tan sólo dos sociedades especializadas en el crédito refaccionario. Asimismo, al cierre de 1940, tan sólo dos instituciones financieras del total existente estaban especializadas en el crédito hipotecario.

#### **3.1.4. El modelo imaginado**

Los planificadores del sistema financiero de México durante la década de los cuarenta tenían una idea bastante nítida del modelo que se deseaba. Su ilusión fue crear un sistema con las siguientes cuatro características. En primer lugar, se quería un sistema financiero nacional, con una participación mínima o nula de instituciones extranjeras. Asimismo, se deseaba un sistema de instituciones financieras especializadas en cuya operación hubiera congruencia entre plazos de captación y crédito y entre pasivos y destino del crédito. En ese mismo orden de ideas, se deseaba sobre todo una banca competitiva con una concurrencia intensa en el mercado. Por último, se buscaba un sistema financiero privado robusto que, sin embargo, estuviera complementado por un sector amplio de banca de fomento.

La aspiración de que México contase con una banca fundamentalmente nacional se había conseguido en 1932 a raíz de la expedición de la Ley Bancaria de ese año. Después de la conclusión de la Revolución, y a lo largo de la década de los veinte, varias sucursales de bancos extranjeros habían empezado a operar en México. El legislador quiso en 1932 estrechar el marco de operaciones para esas entidades, exigiéndoles que única y exclusivamente pudiesen realizar las operaciones normales permitidas a los bancos de depósito y descuento. Esta restricción de su ámbito de operación les pareció excesiva a todas esas sucursales, aunque con una excepción, y con ello dejaron de tener presencia en México los siguientes bancos extranjeros: Banco Germánico de la América del Sur, Canadian Commerce Bank, Banco de Montreal, Equitable Trust Co., Anglo South American Bank, National Bank y otros.

En la Ley Bancaria de 1941, se afinó y profundizó la clasificación de las instituciones participantes en la intermediación financiera. Como se recordará, el criterio rector de la especialización fue también el que había inspirado la redacción de las leyes bancarias precedentes empezando por la de 1897 expedida todavía durante el porfiriato.

Según el ordenamiento de 1941, las instituciones de crédito serían las siguientes: bancos de depósito, sociedades financieras e hipotecarias y bancos de capitalización. Para las operaciones de ahorro y fiduciarias podrían constituirse sociedades especializadas o practicarse por cualquiera de las instituciones mencionadas en el párrafo anterior mediante departamentos especializados. Por su parte, en el cuadro de las organizaciones auxiliares de crédito se consideraron cuatro figuras: almacenes generales de depósito, cámaras de compensación, bolsas de valores y uniones de crédito. Por último, se considerarían como instituciones y organizaciones auxiliares nacionales de crédito aquellas de esa naturaleza que fuesen establecidas por el Gobierno Federal.

Para el redactor de la Ley Bancaria de 1941 fue muy evidente que en la estructura del sistema financiero de México había demasiados bancos y muy pocas instituciones dedicadas al crédito de largo plazo. Ello revelaba un sesgo en favor de los financiamientos a la comercialización dejando de lado los créditos orientados a promover la capitalización de las unidades productivas. En un intento por compensar este desbalance, en la Ley Bancaria de 1941 se otorgaron facultades muy amplias de operación a la figura de la sociedad financiera. En cuanto a captación, éstas instituciones estaban pensadas para emitir bonos generales y bonos comerciales aunque también podían recibir recursos a plazos más cortos.

Un marco de operación tan generoso para las sociedades financieras dio lugar a que en los años siguientes se establecieran muchas entidades con esa especialización y que crecieran con mucha rapidez. En lo especial, ese marco fue muy atractivo para que los accionistas de muchos bancos de depósito decidieran establecer una sociedad financiera, e incluso se dio el caso de que bancos de depósito y financieras con los mismos propietarios se transfirieran fondos entre sí. Así, de 36 sociedades financieras que había en 1941 su número más que se duplicó para llegar a 84 en 1945, o sea que ese sector aumentó en 130 por ciento en el transcurso de tan sólo cuatro años. Asimismo, toda vez que las financieras podían también captar fondos casi a la vista y que sus bancos filiales se los traspasaban, en el año de 1958 las autoridades decidieron incluir a las sociedades financieras en el régimen del depósito obligatorio o encaje legal.

Aunque durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial las sociedades financieras fueron las entidades con mayor crecimiento, también lo hicieron muy rápidamente el resto de las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito. Así, de 1941 a 1945 el número de bancos de depósito se elevó de 67 a 97 y al total de las instituciones de crédito de 101 a 311.

Dentro de ese total, las fiduciarias pasaron de 26 a 65, las sociedades hipotecarias de 12 a 20 y los departamentos y entidades dedicadas a captar ahorro de 10 a 34. En lo que hace al sistema de bancos de depósito, cabe también destacar que el número de sus sucursales y agencias se incrementó en ese lapso de 110 a 448 más, que cuadruplicándose. En ese panorama de crecimiento tan acelerado, los activos de los bancos de depósito con la inclusión de sus departamentos de ahorro se expandieron en 300%.

### **3.2. La formación de los grupos financieros**

Fue durante la década de los años cincuenta cuando se empezó a manifestar con mayor evidencia la tendencia en el sistema financiero de México a evolucionar hacia el prototipo de la *banca universal*. Se entiende por banca universal la provisión de la totalidad de los servicios financieros por una misma entidad o consorcio. En la práctica, la figura de la banca universal puede conformarse en una sola institución prestando todos esos servicios o en la conformación de consorcios, agrupaciones o grupos financieros. Esta última fue la variante de organización bajo la cual se fue conformando en México el régimen de banca universal. Lo idóneo hubiera sido que las cabezas de esos grupos financieros fuesen sociedades tenedoras o “holding”, pero no ocurrió así. Fueron los bancos de depósito los que gradualmente procedieron a conformar sus grupos financieros, iniciándose la tendencia, como ya se ha dicho, con el establecimiento de su sociedad financiera.

Todo este proceso evolutivo pasó aparentemente inadvertido a los legisladores y también a las autoridades regulatorias en materia financiera del país. La ley bancaria de 1941, inspirada, como ya se ha dicho, en el principio de la especialización se mantenía en vigor, mientras que en la realidad el sistema financiero avanzaba hacia un modelo de banca universal mediante la formación paulatina de las agrupaciones financieras.

Uno de los primeros consorcios en avanzar hacia esa forma de organización y ostentarse abiertamente como tal, fue el encabezado por Seguros La Latinoamericana a cuyo alrededor se agruparon el Banco del País, Fianzas Lotonal y Seguros La Continental, entre otras entidades.

El modelo general de agrupación financiera que se fue formando en México resultó de preferencia el que tenía como cabeza a un banco de depósito. Así, usualmente un banco de depósito conseguía agrupar como filiales a una financiera, una hipotecaria, un departamento de ahorro y un departamento de fideicomiso. Más adelante, el proceso continuaba hasta su agotamiento mediante la adquisición de una compañía de seguros y otra de fianzas, un almacén general de depósito y una casa de bolsa. Más tarde ese cuadro de organización se completó mediante la incorporación de una

entidad de arrendamiento financiero y probablemente una filial dedicada al factoraje.

Por último, el modelo no cancelaba la opción de adquirir como filiales a entidades de otro tipo, como empresas del sector industrial y de servicios.

Dos tendencias propiciaron en México la conformación de los grupos financieros. La tendencia principal fue hacia la agrupación de instituciones de distinta especialización o giro para explotar la complementariedad de los servicios financieros y las ventajas operativas y mercadotécnicas de ofrecerlos en forma integrada. La otra tendencia fue hacia la fusión o integración de instituciones de un mismo ramo, principalmente bancos de depósito. Este fenómeno que cobró mucho auge en Estados Unidos y Europa durante la década de los sesenta se debió fundamentalmente a los incentivos para explotar las economías de escala.

La mayoría de los grupos financieros mexicanos estaban ya constituidos y operaban abiertamente cuando, muy tardíamente, se tomó la decisión de reconocer legalmente su existencia. Con esa finalidad, en diciembre de 1970 se promulgó una disposición a cuyo amparo se reconocería la existencia de esos grupos o agrupaciones “imponiéndoles la obligación de seguir una política financiera coordinada y de establecer un sistema de garantías recíprocas en caso de la pérdida de sus capitales pagados”. Según las nuevas normas, un grupo financiero era un conglomerado cuyas empresas filiales seguían una política financiera coordinada y entre los cuales existían nexos patrimoniales de importancia.

A pesar de la imprecisión de esta definición, y la cual suscitó en su momento muchas críticas precisamente por su vaguedad, el proceso de reconocimiento oficial para los grupos financieros que ya existían avanzó con rapidez durante el primer lustro de la década de los años setenta. Así, hacia diciembre de 1974, las autoridades anunciaron que hasta ese momento habían sido reconocidas oficialmente la conformación de 15 grupos financieros.

La autoridad agregó que en algunos de esos casos se había logrado la agrupación entre instituciones medianas y pequeñas que operaban en provincia, coadyuvando con ello al objetivo de propiciar un desarrollo bancario más equilibrado. Entre los 15 grupos financieros reconocidos oficialmente hacia finales de 1974 sobresalían los formados alrededor de los siguientes bancos: Banco Nacional de México, Banco de Londres, Banco Comercial Mexicano, Banco del País, Banco de Industria y Comercio y Banco Internacional.

### **3.3 Avance a la banca múltiple**

Aparte del reconocimiento oficial a la existencia de los grupos financieros la otra gran reforma adoptada en México en materia de banca durante la década de los setenta fue la creación de la llamada banca múltiple. La adopción en México del sistema de banca múltiple o general fue un proceso de aproximaciones que se cumplió en tres etapas. La primera de ellas implicó una reforma legal un tanto limitada por la cual simplemente se anunció en la ley en diciembre de 1974 la implantación en México de esa figura institucional. Posteriormente, vinieron una serie de reformas a la Ley Bancaria en diciembre de 1978. Finalmente, al amparo de ese marco legal procedió la conformación de los bancos múltiples.

Los grupos financieros fueron un antecedente histórico importante de la banca múltiple. Desde su establecimiento, la mayoría de estos grupos contaban ya con los elementos institucionales constitutivos de la figura de banco múltiple: un banco de depósito, una sociedad financiera y una hipotecaria. Asimismo, de tiempo atrás los propios bancos de depósito disponían ya de departamentos para el ahorro y las operaciones fiduciarias. Toda vez que estas últimas variantes eran complementarias de las operaciones de depósito, financieras e hipotecarias, por la ley que creó la banca múltiple quedó prohibido que esas últimas operaciones pudieran ser ejercidas en forma independiente por instituciones especializadas. El escenario estaba ya maduro para una evolución estructural. Así, la banca múltiple se definió como una sociedad autorizada para ejercer las siguientes operaciones: depósito, ahorro, intermediación financiera e hipotecaria y operaciones de fideicomiso.

Según Miguel Mancera, en razón de las economías de escala obtenibles la banca múltiple resultaría claramente superior a la especializada como fórmula para promover la eficiencia en el sector financiero. Se argumentó también que la banca múltiple permitiría un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada a la par que la supresión de duplicidades en los servicios administrativos de las instituciones. Se pensó asimismo que la banca múltiple permitiría una mayor penetración de los bancos mexicanos en los mercados financieros del exterior, merced a un mayor peso cualitativo en esos mercados.

En las reglas prácticas que se expidieron para la constitución de los bancos múltiples se pensó en un principio que éstos surgieran de la fusión de un banco de depósito, de una financiera y de una sociedad hipotecaria ya existente. De esa triada, cualquiera de las tres instituciones podía ser la que fusionara (“fusionante”) y las restantes serían las fusionadas. Posteriormente, en 1978 se flexibilizó este criterio al abrirse la posibilidad de otorgar autorización para el surgimiento de bancos múltiples de nueva creación.

Como se ha dicho, el proceso de fusiones y la creación de los nuevos bancos múltiples se iniciaron en diciembre de 1976 y concluyó en abril de 1980. Los primeros cinco bancos múltiples en crearse fueron los siguientes:

- Multibanco Mercantil de México
- Banpacífico
- Banca Promex
- Banco de Crédito y Servicios
- Unibanco

Caso éste último en el cual la sociedad fusionante fue Financiera de Fomento Industrial. La primera de las grandes instituciones que se constituyó en banco múltiple fue Comermex (enero de 1977), seguida por Banamex (marzo de 1977), Internacional (julio de 1977), Atlántico (julio de 1977), Serfín (octubre de 1977) y Bancomer (noviembre de 1977). Finalmente, de los 34 bancos múltiples que en total se formaron en ese lapso de transición, los últimos cinco fueron los siguientes: Banco Obrero (septiembre de 1979), Banco Mexicano-Somex (enero de 1980), Banco Monterrey (enero de 1980), Banco del Centro (enero de 1980) y Banco Aboumrad (abril de 1980).

### **3.4 La expropiación bancaria**

De acuerdo con lo especificado en el decreto expropiatorio correspondiente, el presidente José López Portillo expropió a la banca privada por las siguientes razones: los bancos privados habían obtenido ganancias excesivas en la prestación de un servicio público concesionado; habían creado de acuerdo con sus intereses fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público; a fin de que el crédito no se siguiera concentrando en los estratos altos de la sociedad y llegara oportuno y barato a la mayor parte del pueblo; para facilitar salir de la crisis económica que se había agravado por falta de control directo del Estado sobre el sistema financiero; para el mantenimiento de la paz pública y poder adoptar medidas necesarias orientadas a corregir trastornos internos.

Entre esas “medidas necesarias” sobresalía claramente la implantación de un control de cambios generalizado. Por ello, conviene citar también los considerandos que se expusieron para justificar la adopción del control de cambios. Las acciones de austeridad y ajuste en materia de política económica que se habían aplicado para contener la crisis no habían dado resultado principalmente por la cuantía de las fugas de capital. La crisis económica que se había padecido al menos desde mediados de 1981 había sido causada por dos fenómenos: la contracción de los mercados externos para los productos de exportación de México y el encarecimiento y menor disponibilidad de crédito externo.

En cuanto al objeto expropiado, en el decreto correspondiente se estableció que se expropiaban “a favor de la Nación” (sic.) las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles de los bancos expropiados. Cabe también recordar los casos de excepción para ese acto expropiatorio. Quedaron exceptuadas de expropiación las instituciones nacionales de crédito y la banca mixta –en razón de que ya formaba parte del gobierno—, el Banco Obrero –que pertenecía al sector laboral— además de Citibank y las oficinas de representación de bancos extranjeros –en razón de que no eran entidades propiedad de mexicanos. Esta última es la explicación por la cual a ese acto no se le podía llamar “nacionalización”, pues no se expropió a personas físicas y morales extranjeras.

Una vez consumada la expropiación de los bancos, se implantaron y estuvieron vigentes hasta finales de noviembre de 1982 o principios de diciembre las siguientes medidas de política bancaria. Estas medidas, anunciadas el 4 de septiembre de 1982 fueron de dos tipos: unas relativas a la estructura de las tasas de interés y otras respecto a la política de tipos de cambio aplicables a las operaciones de los bancos.

En cuanto a tasas de interés se dispuso que: 1) las tasas sobre nuevos depósitos disminuyeran dos puntos porcentuales por semana durante cinco semanas; 2) el rendimiento anual para los depósitos de ahorro se elevaran de 4 a 20 por ciento; 3) las tasas activas aplicables a los créditos vigentes para empresas productivas se redujeran de una sola vez cinco puntos porcentuales; 4) las tasas aplicables a los créditos por vivienda de interés social se redujeran hasta 23 puntos porcentuales para unificarse en 11 por ciento. En cuanto a los créditos y a los depósitos de la banca denominados en moneda extranjera se acordó lo siguiente: a) a los créditos se les aplicaría el tipo de cambio “preferencial” de 50 pesos por dólar; b) a los depósitos se les aplicaría el tipo de cambio —ordinario” de 70 pesos por dólar. Respecto a este último punto, cabe aclarar que cuando se adoptaron estas últimas medidas el tipo de cambio en el mercado libre se ubicaba en 100 pesos por dólar y aún por arriba.

¿Cuál fue el costo que implicó para la banca la aplicación de las medidas mencionadas es un asunto de estimación? Según quien fuera Director General del Banco de México de septiembre a diciembre de 1982 (Carlos Tello), todas esas medidas redujeron los ingresos de la banca, disminución que fue compensada mediante una elevación del rendimiento por el encaje legal. Así, mientras la denominada “conversión de mexdólares a pesos” aunada a la modificación de las tasas pasivas y activas de la banca ascendió en el agregado a casi 32 mil millones de pesos, el efecto por el aumento en

la remuneración del encaje legal sumó poco más de 19.3 miles de millones. El resultado neto de este balance ascendió, en términos del entonces Director General del Banco de México, a poco más de 12.5 miles de millones de pesos, cantidad que se contabilizó a cargo del instituto central como un concepto de su pasivo.

### **3.5 Reorganización de la banca estatizada**

Según el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988), la expropiación de la banca abrió la oportunidad para racionalizar la estructura del sistema financiero. Este proyecto implicó la conclusión de tres etapas. En primer lugar, habría que concluir con el proceso de la expropiación mediante la indemnización de los accionistas bancarios que habían sido expropiados. El segundo paso implicó la redefinición de la figura institucional de banco y realizar un nuevo deslinde de las fronteras entre el ámbito bancario y el resto del sector financiero. Una tercera etapa llevó a la reestructuración del sistema bancario, para buscar mayor eficiencia y competencia conservando la rentabilidad de las instituciones.

El gobierno del presidente López Portillo expropió los bancos, pero fue el régimen sucesor del presidente Miguel de la Madrid el que tuvo que encargarse de la indemnización de los banqueros expropiados y de organizar y poner en ejecución una situación inédita en México: la de la banca en manos del sector público. El aspecto más controvertido de la indemnización bancaria fue el de la valuación de los bancos expropiados. ¿Cuánto vale un banco? Para resolver este problema se tomaron en cuenta varios criterios pero a final de cuentas se adoptó el de valor económico, que consistió en evaluar la capacidad de cada banco para generar utilidades en el futuro.

La indemnización de los ex accionistas de la banca se concluyó hacia el otoño de 1985. Los dos bancos más grandes (Banamex y Bancomer) absorbieron aproximadamente el 63 por ciento del importe total de la indemnización y si se agrega el tercer banco, esa participación se aproxima al 75 por ciento. En total, en ocho tramos de indemnización que se publicaron del 22 de agosto de 1983 al 23 de agosto de 1985 se indemnizó a los accionistas de las 49 instituciones que habían sido expropiadas.

Es ampliamente reconocido que el entonces presidente electo, Miguel de la Madrid, no estuvo de acuerdo con la expropiación de la banca privada. Es sabido que el licenciado de la Madrid ni siquiera fue consultado cuando se decidió esa medida. Una vez en el poder, aunque de la Madrid no acordó revertir la expropiación sí decidió que se conformara una banca mixta —con 30 por ciento de acciones en manos de inversionistas privados— y competitiva. En buena medida, fue por esta última razón que el régimen

tomó la decisión de nombrar para que encabezaran a los bancos expropiados a profesionistas de gran prestigio y capacidad financiera.

El otro asunto fue en relación al deslinde de las fronteras entre la banca y el resto de las actividades financieras. De este reto emanaron dos medidas de gran importancia. La primera, en cuanto a la decisión de que se privatizaran las filiales –financieras y no financieras— de los bancos expropiados. La segunda, respecto a promover el desarrollo de un sistema financiero paralelo que pudiera competir contra los bancos ahora en poder del gobierno.

La razón legal para la privatización de las filiales de los bancos es que el objeto del decreto expropiatorio había sido el de expropiar sólo a los bancos comerciales. Otras razones invocadas para privatizar a las filiales de los bancos fueron las siguientes: restablecer el equilibrio en las actividades financieras diferentes a la bancaria entre sector privado y sector público; ser congruentes con el principio de economía mixta y fomentar la inversión de particulares en el sector. En lo específico, de la aplicación de ésta última política derivó la privatización de las casas de cambio de los bancos.

Sobre todo durante los primeros años del régimen del presidente de la Madrid, hubo mucho interés en restituir la confianza que había sido tan dañada por la expropiación de la banca. Este enfoque implicó apoyar el desarrollo de la llamada banca paralela, en particular de las casas de bolsa. La estrategia conllevó que a dichas instituciones casi se les reservara el monopolio del manejo de los títulos de la deuda pública y limitar la capacidad de la banca para participar en la llamada captación no tradicional. Y en paralelo, también se promovió que avanzara el cambio estructural de la banca. Así, de los 60 bancos que existían en 1982, mediante un cuidadoso proceso de fusiones se llegó en 1985 a 19 instituciones: seis de cobertura nacional, siete multi regionales y seis regionales. Todas estas transformaciones ocurrieron en un contexto en el que la banca logró primero sobrevivir y luego fortalecerse y también crecer.

A pesar del contexto de crisis económica que prevaleció de 1983 hasta el final del sexenio, los números de la banca en el periodo no fueron desfavorables. En el periodo de 1982 a 1988 la captación bancaria creció en términos reales 4.3 por ciento en promedio anual. El ahorro financiero que en 1982 representó 32 por ciento del PIB aumentó a 40 por ciento en 1988, aunque aún muy reducido en términos internacionales ese aumento fue de casi 25 por ciento. Por su parte, la cartera de crédito medida como proporción del PIB se incrementó de 17 por ciento en 1982 a 25 por ciento en 1987.

### 3.6 Desincorporación de los bancos

El proceso de reducción del tamaño del sector paraestatal se inició durante el sexenio de Miguel de la Madrid. Sin embargo, las privatizaciones más grandes y también más controvertidas se llevaron a cabo durante el gobierno del presidente Carlos Salinas (1988-1994). Fue dentro de este último programa que se aplicó la privatización de la banca comercial, llevada a cabo entre 1989 y 1990.

La privatización de la banca comercial consumada durante el sexenio del presidente Salinas requirió antes que nada de varias reformas jurídicas. En el orden Constitucional, hubo que modificar nuevamente el pasaje correspondiente del artículo 28 para permitir la participación de agentes privados en la prestación del servicio de banca y crédito. En ese mismo orden, se tuvo que reformar el artículo 123 de la Carta Magna para adaptar las condiciones de trabajo en la banca —ya con el permiso de sindicalización— a un régimen de propiedad privada. También se requirió la expedición de una nueva ley de bancos e incidentalmente, como se verá en el próximo capítulo, de un nuevo ordenamiento para las agrupaciones financieras.

La desincorporación de la banca fue uno de los procesos de privatización más importantes que se han efectuado en México. Ello fue así tanto por el monto que implicó la operación como por los efectos correctivos que debería inducir sobre la confianza de los agentes económicos respecto a la conducción de la política económica, la evolución de la economía y la asignación de los recursos productivos.

La privatización de la banca en México se llevó a cabo en cuatro etapas:

- En la primera se constituyó un órgano colegiado denominado Comité de Desincorporación Bancaria a cargo de llevar a cabo el proceso de desincorporación.
- Durante la segunda etapa se recibieron las solicitudes para participar en el proceso y se seleccionó a los participantes de acuerdo con varios criterios.
- La tercera etapa se dedicó a realizar la estimación del valor de las instituciones.
- La cuarta etapa cubrió la celebración de las subastas a partir de las cuales se decidió la adjudicación de las instituciones a las mejores posturas.

Aunque el primero de esos criterios fue el prioritario, los lineamientos que guiaron la privatización bancaria fueron tres: obtener el mayor ingreso

posible por la venta de los bancos, coadyuvar a mejorar el funcionamiento del sistema financiero del país y preservar la propiedad de las acciones de los bancos en manos de inversionistas mexicanos.

Las autorizaciones expedidas por el Comité de Desincorporación para participar en las subastas correspondientes tuvieron un carácter intransferible. Los grupos participantes también se obligaron a constituir un depósito de garantía y suscribir un contrato de confidencialidad. Después de la licitación correspondiente, cada grupo comprador tuvo la oportunidad para realizar una auditoría extensa sobre la institución que había adquirido. Esto último, con la finalidad de aplicar al precio de venta los ajustes que fueran procedentes.

Como se ha dicho, el proceso de venta de las 18 instituciones de crédito que se privatizaron se llevó a cabo de junio de 1991 a julio de 1992. Una de las razones para conducir dicho proceso de venta con tal rapidez, fue la idea de no otorgar ventajas competitivas a los bancos que se privatizaran inicialmente. La primera privatización que se concretó fue la de Multibanco Mercantil en junio de 1991. La última, fue la de Bancen en julio de 1992. El resto de los bancos múltiples se privatizaron como sigue: Banpais (junio de 1991), Banorte (agosto de 1991), Bancreser (agosto de 1991), Banamex (agosto de 1991), Bancomer (octubre de 1991), BCH (noviembre de 1991), Serfin (enero de 1992), Comermex (febrero de 1992), Banco Mexicano Somex (marzo de 1992), Banca Promex (abril de 1992), Banoro (abril de 1992), Banorte (junio de 1992) y Banco Internacional (junio de 1992).

Una vez que concluyó a mediados de 1992 el programa de privatizaciones bancarias, la Secretaría de Hacienda abrió la oportunidad para que se establecieran en México nuevos bancos múltiples. El llamado no cayó en tierra infértil y en un lapso relativamente breve abrieron sus puertas al menos 19 nuevas instituciones privadas con esa especialidad, entre ellas los siguientes bancos: Interestatal, Del Sureste, Industrial de Jalisco, Capital Interacciones, Inbursa, Quadrum, Pronorte y Regional del Norte.

### **3.7 Recuperación evolutiva**

La evolución mexicana hacia la banca universal ha sido accidentada. Al menos dos obstáculos impidieron una evolución fluida. Durante un periodo clave, el marco legal para la banca fue tan inapropiado, que para su desarrollo los bancos y las instituciones de crédito tuvieron en general que buscar maneras de eludirlo y así seguir avanzando. Eso es lo que ocurrió en México durante el siglo XX con la legislación sobre instituciones de crédito de la década de los veinte hasta principios de los setenta. El segundo gran obstáculo se derivó de la expropiación bancaria de 1982. El proceso hacia la

reconstitución de los grupos financieros se reinició a partir de la reprivatización de los bancos que concluyó en 1982.

A raíz de la reprivatización, las autoridades financieras retuvieron sus facultades regulatorias y de supervisión sobre la banca, pero los bancos reprivatizados y aquellos que se fundaron posteriormente recuperaron su libertad operativa y el manejo de su base de accionistas sin interferencia de las autoridades. Consecuentemente, ya fuese a través de los bancos reprivatizados o mediante los de nueva creación, la reconstitución de los grupos financieros empezó a tomar forma de manera relativamente rápida.

La banca universal mexicana en su expresión contemporánea tiene su fundamento legal en tres ordenamientos: la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. Una reforma de gran trascendencia fue incorporada por este último ordenamiento al introducir en México la figura de la empresa tenedora o “holding” como cabeza de cada uno de los grupos financieros que se fueran formando. Consecuentemente, en el nuevo esquema de agrupamiento financiero en México, las empresas “holding” reemplazaron a los bancos múltiples como cabezas de los grupos.

Así, con base en el mencionado marco regulatorio, la Secretaría de Hacienda fue expidiendo en forma secuencial las autorizaciones para la formación de nuevos grupos financieros. No todos ellos subsistían al momento de escribir este texto. A guisa de ejemplo, las autoridades revocaron las autorizaciones expedidas previamente para la conformación de los grupos financieros Arka, CBI y Márgen. Otra característica importante a destacar es que varios de los grupos financieros autorizados y que se encuentran en operación no cuentan entre sus filiales con un banco múltiple.

A manera de resumen, tres características principales distinguen al sistema financiero que se ha venido formando en México desde 1992:

La primera de ellas es que varios bancos múltiples existen y operan sin pertenecer a algún grupo financiero. De hecho, este es el caso de 15 de los 40 bancos múltiples que existen actualmente en México. La segunda característica es que la normatividad permite la formación de grupos financieros sin que éstos posean un banco múltiple. Existen actualmente en México 17 casos de esta naturaleza sobre un total de 36 grupos financieros en operación. Finalmente, al igual que ocurrió en el pasado, los grupos financieros más grandes y poderosos sí cuentan con un banco múltiple. De hecho, en términos del número de subsidiarias, el grupo financiero más fuerte ya no es Banamex ni tampoco Bancomer, sino Banorte.

Como se indicó, la lista de los bancos múltiples en funciones incluye a las siguientes 14 instituciones que forman parte de un grupo financiero:

Banamex, BBVA, Bancomer, Santander, HSBC-México, GECapital, Ixe, Inbursa, Interacciones, Mifel, Scotiabank, Invex, Afirme, Mercantil del Norte, Banco del Centro, Bank of America, J.P. Morgan, ING, CreditSuisse y Barclays. Los Bancos múltiples que no pertenecen a grupo financiero son como sigue: Regional de Monterrey, Bansi, Banco del Bajío, ABN Amro, American Express, Bank of Tokio-Mitsubishi, Comerica Bank, Ve por Mas, Deutsche Bank México, Azteca, Autofin México, Compartimos y Ahorro Famsa.

Para finalizar, la lista de grupos financieros es como sigue: Afirme, Barregio, GECapital, Bank of America, Banorte, Barclays, Bancomer, CreditSuisse, HSBC, Inbursa, Interacciones, Mifel, Santander, Scotiabank-Inverlat, Ve por Mas, ING, Invex, Ixe, J.P. (Chase) Morgan.

### **3.8. Crisis bancaria y resolución**

La vida de la banca reprivatizada fue excesivamente breve antes de que el sistema bancario de México cayera en la que ha sido quizá la crisis más severa que ha sufrido en su historia.

De ese periodo hay evidencias de que la privatización generó una competencia muy intensa en todos los segmentos del mercado bancario. Como era de esperarse, esta mayor competencia indujo una disminución en los índices de concentración bancaria al menos en tres ámbitos: captación, cartera de crédito y cartera de valores. Por otro lado, durante esos primeros años de la banca reprivatizada no se observó un cambio importante en la relación promedio de número de empleados por sucursal, indicador que pasó de 36 en 1990 a 34 en 1994.

No ha habido acuerdo entre los expertos sobre las causas que dieron lugar a la muy severa crisis bancaria que estalló durante los primeros meses de 1995. Al menos parcialmente, ese desplome se derivó de la insuficiente solvencia moral de algunos de los compradores de los bancos que se privatizaron. Cabe recordar al respecto, que tres de los bancos que cayeron en problemas –Unión, Cremi y Oriente— fueron intervenidos por la autoridad incluso antes de que tuviera lugar la devaluación que detonó a finales de diciembre de 1994. Con todo, es indudable que la principal causa de daño sobre los bancos provino de los efectos de la crisis de balanza de pagos que dio lugar a la mencionada devaluación cambiaria. Durante ese episodio la cartera de los bancos se debilitó grandemente a raíz del aumento de las tasas de interés y de la imposibilidad que enfrentaron muchos acreditados para poder seguir pagando sus créditos.

La crisis afectó de manera muy importante a todos los bancos del sistema, aunque con intensidades diferentes. Así, varias fueron las acciones aplicadas por las autoridades con el fin de enfrentar la crisis bancaria. En un

principio, esas acciones tuvieron la finalidad de resolver problemas de liquidez para concentrarse después en los problemas de solvencia. Respecto a liquidez, el mecanismo más importante fue la apertura por parte del Banco de México de una ventanilla de créditos en dólares, cuya finalidad fue evitar que los bancos incumplieran con el pago de pasivos denominados en moneda extranjera.

En cuanto a la solución de los problemas de solvencia, las autoridades aplicaron programas de cuatro tipos: capitalización temporal para los bancos, intervención de los bancos que se encontraban en situación más delicada para procurar su recuperación, un segundo programa de capitalización y compra de cartera y programas de apoyo para los deudores de la banca. El primer programa mencionado, el de capitalización temporal, respondió a la finalidad de impedir que el capital de algunos bancos medido con respecto a sus pasivos descendiera por debajo del límite mínimo señalado en la ley. Así, para cerrar la brecha de falta de capital se concedieron a varios bancos créditos cuyo saldo alcanzó en total más de 7 mil millones de pesos y que tiempo después se fue pagando de manera gradual. Por su parte, el programa de capitalización con compra de cartera se puso en ejecución durante 1995 y 1996, y los acuerdos correspondientes de compra finalizaron en 1997. El requisito que las autoridades impusieron para que los bancos pudieran participar en este programa fue que en contrapartida por la compra de cartera vencida, los accionistas de los bancos que habían sido apoyados hicieran aportaciones adicionales de capital.

Los programas de apoyo para los acreditados de la banca se implantaron en beneficio de los deudores pequeños. El primero de dichos programas se puso en ejecución en abril de 1995 para ayudar a empresas micro, pequeñas y medianas con adeudos bancarios. También se pusieron en ejecución programas de este corte en beneficio de deudores por vivienda de interés social. Posteriormente, esta política temporal se amplió para incluir a empresas de tipo medio y a deudores del sector agropecuario.

Por último, como ya se ha mencionado, la intervención de los bancos con mayores problemas se inició en 1994. Después de la devaluación de diciembre de 1994, durante 1995 se pusieron bajo intervención gerencial cuatro instituciones más: Banpaís, Banco Obrero, Bancen e Interestatal. En 1996 se intervinieron cuatro bancos más de nueva creación: Sureste, Capital, Pronorte y Anáhuac. Por último, de 1997 a 2001 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores acordó la intervención de una institución por cada año: Confía, Industrial, Bancrecer y Quórum. A raíz de esas intervenciones las instituciones en cuestión quedaron saneadas y fueron posteriormente objeto de fusiones.

### **3.9. Banca globalizada**

A principios de 1991, en vísperas de la reprivatización de los bancos y cuando se empezaba a negociar el Tratado de Libre Comercio TLC, la posibilidad de que se permitiera la participación de bancos extranjeros en el mercado mexicano despertó muy buenas expectativas en los círculos financieros del exterior.

Cuando se aprobó el TLC hacia finales de 1993, el único banco extranjero que operaba en México era Citibank. Los activos de Citibank ascendían a tan sólo el 0.5 por ciento de los totales de la banca. En lo general, los límites de participación que se incorporaron en el TLC resultaban congruentes con esa realidad y con la idea de las autoridades mexicanas de acotar deliberadamente la operación de bancos extranjeros en el país. El periodo de transición contemplado inicialmente principiaría en enero de 1994 y concluiría en diciembre de 1999. Durante ese lapso, la participación a la que podría llegar cada banco extranjero en lo individual debería ser menor o igual al 1.5 por ciento del mercado. Por lo que hace a la participación global de la banca extranjera, en un principio debería ser inferior al 8 por ciento y ese límite se ampliaría gradualmente hasta alcanzar un techo de 15 por ciento al final de la etapa de transición.

El plan dentro del TLC fue también que al terminar esa etapa de transición se pensaría en ir ampliando las restricciones enunciadas. Sin embargo, en caso de que la participación conjunta de la banca extranjera llegase a rebasar el 25 por ciento sobre el total del sistema, el gobierno de México tendría el derecho de congelar el crecimiento del capital extranjero en la banca por una sola vez y por un periodo menor a tres años durante los cuatro siguientes posteriores a la terminación del proceso de transición. Cabe apuntar que en el TLC también se plasmó un límite de 30 por ciento sobre el capital a la participación accionaria que podría tener la banca extranjera en cualquiera de los bancos mexicanos.

A pesar de lo restrictivo que pudiera parecer el encuadre descrito, la banca extranjera empezó pronto a incursionar en el mercado mexicano. Durante el año de 1994 iniciaron operaciones en México cuatro bancos internacionales. En abril de ese año empezó a operar GE Capital y en noviembre lo hicieron Santander, J.P. Morgan y Chase Manhattan. Esa era la tendencia cuando a principios de 1995 estalló la crisis bancaria y ese hecho llevó al sistema a un entorno evolutivo totalmente distinto.

En cuanto a intervención de la banca extranjera en el mercado nacional, en febrero de 1995 se ampliaron los límites de esa participación que se habían acordado dentro del TLC. Los cambios correspondientes consistieron en que, primeramente, la participación máxima en el mercado de un banco filial de otro extranjero se elevó de 1.5 a 6 por ciento. En lo general, ese límite se amplió de 8 a 25 por ciento. Por su parte, el límite de

participación accionaria de la banca extranjera en el capital de un banco local se amplió de 30 a 49 por ciento. Así, de la aplicación de esa nueva normativa se derivó una importante inyección de capital foráneo en tres instituciones importantes: Bancomer, Serfin y Bancrecer.

En igual sentido, en mayo de 1995 Banco Bilbao y Vizcaya (BBV) suscribió una carta de intención para adquirir la totalidad de las acciones de Banco Mercantil Probusa.

En un segundo periodo, varias filiales de bancos del exterior empezaron a operar en México y también se intensificaron las adquisiciones de tramos accionarios importantes de los bancos locales. Así, mientras que la participación del capital foráneo en el total de la banca ascendía en 1994 a tan sólo 5 por ciento, para 1996 se había incrementado a 52.4 por ciento. De esa cifra, 42.7 por ciento correspondía a la adquisición de tramos accionarios en bancos locales, en tanto que únicamente 9.7 por ciento provenía de la participación accionaria en filiales de bancos foráneos.

La tercera fase del proceso de apertura a la participación de la banca del exterior en el mercado mexicano se inició a finales de 1998. El banderazo fue la anticipación que se acordó para el calendario de apertura que se había negociado dentro del TLC. Con ello, las restricciones de participación que subsistirían hasta finales de 1999 se liberaron un año antes. Fue en ese lapso cuando se materializó en definitiva la entrada de la banca foránea a México.

La entrada de la banca foránea a México ya sin restricciones reglamentarias, se inició con una primera operación que se concretó en agosto de 2000 cuando BBV adquirió en definitiva Bancomer. Al año siguiente, Citibank hizo lo propio con Banamex y en noviembre de 2002 HSBC consiguió el control accionario de Bital. Serfin había sido ya comprado por Banco Santander y lo propio ocurrió con Inverlat a cargo de Bank of Nova Scotia. A raíz de estas operaciones de tanta importancia, la proporción del capital foráneo sobre el capital total de la banca local se elevó continuamente. Así, para el cierre de 2003 ya esa proporción ascendía a 82.3 por ciento distribuida por origen nacional de los recursos de la siguiente manera: España, 37.6 por ciento (BBV- Bancomer y Santander-Serfin); Estados Unidos, 27.6 por ciento (Banamex- Citibank, Bank of America y otros); México, 17.7 por ciento (Banorte, Inbursa y otros); Reino Unido, 10.1 por ciento (HSBC – Bital); Canadá, 10.1 por ciento (Scotiabank – Inverlat) y otros (ING, Deutsche, Tokio, Dresdner, Abnamro, etc.).

### **3.10 La banca Mexicana en la actualidad**

El panorama general de la banca en México es como sigue. El subsector de la banca múltiple integra a un conjunto de 40 instituciones, entre las cuales se encuentran los bancos más tradicionales (Banamex, Bancomer, por ejemplo) y los de nueva creación (verbi-gracia, BanCoppel y Banco Wal-Mart). La gran mayoría de esos bancos múltiples forman parte de los 47 grupos financieros que existen a la fecha. A su vez, esos grupos constituidos alrededor de sus respectivas empresas tenedoras, cuentan con otras filiales además de los bancos múltiples.

El de la banca en México es un sector dinámico que se encuentra en evolución. La tendencia reciente más visible ha sido hacia la entrada de un mayor número de participantes en el mercado. La autorización de nuevos bancos múltiples se ha derivado en muy buena medida de una política deliberada adoptada por las autoridades para permitir la conformación de nuevos bancos en la búsqueda de una finalidad muy deseable: inducir una mayor competencia en el sector. Con ello se busca no sólo reducir tarifas de servicios sino también estrechar los márgenes de intermediación.

En rigor, es imposible conocer el porvenir. Sin embargo, se puede delinear una imagen del contorno futuro más probable de la banca en función de las principales tendencias evolutivas que han caracterizado su desenvolvimiento y del sector financiero en tiempos recientes. Si estas tendencias se intensificarán o se harán más débiles relativamente entre sí resulta muy difícil de anticipar. Como se ha dicho, una de esas tendencias en el corto plazo ha sido hacia la aparición de nuevos bancos. Pero en un horizonte más largo, la principal con mucho de esas tendencias es la que se deriva de la influencia del cambio tecnológico sobre el desarrollo de la banca en particular y del sector financiero en general.

La evolución de la banca en México durante las últimas décadas estuvo marcada de manera muy intensa por el cambio tecnológico. Es previsible que así siga ocurriendo. El cambio tecnológico ha permitido el ofrecimiento de nuevos productos y servicios como los referidos a la llamada banca computarizada. En particular, resulta razonable seguir esperando el surgimiento de nuevos productos bancarios. Un ejemplo del pasado en este sentido fue el desarrollo de los llamados instrumentos derivados, que permiten reducir los riesgos que penden sobre los participantes en operaciones financieras en razón de una modificación imprevista de al menos tres variables: tipos de cambio, tasas de interés o riesgos de crédito.

Otra tendencia reciente que es muy probable que continúe hacia adelante es la de la llamada bursatilización de productos bancarios. Es decir, todos aquellos productos bancarios susceptibles de estandarización y a los cuales se les puede asignar un precio, son objetos potenciales de comercialización en los mercados financieros. Un ejemplo de esta tendencia,

aunque pueden citarse muchos, es el de la bursatilización de créditos hipotecarios. Así, al amparo de esta figura, los créditos de esa naturaleza pueden ser vendidos y salir de la cartera de los bancos para pasar a manos de otros inversionistas, ya sean institucionales o individuales.

Otra tendencia evolutiva visible que es de esperarse subsista es la reconfiguración de las zonas de especialización entre la banca propiamente dicha (intermediación financiera) y de otros intermediarios financieros. Un ejemplo de esta tendencia evolutiva, aunque se pueden citar muchos, es el de la forma en la que los bancos, los fondos de pensiones y las compañías de seguros compiten entre sí para atender a segmentos de inversionistas cada vez más sofisticados y con disponibilidad amplia de ahorros. Parcialmente esta tendencia evolutiva se ha venido también fortaleciendo como resultado de la aparición de nuevos intermediarios financieros. A guisa de ilustración para este fenómeno cabe citar el caso de los fondos de cobertura (Hedgefunds, en inglés) y el de las empresas para captar capital de riesgo (las cuales ofrecen a los ahorradores inversiones en proyectos específicos mediante la adquisición de acciones).

Una última tendencia evolutiva muy marcada es hacia la globalización de la operación de la banca y de los sistemas financieros. En lo que hace a la banca, el término globalización puede referirse a sus operaciones o a la propiedad de los bancos. En cuanto a lo primero, cabe citar el caso de las transacciones llamadas transfronterizas por medio de las cuales la banca capta fondos en un país para prestarlos en otro o en otros. Ese carácter transfronterizo también puede referirse a la provisión de servicios bancarios como los relativos a las transferencias de fondos. En cuanto a la capitalización, cabe citar dos variantes. La primera, que las acciones de bancos locales puedan ser adquiridas por inversionistas o bancos del exterior. La segunda se refiere a que bancos del exterior amplíen su participación en nuevos mercados ya sea mediante la apertura de sucursales o el establecimiento de filiales.

### **3.11 GRUPO FINANCIERO HSBC<sup>8</sup>**

- 1- HSBC, cuyo nombre de origen es Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, fue fundado en la ex colonia británica de Hong Kong en marzo de 1865 y en Shangai un mes después, por el escocés Sir Thomas Sutherland.

---

<sup>8</sup><http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-hsbc-hong-kong-shanghai-banking-corporation/>

- 2- HSBC Holdings fue fundada en Londres en 1991 por The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation para actuar como un grupo nuevo y permitir la adquisición de la británica Midland Bank. Hoy HSBC sigue siendo el banco más grande de Hong Kong, y la reciente expansión en China continental, donde ahora es el banco internacional más grande, lo ha devuelto a parte de sus raíces.
- 3- El Grupo HSBC es una de las organizaciones de servicios bancarios y financieros más grandes del mundo, con operaciones bien establecidas en Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África.
- 4- En 1999 se establece HSBC como nombre de marca uniforme e internacional logrando que el símbolo corporativo del Grupo HSBC se volviera cada vez más familiar alrededor del mundo. En el 2002, HSBC lanzó una campaña para diferenciar su nombre con la frase: "El Banco Local del Mundo". En febrero de 2012 HSBC fue reconocida como la marca más valiosa en el sector bancario por la consultora Brand Finance manteniéndose dentro de las 3 mejores marcas más valiosas durante los últimos 5 años, además de diversos reconocimientos globales y regionales.
- 5- El 2 de Abril de 2008, según la revista Forbes, HSBC fue el cuarto banco más grande del mundo en términos de activos ( 2,348.98 millones de dólares), el segundo más grande en términos de ventas ( 146.50 millones), el más grande en términos de valor de mercado ( 180.81 mil millones). También fue el banco más rentable del mundo, con 19.13 mil millones en ingresos netos en 2007 (comparado con el de Citigroup, 36.20 mil millones y Bank of América con 14.98 mil millones en el mismo periodo).
- 6- HSBC cuenta con más de 6,900 oficinas alrededor del mundo, empleando a más de 270,000 personas en 84 países y territorios. La cartera de clientes de aproximadamente 60 millones

HSBC Holdings plc	
	
<b>Tipo</b>	<a href="#">Sociedad de responsabilidad limitada</a>
<b><u>Industria</u></b>	<a href="#">Servicios financieros</a>
<b>Fundación</b>	<a href="#">1865</a>
<b><u>Fundador(es)</u></b>	Thomas Sutherland
<b>Sede</b>	<a href="#">Londres,  Reino Unido</a>
<b>Personas clave</b>	Stephen Green, Presiden te Michael Geoghegan, <a href="#">CEO</a>
<b>Productos</b>	<a href="#">Servicios financieros</a>
<b>Empleados</b>	306.300
<b><u>Sitio web</u></b>	<a href="http://www.hsbc.com">www.hsbc.com</a>

7- El logotipo conocido como el hexágono, proviene de la bandera del Hong Kong and Shanghai Banking Corporation del siglo XIX. Esta bandera deriva de la cruz de San Andrés de la bandera escocesa.

### **3.11.1 HSBC México**

HSBC México fue fundado el 22 de julio de 1941, bajo la denominación de Banco Internacional, S.A., como una institución de banca comercial. En 1972, el Gobierno Mexicano tomó control del Banco Internacional, S.A., para ser adquirido posteriormente por el Grupo Privado Mexicano (PRIME). El 24 de junio de 1992, se formalizó la integración de Banco Internacional, S.A. al Grupo Financiero Prime Internacional, S.A. de C.V., cambiando más tarde su denominación a Grupo Financiero Bital, S.A. de C.V. e iniciando el desarrollo del banco bajo la marca BITAL.

El 22 de noviembre de 2002 GFBITAL fue adquirido por HSBC Holdings, quien a su vez es propietaria del 99.8% del Grupo Financiero HSBC. El Banco es una subsidiaria 99.99% propiedad de Grupo Financiero HSBC.

***Grupo Financiero HSBC, S.A. de C.V. se encuentra integrado por las siguientes subsidiarias:***

- HSBC México, S.A. Banco
- HSBC Seguros, S.A. de C.V.
- HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V.
- Fianzas México, S.A.
- Global Asset Management (México), S.A. de C.V.
- HSBC Servicios, S.A. de C.V.

Grupo Financiero HSBC es una subsidiaria directamente controlada, 99.99 por ciento propiedad de HSBC Latin America Holdings (UK) Limited, la cual es totalmente controlada por HSBC Holdings plc, con sede en Londres, Gran Bretaña. HSBC Holdings plc atiende alrededor de 60 millones de clientes alrededor del mundo y cuenta con alrededor de 7,200 oficinas en 80 países y territorios en Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África. Con activos por US\$2,556 mil millones al 31 de diciembre de 2012, HSBC es una de las organizaciones bancarias y financieras más grandes del mundo.

***Grupo Financiero HSBC cuenta con dos órganos administrativos locales:***

1) El Consejo de Administración; compuesto de consejeros independientes encabezados por el Director General de HSBC México, Luis Peña Kegel.

2) El Comité Ejecutivo, en el cual participan los principales directivos de HSBC México presididos por su Director General, Luis Peña Kegel.

### **3.11.2 Proceso de selección para ingresar al grupo financiero HSBC**

#### ***Características que debe contener el CV***

- Breve, intentar no superar las 2 páginas.
- Se debe indicar solo los estudios de más alto nivel. No hace falta decir que se cuenta con título de bachillerato si se es licenciado.
- Evitar detalles innecesarios, como peso, altura, o número de hijos.
- No mencionar pretensiones económicas. Eso se tratará en la entrevista.
- Compensar la ausencia total de experiencia haciendo referencia a cursos prácticos relacionados con el trabajo solicitado.
- Adaptar el currículum al puesto de trabajo, remarcando las experiencias más interesantes para la oferta.
- Sin faltas de ortografía.
- Evitar utilizar muchos términos técnicos.
- Comenzar por la experiencia más reciente, a la más antigua.
- Incluir una carta de presentación breve y clara explicando el interés de participar en el proceso.

#### ***Una vez que el CV te ha ayudado a conseguir una entrevista laboral dentro de la empresa, las recomendaciones antes de acudir a ella son:***

- Realizar una adecuada preparación antes de acudir a la entrevista.
- Utilizar vestimenta formal. Hombres con traje sencillo, camisa y corbata. En el caso de las mujeres traje sastre, pantalón o falda larga. Evitar minifaldas, pendientes largos y maquillaje excesivo.
- Escuchar atentamente y entender bien las preguntas.
- Pensar positivamente sin criticar.
- Identificar previamente situaciones de la vida real exitosas o no exitosas, en la escuela, trabajo o actividades extracurriculares.
- Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado.
- No discutir prematuramente el salario o los beneficios.
- Analizar la oferta

# **CAPITULO IV.- EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE INFLUYERON EN LA ECONOMÍA MEXICANA.**

## **4.1 EVENTOS INTERNACIONALES**

### **CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL<sup>9</sup>**

Por crisis económica de 2008 a 2014, también denominada Gran Recesión, se conoce a la crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, y fue originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis se encuentra la desregulación económica, los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del producto, crisis alimentaria mundial y energética, y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

La crisis iniciada en 2008 ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

El origen de la Crisis Mundial, se remonta a los inicios del siglo actual y posiblemente antes. Las causas fundamentales, de acuerdo con el artículo Los Orígenes de la Crisis escrito por el Sr. Pedro Aspe Armella y publicado por CNN Expansión, fueron las siguientes:

- Entre 2001 y 2003 la Reserva Federal disminuyó las tasas de los fondos federales desde 6.5% hasta 1% anual y las mantuvo así por un año entero.
- A partir de 2001, bajaron las tasas de impuestos a las empresas y a las ganancias de capital, lo que desincentivó el ahorro y aumentó el déficit fiscal.
- El sistema de compensaciones a los ejecutivos en las empresas públicas en forma de "opciones sobre acciones", provocó distorsiones y manipulaciones en los resultados de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Wall Street.
- El otorgamiento de hipotecas que se asignaron prácticamente sin enganche y sin reparar sobre los antecedentes financieros de las personas y además con tasas de interés extremadamente bajas.

---

<sup>9</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_2008-2012](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012)

- Ante esta situación en 2005 se fijó un record histórico en el otorgamiento de hipotecas y por lo mismo gran auge en las ventas y en el crecimiento del precio de las casas.
- Muchos inversionistas y empresas financieras adquirieron enormes cantidades de activos respaldados por hipotecas.
- El crecimiento acelerado de la burbuja inmobiliaria dio lugar al crecimiento intensivo de la construcción de viviendas.
- La burbuja reventó al dejar de crecer el precio de las casas y la contracción inevitable de la demanda.
- El sector inmobiliario de USA, entró en recesión desde el verano de 2007. La crisis en el país más poderoso del planeta había empezado.
- Los efectos en USA se sintieron en septiembre de 2008.

### **LOS EFECTOS EN MÉXICO:**

- Menores remesas, por menores empleos y salarios de nuestros compatriotas en EU;
- Afectación en el precio y en la cantidad de petróleo que compran;
- Desplome de la actividad en la industria automotriz por el recorte de los gastos discrecionales del consumidor,
- Desplome de la industria de bienes de consumo duradero;
- Severa caída de la inversión extranjera directa;
- Desplome de las transacciones fronterizas
- Caída del turismo, gasto por excelencia discrecional.

### **EXTENSIÓN DE LA CRISIS**

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, por ejemplo, sufrió una contracción del -0,6% en el segundo trimestre de 2008. Australia y Nueva Zelanda también sufrieron contracciones. Cabe destacar que es cada vez mayor la preocupación sobre el futuro de los países con economías pujantes y emergentes, tal como lo es la incertidumbre respecto a países tales como China e India en Asia; Argentina, Brasil y México en

América y Sudáfrica en el continente africano, cada uno de ellos líderes en sus regiones y, también afectados por la actual crisis económica.

En el primer trimestre de 2009, los índices bursátiles de las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países emergentes como China y Brasil. Brasil y Rusia aumentaron sus índices un 9% en moneda local; el índice de India pasó a ser positivo y el índice compuesto de Shanghái, en China, aumentó un 30%, lo cual se justificó por la fortaleza y estabilización de los sectores financieros de dichos mercados y por la búsqueda de inversiones de riesgo.<sup>10</sup>

## **4.2 EVENTOS NACIONALES**

### **LEY DEL IMPUESTO A LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO (LIDE)<sup>10</sup>**

El impuesto a los depósitos en efectivo (IDE) entra en vigor el 1 de julio de 2008, el cual se fundamenta en forma legal en el Artículo primero transitorio.

Este impuesto es obligatorio para todas las personas físicas y morales respecto de todos los depósitos en efectivo, en moneda nacional y extranjera que se realicen en cualquier tipo de cuenta que posean en las instituciones del sistema financiero. La suma debe exceder los 15.000 pesos en un mes. Por las adquisiciones en efectivo de cheques de caja, independientemente del monto del cheque adquirido. (Fundamento legal: Artículos 1 y 4 de la LIDE).

Cabe aclarar que los únicos depósitos que no se consideran en efectivo son los que se efectúen a favor de personas físicas y morales mediante transferencias electrónicas, traspasos de cuenta, títulos de crédito o cualquier otro documento o sistema pactado con instituciones del sistema financiero, aun cuando sean a cargo de la misma institución que los reciba (Fundamento legal: Artículo 1 de la LIDE).

El IDE se calcula de la siguiente manera y el porcentaje que se paga es el siguiente:

Las instituciones del sistema financiero efectuarán directamente el cobro del IDE de cualquiera de las cuentas que tenga abiertas el contribuyente.

El IDE se calcula multiplicando el importe que excede de 15,000 pesos por la tasa de tres por ciento.

---

<sup>10</sup>[http://www.sat.gob.mx/fiscal/rt2008/137\\_10564.html#a1](http://www.sat.gob.mx/fiscal/rt2008/137_10564.html#a1)

## Ejemplo 1

Depósitos en efectivo (en todas las cuentas que tiene el contribuyente en el banco)	\$ 26,000.00
(-) Exención	\$ 15,000.00
(=) Excedente	\$11,000.00
(x) Tasa	3%
(=) IDE que cobra el banco (que debe recaudar y enterar)	\$330.00

Fundamento legal: Artículos 3 y 4 de la LIDE.

Las obligaciones de las instituciones del sistema financiero en relación con el IDE son las siguientes:

- Recaudar el impuesto el último día del mes de que se trate de cualquiera de las cuentas que tenga abiertas el contribuyente.
- Enterar el impuesto en el plazo y en los términos que mediante reglas establezca la SHCP, el cual no debe exceder de tres días hábiles a aquel en el que se haya recaudado.
- Informar mensualmente al SAT el importe del impuesto recaudado y el pendiente de recaudar por falta de fondos en las cuentas de los contribuyentes o por omisión de la institución de que se trate.
- Recaudar el impuesto que no hubiera sido recaudado en el último día del mes de que se trate por falta de fondos, en el momento en el que se haga algún depósito durante el ejercicio fiscal en cualquiera de las cuentas que tenga el contribuyente en la institución financiera.
- Entregar al contribuyente de forma mensual y anual las constancias que acrediten el entero del impuesto a los depósitos en efectivo.
- Llevar un registro de los depósitos en efectivo que reciban.
- Proporcionar anualmente, a más tardar el 15 de febrero, la información del impuesto recaudado y del pendiente por recaudar.
- Informar a los titulares de las cuentas concentradoras, sobre los depósitos en efectivo realizados en ellas.

Fundamento legal: Artículo 4 de la LIDE

## EPIDEMIA DE INFLUENZA AH1N1<sup>11</sup>

La **gripe A (H1N1)**, fue una pandemia causada por una variante del *Influenzavirus A* (subtipo **H1N1**), que surgió en el año 2009 descubierta por los doctores Torres y Puccio Ponte en la Universidad de Miami.

Las denominaciones *gripe A* y *gripe A (H1N1)*, usadas por numerosos medios de comunicación, pueden dar lugar a confusiones, ya que ha habido otras pandemias de gripe A (H1N1) en épocas pasadas. Por esta razón, este virus fue conocido oficialmente por la Organización Mundial de la Salud como Virus H1N1/09 Pandémico, haciendo referencia al año de su aparición. Esta nueva cepa viral es conocida como *gripe porcina* (nombre dado inicialmente), *gripe norteamericana* (propuesto por la Organización Mundial de la Salud Animal)<sup>3</sup> y *nueva gripe* (propuesto por la Unión Europea),<sup>4</sup> nombres que han sido objeto de diversas controversias.

El 30 de abril de 2009 la Organización Mundial de la Salud (OMS) decidió denominarla **gripe A (H1N1)**. Esta es una descripción del virus: la letra **A** designa la familia de los virus de la gripe humana y de la de algunos animales como cerdos y aves, y las letras **H** y **N** (Hemaglutininas y Neuraminidasas) corresponden a las proteínas de la superficie del virus que lo caracterizan.

El origen de la infección es una variante de la cepa H1N1, con material genético proveniente de una cepa aviaria, dos cepas porcinas y una humana que sufrió una mutación y dio un salto entre especies (o heterocontagio) de los cerdos a los humanos, para después permitir el contagio de persona a persona.

El 11 de junio de 2009 la Organización Mundial de la Salud (OMS) la clasificó como de nivel de alerta seis; es decir, "pandemia en curso". Para poder clasificar una enfermedad a dicho nivel, debe verse involucrada la aparición de brotes comunitarios (ocasionados localmente sin la presencia de una persona infectada proveniente de la región del brote inicial). Sin embargo, ese nivel de alerta no define la gravedad de la enfermedad producida por el virus, sino su extensión geográfica.

El 10 de agosto de 2010 la OMS anunció el fin de la pandemia, 14 meses después y luego de haberle dado la vuelta al mundo. La pandemia tuvo una mortalidad baja, en contraste con su amplia distribución, dejando tras de sí unas 19.000 víctimas.

### Origen y desarrollo

Las autoridades mexicanas atribuyeron este aumento a una "gripe de temporada tardía", la cual coincide normalmente con un ligero aumento del Influenza virus B hasta el día 21 de abril, cuando los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC) de Estados Unidos dieron la voz de alarma a

---

<sup>11</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia\\_de\\_gripe\\_A\\_\(H1N1\)\\_de\\_2009-2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_gripe_A_(H1N1)_de_2009-2010)

los medios acerca de dos casos aislados de una nueva gripe porcina. Los dos primeros casos confirmados fueron dos niños residentes en los Estados Unidos (una niña de 9 años en el condado de Imperial, California y un niño de 10 años en el condado de San Diego) que enfermaron el 28 y 30 de marzo respectivamente, no habiendo tenido ningún contacto con cerdos ni antecedentes de haber viajado a México.

### **Consecuencias económicas de la epidemia en México**

- El secretario de Hacienda y Crédito Público, Agustín Carstens, atribuyó la drástica caída del (PIB) del segundo trimestre de 2009 al brote de influenza A H1N1 que sufrió el país en meses anteriores. Sin embargo, lo que en realidad ocurrió es que la epidemia agudizó los problemas económicos que ya se venían presentando en México desde el último trimestre de 2008, cuando el país entró en recesión.
- El presidente Felipe Calderón Hinojosa pidió se aprobara el paquete económico del 2010, a fin de hacer frente al rebrote de Influenza.
- Caída del turismo

### **4.3 DESCRIPCIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA EN MÉXICO**

Debido a la alta dependencia de la economía mexicana en su comercio exterior con los EE.UU. y a la continua caída en las remesas producto de la desaceleración de la economía norteamericana (segunda fuente de divisas después del petróleo), México no tardó en resentir los efectos de una crisis económica en el país vecino, el efecto dominó que esto tuvo en todos los sectores tardaron unos meses en hacerse presentes. El desempleo abierto en México subió a 4,06% en enero de ese año, comparativamente mayor con la tasa del año anterior que se encontraba en 3,96%, y solo en enero de 2009, 336 mil personas se quedaron desempleadas en México.

La debilidad estructural de las finanzas del gobierno mexicano altamente dependientes del precio del petróleo y la constante caída en la producción de este recurso tuvieron una repercusión presupuestal que obligó a elevar impuestos como el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre la Renta y a instaurar impuestos nuevos a las telecomunicaciones, desafortunadamente estos ingresos no van encaminados a nuevas inversiones o proyectos productivos, sino a mantener la estructura gubernamental que consume el 80% del presupuesto, esto plantea nuevos escenarios de crisis en un mediano plazo.

## Efectos

El año 2009 ha sido especialmente difícil para la economía mexicana. Al iniciar el año, las expectativas oficiales pronosticaban un crecimiento exiguo a lo largo de 2009. Sin embargo, al pasar los meses las expectativas fueron tomando derroteros más pesimistas y en ocasiones contradictorios, por ejemplo, entre los pronósticos de la Secretaría de Economía y el Banco de México. Después de la epidemia de gripe A(H1N1), se comenzó a hablar de una afectación de la actividad económica en el país, especialmente en el caso del sector turístico que es la tercera fuente de divisas para el país. El titular de la Sectur apuntaba en mayo de 2009 que la ocupación de los hoteles en los principales destinos turísticos del país oscilaba entre 10 y 30% a lo que se sumaba la cada vez más frecuente cancelación de vuelos. Ante ese panorama el secretario Rodolfo Elizondo Torres pronosticaba una pérdida de más de 100 mil empleos en el sector.

Por otro lado, desde 2008 el peso mexicano entró en una serie de depreciaciones frente al dólar estadounidense que lo llevaron a perder alrededor del 25% de su valor hacia 2009. Si en 2006 el dólar se compraba en 10,77 MXN, en enero de 2009 se compraba en las ventanillas bancarias al precio de 13,48 pesos por dólar.

Entre las medidas que se tomaron para contener la devaluación del peso se aplicó la subasta de una parte de la reserva de divisas internacionales, lo que llevó al país a disminuir dichas reservas extranjeras en más de 20 mil millones de dólares estadounidenses.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) apuntó en su reporte anual que México sería el país más afectado por la crisis económica en la región al presentar una contracción de 7% en su producto interno bruto (PIB).

# **CAPITULO V.- EXPERIENCIA LABORAL PERSONAL EN EL GRUPO FINANCIERO HSBC**

## **5.1 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO**

El nombre del puesto que tuve la posibilidad de desempeñar en el grupo financiero HSBC es el de Ejecutivo de Cuenta. El mismo tiene como propósito principal el mejorar la experiencia de servicio del cliente, asesorándolo en forma integral en los aspectos financieros. Esto permite darle al cliente soluciones adecuadas para el manejo de su patrimonio y generar relaciones a largo plazo.

### **CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:**

#### **REQUISITOS**

- Licenciatura en área económico – Administrativa o carrera a fin.
- Experiencia en el sector Financiero en áreas de promoción y/o ventas (deseable).
- Manejo de MS Office avanzado.
- Certificación AMIB Figura I (Deseable).
- Conocimiento de Matemáticas de Financieras.
- Inglés intermedio (Deseable).

#### **Personal interno:**

- Experiencia como Ejecutivo de Servicio o Ejecutivo Anfitrión (6 meses)

#### **CONOCIMIENTOS**

- Experiencia deseable en ventanilla y/o anfitrión (internos)
- Circulares e IT
- Operación bancaria en general
- Conocimiento en las regulaciones existentes

#### **HABILIDADES**

- Orientado a metas y logro de objetivos.
- Capacidad de Negociación y Orientación al Cliente.
- Disponibilidad de horario
- Adaptabilidad

#### **COMPETENCIAS HSBC**

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de trabajo bajo presión

- Capacidad de toma de decisión
- Capacidad de liderazgo
- Facilidad de palabra y para establecer relaciones interpersonales
- Aprendizaje rápido, proactivo y con vocación de servicio

### **SOFTWARE, HARDWARE QUE DEBERA DOMINAR**

- Microsoft office
- PSSW ventanilla

### **COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**

- Driving
- Aspiring

### **CAMPO DE TRABAJO**

Banca de Consumo / en Sucursales

### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:**

Las principales responsabilidades del Ejecutivo de Cuenta son las siguientes:

- Impacto en el negocio
  - Generación de relaciones a largo plazo con los clientes
  - Cumplimiento de metas
- Clientes / Accionistas
  - Asesorar a los clientes sobre soluciones financieras en HSBC
  - Recomendar los productos de crédito y de dinero a la vista que cubran las necesidades de los clientes.
  - Informar con claridad las condiciones y términos de los productos que ofrece el banco y/o el cliente contrata
  - Incrementar la rentabilidad en la cartera de clientes asignada
  - Contacto de relación con los clientes asignados a su cartera
  - Programar visitas o llamadas a los clientes de su cartera y retroalimentar a través del sistema GREC para detectar las necesidades y preferencias de sus clientes
- Liderazgo & Trabajo en equipo
  - Participar en las sesiones REDES que se lleven a cabo en sucursal y cumplir con los compromisos adquiridos en los mismos para el apoyo en el cumplimiento de su AOP
  - Agendar y cumplir con las promesas de contacto agendadas, para mejorar y fortalecer la relación con el cliente.
  - Apoyo al Gerente de Sucursal para orientar al equipo hacia el alto rendimiento y que este se muestre comprometido con las necesidades del negocio.

- Efectividad Operacional y Control
- La correcta utilización de la herramienta GREC
- Mantenerse informado sobre los cambios en procedimientos y condiciones de productos
- Cumplir con los requisitos de Normatividad y Confidencialidad
- Informar a través de los mecanismos dispuestos, cualquier operación inusual o preocupante
- Operar los trámites solicitados por el cliente de acuerdo a los instructivos
- Verificar que los expedientes de los clientes asignados a su cartera se encuentren actualizados, lo anterior para disminuir los riesgos por fraudes, lavado de dinero, riesgo de cartera vencida en créditos, quebrantos y salvaguardar la imagen del Banco.

#### **PRINCIPALES RETOS:**

- Atención al cliente (excelencia en el servicio)
- Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas)
- Cumplimiento de presupuesto
- Clima Laboral
- Solución de conflictos

#### **CONTEXTO DEL PUESTO:**

- Sucursales

### **FUNCIONES**

#### **Operatividad de sucursal**

- Apertura / Cierre de sucursal
- Efectuar corte y dotación de efectivo a los cajeros automáticos.
- Efectuar corte al depositador.
- Autorizar operaciones en ventanilla
- Efectuar la planeación de efectivo para la sucursal.
- Solicitar a la empresa de traslado de valores el efectivo para la sucursal.
- Realizar reportes de cualquier incidente al área de seguridad

#### **Atención al cliente**

- Autorización de cheques
- Aclaraciones y orientación al cliente
- Agendar compromisos adquiridos con el cliente

## **Cumplimiento de Presupuesto y Metas**

- Apertura de cuentas
- Venta de seguros de vida, auto, casa habitación, apoyo por hospitalización.
- Trámite de tarjeta de crédito
- Trámite de créditos de nómina, personales, pymes, hipotecario, y auto.

### **5.2 ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN DÍAS COMUNES, METAS ESTABLECIDAS**

En el momento de comenzar a desarrollar las tareas preestablecidas para mi puesto de trabajo fueron de gran ayuda los conocimientos adquiridos durante mis estudios en la Universidad, ya que la carrera de Sistemas Comerciales capacita y otorga todas las herramientas necesarias para desenvolverse perfectamente en un ámbito donde tuve que desarrollar mis funciones. El mismo, aparte de exigirme profesionalmente en todos los aspectos, me permitía poner en práctica todo lo estudiado y aprendido.

Como Ejecutivo de Cuenta la principal función al momento de abrir la Unidad de Negocios, es la atención al público, por lo que el mercado prácticamente llega solo.

Para poder definir las estrategias de venta a utilizar, es necesario primero conocer y definir el mercado objetivo. En la Ciudad de Chetumal únicamente hay dos Sucursales HSBC: Sucursal 0379 Centro (Matriz) y Sucursal 1928 San Salvador. Ambas operan en un horario de 9 de la mañana a 5 de la tarde de lunes a viernes, y los sábados solamente opera la sucursal Centro. Para la finalidad del presente trabajo monográfico nos enfocaremos en el mercado de la sucursal 0379 Centro, la cual fue mi centro de trabajo.

Debido a su cercanía con gran parte de las oficinas del Gobierno del Estado, y a que se maneja gran parte de sus cuentas de nómina, dicha sucursal cuenta diariamente con una gran afluencia de clientes, lo cual si se sabe aprovechar, otorga una ventaja considerable para el logro de los objetivos.

Algunas de las estrategias que como Ejecutivo de Cuenta apliqué para el logro de metas son las siguientes:

- **Realizar depuración de la unifila:** Preguntar a los clientes formados en la fila el trámite que desean realizar, lo cual me permitía identificar algún prospecto para la venta de los productos financieros.
- **Utilización de la herramienta GREC:** Consiste en consultar en el sistema GREC (Base de datos interna) con el número de CIS (Número de identificación interno) del cliente al que se está atendiendo, lo cual permite ver si dicho cliente tiene algún crédito *pre autorizado* o *autorizado*.
- **Hablar con el cliente:** Atender a un cliente automáticamente sin interactuar con él, no nos brinda mucha oportunidad en el terreno de las ventas. Mi estrategia era hablar con el cliente, conocerlo con preguntas breves que me permitiera obtener un panorama de sus necesidades para poder ofrecerle el producto adecuado.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN CRÍTICA COMO CONSECUENCIA DE LOS EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.**

Al contraerse la economía estadounidense, sobre todo en el sector de la construcción, se generó automáticamente un impacto hacia México, en las remesas que envían nuestros paisanos que se desempeñan precisamente en ese ramo de la actividad económica en el vecino país del norte.

Así mismo, la baja en la actividad económica mundial reduce la demanda por otro de los productos de los que depende la economía mexicana, que es el petróleo. Dicho esto, el impacto negativo se percibe principalmente en el empleo, la recaudación tributaria y el nivel de pobreza de la población.

En México la disminución en la tasa de generación de trabajos se observa desde mediados de 2006. Para octubre de 2008, la tasa se tornó negativa. Es decir, la economía no solamente dejó de generar empleos para la fuerza laboral entrante que por cuestiones demográficas es alta, sino que ha disminuido desde 2006. La principal rama afectada es la de las manufacturas y dentro de ésta la automotriz, la electrónica y tecnológica y por último, la textil. Desafortunadamente, esto es el resultado de depender de las exportaciones de dichos bienes para lograr el crecimiento.

Debe destacarse que a diferencia de la crisis de 1995 que experimentó México, cuando la economía de los EEUU se encontraba en una senda ascendente, en esta ocasión hay que esperar a que dicho país se recupere.

Otra variable que se ve fuertemente afectada por la disminución del ingreso nacional es la recaudación tributaria. Hay que mencionar que México es uno de los países en el mundo que menos recauda tributos como proporción del Producto Interno Bruto, con apenas 11 por ciento, en comparación con el 20 de Chile, y de 18 de El Salvador, Costa Rica, Colombia y Brasil.

Adicionalmente, debe señalarse que aún en tiempos de estabilidad macroeconómica México ha subsanado la baja recolección de impuestos con la renta petrolera. Sin embargo, los precios del hidrocarburo disminuyeron sensiblemente. Una buena acción que México venía realizando años atrás, era cubrir este precio mediante el uso de productos derivados, situación que ha ayudado a paliar el problema de financiamiento público, que a pesar de ello continúa siendo un asunto delicado ante la insuficiencia de fondos para cumplir con sus responsabilidades de gasto.

La alternativa que surge es entonces el endeudamiento público; sin embargo, ante la inestabilidad financiera mundial, el crédito se ha "limitado". Baste señalar que para julio de 2009 el otorgamiento de crédito mundial se contrajo en cerca de tres puntos porcentuales, y el que se está otorgando obedece más bien a refinanciamientos para mejorar las condiciones generales de los empréstitos. Para México sólo la deuda interna puede representar una opción, pero también los mercados financieros locales se encuentran muy cautelosos. De esta manera, la única opción es el financiamiento proveniente de organismos internacionales tales como el FMI, BID y Banco Mundial.

En suma, los eventos mundiales han venido a revelar algunas de las debilidades de la estrategia económica. Resalta la excesiva integración de nuestra economía con la de los EEUU, lo que ha provocado que no se haya creado un mercado interno sólido que soporte en mayor medida la actividad económica.

Es aquí donde entra el problema de lo poco competitivo que es el país con respecto al resto del mundo. Es difícil definir este concepto y en ocasiones se abusa de índices que mezclan un sinnúmero de variables, correlacionadas entre sí, lo que no permiten apreciar la raíz del problema. Sin estabilidad de las variables económicas, la inversión, y por ende, el crecimiento se caen.

Por último es menester señalar que el sistema bancario mexicano es uno de los que menos crédito otorga en el mundo. La explicación para ello es muy debatida y no es el lugar para discutirlo. Sin embargo, al no otorgar mucho préstamo, pues su exposición ante crisis se ve muy limitada. De aquí que el sistema no sufrió los estragos como otros sistemas bancarios, sobre todo de primer mundo.

Mucho se ha discutido sobre la reacción gubernamental ante la crisis. El primer elemento que debemos señalar es que la efectividad de una respuesta depende en gran medida de un buen diagnóstico. No es claro si efectivamente se preveía desde 2007 estos eventos. Lo que sí es un hecho es que nuestro gobierno es de los que sostiene que solamente después de la quiebra de Lehman Brothers, es cuando se puede dimensionar la magnitud del choque. En este sentido, la reacción es tardía, aunque no necesariamente culpa de nuestro gobierno.

En el caso específico vivido como Ejecutivo de Cuenta en el Grupo Financiero HSBC, la excesiva estimulación y facilidades para otorgar créditos incluso a personas sin ningún historial crediticio, en apariencia hizo “crecer” la colocación de productos y el mercado cautivo, sin embargo fue a costa de correr un gran riesgo, pues si se otorga crédito a una persona sin historial, es probable que tampoco tenga cultura crediticia, lo cual deriva en la falta de pago del crédito otorgado.

Así mismo, el Gobierno del Estado de Quintana Roo realizó disminuciones temporales a los salarios y compensaciones de los trabajadores, de entre el 15 y 25 por ciento, lo cual indiscutiblemente se vio reflejado en el pago de los créditos que los trabajadores habían contraído con la institución financiera (Nómina, Personales, Hipotecarios, Automotrices y Tarjetas de Crédito).

#### **5.4 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ENFRENTAR LA CRISIS**

- Como ejecutiva de Cuenta no tenía la facultad de reestructurar créditos o pagos, sin embargo al otorgar atención personalizada y verificar que el cliente al estar atendiendo contaba con adeudos en sus créditos, lo comunicaba inmediatamente al Call Center de crédito, en donde le ofrecían las alternativas de pago.
- Llamadas personalizadas a mi cartera de clientes que contaran con adeudos, invitándolos a acudir a la sucursal para canalizarlos al call center de crédito.
- Selección de prospectos, verificando personalmente la información proporcionada en las solicitudes de crédito (direcciones, referencias, teléfonos).
- Labor de ventas enfocada a brindar al cliente la información específica del producto a adquirir, así como los riesgos de caer en pagos vencidos.

## CONCLUSIONES

- Qué la Universidad de Quintana Roo capacita futuros profesionales para cubrir necesidades del mercado actual, preparados para enfrentar desafíos constantes del mundo actual.
- Qué la carrera de Licenciatura en Sistemas Comerciales responde a las necesidades y demandas de las organizaciones económicas y muestran el cumplimiento del perfil del egresado preestablecido.
- Que los egresados de la carrera en Sistemas Comerciales demuestran idoneidad profesional ante cualquier situación crítica y también en el cumplimiento de las tareas generales de los cargos adecuados para los mismos.
- Que las organizaciones, sobre todo económicas, están expuestas al efecto de eventos microeconómicos y macroeconómicos, los cuales determinan la elección de caminos a seguir, que pueden cambiar la historia de las mismas.
- Que para toda organización es necesario contar con gente capacitada para enfrentar situaciones de riesgo y no temer la aplicación de nuevas estrategias que respondan a los nuevos retos.
- Que formar parte de una Institución de gran magnitud como la del grupo financiero detallado, obliga a sus empleados a la constante capacitación y actualización de las necesidades que demanda la Sociedad actual.
- Que la experiencia que otorga el formar parte de un grupo financiero de esta magnitud, resulta indispensable en el momento de necesitar demostrar todo lo aprendido y de enfrentar retos laborales como también poder solucionar conflictos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Gaceta Uqroo No. 41, publicada en el mes de agosto 2007
- [www.uqroo.mx](http://www.uqroo.mx)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_de\\_Quintana\\_Roo](http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Quintana_Roo)
- <sup>1</sup><http://www.uqroo.mx/modeloeducativo/modeloeducanew.pdf>
- <sup>1</sup>[http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan\\_sistcomer2007.pdf](http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan_sistcomer2007.pdf)
- <http://www.uqroo.mx/planes-de-estudio/licenciaturas/chetumal/licenciatura-en-sistemas-comerciales/>
- <http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-hsbc-hong-kong-shanghai-banking-corporation/>
- [http://www.sat.gob.mx/fiscal/xf2008/137\\_10564.html#a1](http://www.sat.gob.mx/fiscal/xf2008/137_10564.html#a1)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_2008-2012](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_en\\_M%C3%A9xico\\_\(2008-2009\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_en_M%C3%A9xico_(2008-2009))
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia\\_de\\_gripe\\_A\\_\(H1N1\)\\_de\\_2009-2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_gripe_A_(H1N1)_de_2009-2010)
- <sup>1</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia\\_de\\_gripe\\_A\\_\(H1N1\)\\_de\\_2009-2010\\_en\\_M%C3%A9xico#cite\\_note-176](http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_gripe_A_(H1N1)_de_2009-2010_en_M%C3%A9xico#cite_note-176)

<http://es.wikipedia.org/wiki/HSBC>

<http://www.abm.org.mx/anuario2005/docs/HSBC.pdf>

<http://www.banxico.org.mx>