



Hacia un servicio mejor

Manuel Espinosa Yglesias

Autor: Manuel Espinosa Yglesias
Tipo de documento: artículo
Título: Hacia un servicio mejor
Fecha: mayo de 1974
Lugar México, D.F.
Fuente: Revista Nuestro Sistema Ban-
comer, mayo 1974, pp. 12-16
Clave de clasificación: II.A.3.a/1974-1
Caja: 39
Palabras clave: Sistema Bancos
de Comercio, logros; Banco de
Comercio, logros.

Las condiciones particulares en que se desarrolló la economía y el sistema financiero mexicano durante 1973 plantearon para todas las instituciones del Sistema Bancos de Comercio —al igual que para la generalidad de las empresas mexicanas— requerimientos de índole muy diversa, que hicieron imprescindible renovar los esfuerzos para adecuar, innovar y cambiar nuestros sistemas, de acuerdo con las expectativas de nuestra clientela y con la necesidad de incrementar la eficiencia de nuestras operaciones. Estos esfuerzos abarcaron varias áreas.

ORGANIZACIÓN

Se puso énfasis especial en la implantación de la nueva estructura de organización de la Alta Dirección del Sistema. Ya en la Carta a los señores accionistas, en 1972, expliqué a ustedes en qué consistía el espíritu de esta nueva organización. Ahora sólo quisiera señalar a ustedes que los logros alcanzados en la implantación de esta nueva estructura fueron, en verdad, muy halagadores.

Se eliminaron duplicaciones de funciones, con lo cual se logró evitar desperdicio de recursos, y se mejoró sustancialmente la productividad y eficiencia. Se afinaron o modificaron varios de los cuadros —incluso más de los previstos— que, aunque exitosos en otras situaciones, resultaban inadecuados en la actualidad. Y se introdujeron nuevos mecanismos y áreas que se hacían necesarios para que el Sistema siga cumpliendo con su función de intermediación financiera, de banca de inversión y de depósito. Entre estos últimos destaca la instalación del Comité de Planeación y Revisión de Operaciones y la División de Planeación. Estas dos unidades de nueva creación buscan —el primero en carácter de ejecutor y el segundo como asesor—, instaurar un proceso de planeación en el Sistema a corto, mediano y largo plazos, que nos permitan anticiparnos a los requerimientos de servicios financieros de la economía nacional y de nuestra clientela.

Por otra parte, dentro de estas mismas actividades, el año pasado realizamos un estudio del clima organizacional que prevalece en el Sistema, con el objeto de identificar oportunidades, detectar medios y eliminar obstáculos para continuar mejorando a nuestro personal y de aumentar la eficiencia de la organización misma.

AUTOMATIZACIÓN

Convencidos de la importancia de la automatización de nuestros procesos, intensificamos los estudios para incorporar a las computadoras los sistemas adaptables. Con ello se ha mejorado sensiblemente el servicio de pago de cheques y se aumentó la capacidad para absorber el crecimiento de estas operaciones.

Por otra parte, se estableció el sistema automatizado que maneja los movimientos de las cuentas de ahorro del Banco de Comercio, S. A., y prácticamente se terminaron los trabajos para instalar sistemas similares en el Banco de Comercio

de la Ciudad de Monterrey y en el Banco de Comercio de Morelos. En un breve plazo, estaremos en posibilidad de procesar a través de la computadora las operaciones de valores de Financiera y de Hipotecaria Bancomer directamente desde las sucursales del área metropolitana.

En el campo de la tarjeta de crédito establecimos en el Centro de Autorización del Banco de Comercio un sistema de terminales de video para consulta on-line.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Nos sentimos orgullosos de que el Sistema Bancos de Comercio constituye un factor de primerísima importancia para el desarrollo económico de nuestro país; pero sabemos que son los miles de funcionarios y empleados que laboran en nuestras empresas los que con su esfuerzo y dedicación han hecho que esto sea posible.

En 1973 nuestros avances en este campo resultaron sumamente significativos. En la capacitación del personal se planearon a diferentes niveles varios cursos y seminarios, impartándose a lo largo del año un total de cerca de 136,000 horas hombre de entrenamiento.

Se procuró que los cursos y seminarios fueran impartidos por personas muy selectas por su capacidad y preparación. Además, se continuó con el programa de capacitación de funcionarios, con el objeto de fortalecer nuestra reserva para estar en condiciones de satisfacer oportunamente las necesidades crecientes de personal especializado.

Por otra parte, con la idea de proporcionar al personal una mejor atención en un aspecto tan importante como es el de la salud, el año pasado reforzamos considerablemente los servicios médicos. Incrementamos sensiblemente las partidas destinadas al otorgamiento de estas prestaciones y ampliamos el número de farmacias a las que puede acudir el personal para obtener gratuitamente sus medicamentos.

PUBLICIDAD

Durante 1973 la publicidad se utilizó intensamente para acercarnos aún más al público de México. Estamos convencidos de que nuestras campañas publicitarias constituyen el medio ideal para invitar a la comunidad a que se acerque a nuestras oficinas, o conozca la amplia gama de servicios financieros que ofrecemos y nos dé la oportunidad de servirle; para convencerlo, en fin, de las bondades del ahorro y de la necesidad de que obtenga el mayor provecho de su dinero.

A lo largo del año tuvimos la satisfacción de patrocinar por radio y televisión una serie de eventos deportivos. Asimismo iniciamos el patrocinio de diversos programas culturales.

No fue sólo televisión y radio lo que usamos. La prensa, las revistas, los folletos y en general todos los vehículos publicitarios fueron utilizados en mayor o menor grado.

EL SISTEMA BANCOMER

Los logros alcanzados por el Banco de Comercio, S. A. fueron solo una parte del progreso del grupo financiero que dicha institución encabeza. Los recursos totales de balance del conjunto de los 35 bancos de depósito y ahorro, de Finan-

ciera Bancomer y de Hipotecaria Bancomer, subieron hasta sobrepasar la cifra de 53,000 millones de pesos. Y, si se incluyen las cifras de nuestra compañía de seguros, el total se elevaría a 54,024 millones de pesos.

El capital contable del grupo subió de 2,457 a 2,894 millones de pesos. Los saldos de crédito llegaron a cerca de 26,700 millones de pesos.

Cabe destacar que, a fines del año pasado, el número total de usuarios de crédito del Sistema alcanzó una cifra de casi 400,000, de los cuales, sólo 116,000 eran residentes de la capital de la República y los 281,500 restantes del interior del país.

El saldo de nuestras inversiones en valores pasó a 19,075 millones. En conjunto, pues, el financiamiento vigente del total de instituciones Bancomer aumentó 4,539 millones de pesos, para llegar a 45,873 millones.

El conjunto de las instituciones del Sistema terminaron el año con más de 455 millones de pesos de utilidades. Los impuestos pagados al Gobierno Federal por el conjunto de nuestras instituciones ascendieron a 291 millones de pesos.

Desempeño Financiero del Banco de Comercio

CAPTACIÓN DE RECURSOS

Los recursos totales de balance manejados por el Banco pasaron de 7,534.6 a 9,009.0 millones de pesos.

La captación de fondos del público se intensificó sensiblemente. El saldo de depósitos totales —a la vista, a plazo y en cuenta de ahorros— ascendió a 6,716 millones de pesos.

El incremento de los depósitos a la vista fue particularmente dinámico. Al finalizar el año pasado, el saldo de estas operaciones llegó a casi 5,530 millones de pesos. 32,794 empresas y particulares abrieron cuentas de cheques en el Banco de Comercio, 1,700 más que en 1972.

En el renglón de depósitos de ahorro nuestra institución tuvo también un desempeño sumamente acelerado. Su saldo llegó a un poco más de 1,100 millones. Durante 1973 abrimos casi 131,000 cuentas nuevas y, con ello, al finalizar el año nuestros cuentahorristas alcanzaron la cifra de 958,000.

En la captación de depósitos a plazo, nuestro desempeño resultó también satisfactorio. Los saldos de estos depósitos ascendieron a un nivel de 75.7 millones de pesos.

CAPITAL Y RESERVAS

Los recursos propios del Banco de Comercio, es decir el capital pagado, la reserva legal y otras reservas de capital, continuaron aumentando. El capital pagado subió 70.0 millones, en tanto que las reservas subieron casi 190.0 a 201.0 millones de pesos. Con ello, el capital contable del Banco alcanzó la cifra de 764.5 millones de pesos.

RESULTADOS DE OPERACIÓN

Las utilidades del Banco de Comercio, S. A., correspondientes al ejercicio social de 1973, ascendieron a 135.4 millones.

La composición porcentual de cada peso de ingresos durante el año pasado fue la siguiente: 56.06 por intereses cobrados; 13.34 por intereses y comisiones

devengados no cobrados; 8.25 por dividendos percibidos y 22.35 por beneficios diversos, comisiones y situaciones cobradas y otros ingresos. Los intereses y comisiones devengados no cobrados y los intereses cobrados arrojaron los aumentos de mayor consideración. Los primeros subieron 147.0 millones, y los segundos a 618.0 millones.

La distribución del gasto fue como sigue: 58.8% por gastos generales; 37.3% por intereses pagados, y 3.9% por comisiones y situaciones pagadas, depreciaciones y otros gastos menores.

En conjunto, los gastos totales de operación subieron 189.8 millones. Este aumento, sin embargo, resultó más bajo que el observado por los ingresos, los cuales acusaron una elevación de 214.8 millones.

FINANCIAMIENTO

Al contarse con un volumen mayor de recursos rentables, nuestros saldos de financiamiento aumentaron significativamente. Terminamos el año de 1973 con un saldo de financiamiento de casi 6,615 millones de pesos.

Dentro del financiamiento, las inversiones en valores arrojaron un incremento de 1,366 millones, en tanto que nuestra cartera de créditos descendió cerca de 88 millones. Esta reducción resultó de las disposiciones del Banco de México para limitar la expansión del medio circulante y con ello mitigar las presiones inflacionarias. En primer lugar, a partir del mes de septiembre se pidió a los bancos de depósito que incrementaran su encaje legal en efectivo del 15 al 20%. Además, por medio de un convenio celebrado en el mes de septiembre con el Instituto Central, los principales bancos del país se comprometieron a depositar en el Banco de México la cantidad de 2,000.00 millones en valores si el crecimiento de sus pasivos superaba la tasa previamente fijada por las autoridades monetarias. Sin embargo, el volumen de crédito otorgado ascendió a 152,000 millones de pesos, y terminamos el año, con un volumen de 90,456 usuarios de crédito.

Fueron las actividades productivas las que recibieron la atención más importante en materia de financiamiento. El volumen de créditos destinados a estas actividades llegó a 97,379 millones de pesos.

SUCURSALES

Durante 1973 se realizaron obras de ampliación y mejoramiento en 17 sucursales del área metropolitana. En la provincia nuestros bancos afiliados inauguraron 7 oficinas nuevas. Con ello, el Sistema Bancos de Comercio llegó a 542 oficinas en 346 plazas.

Establecimos como prueba piloto un sistema de depósitos nocturnos en la Oficina Central y en las sucursales Merced, Génova e Insurgentes. Además, seguimos instalando buzones de depósito especial en varias oficinas del Banco de Comercio e intensificamos la utilización del servicio express —líneas guía— con el consiguiente ahorro de tiempo y esfuerzo.

ACTIVIDADES INTERNACIONALES

En 1973 continuamos estrechando nuestros vínculos con el exterior. Asistimos a diversas convenciones y juntas de carácter internacional; entre ellas a las del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.

El acontecimiento más destacado de nuestras actividades en el exterior lo

constituyó la inauguración de nuestra representación en Los Ángeles, California.

Además, con el propósito de estar representados en uno de los centros financieros más importantes el Banco de Comercio adquirió acciones del Libra Bank, un banco multinacional con sede en Londres, a través del cual se pueden realizar operaciones de colocación de capitales, inversiones y financiamientos.

Conviene señalar, por otra parte, que se ha continuado dando toda clase de ayuda a los exportadores e importadores nacionales. En 1973 la cartera redescontada en los diferentes cajones correspondientes al financiamiento por operaciones internacionales, alcanzó en promedio la cifra de 828 millones de pesos. En el renglón de financiamientos a la exportación por medio de cartas de crédito y cobranzas extranjeras, desplegamos también gran actividad. El promedio de estas operaciones llegó a 178.5 millones de pesos.

TARJETA DE CRÉDITO

Los logros alcanzados por la Tarjeta de Crédito Bancomer fueron muy importantes. El número de establecimientos afiliados subió 7.2% hasta 34,774; el total de tarjetabientes activos, 2.7% llegando a 156,524; el volumen de operaciones tramitadas, 12%, hasta 2.8 millones y la facturación en el año, casi 19% para llegar a 1,020 millones de pesos.

ACTIVIDADES FIDUCIARIAS

En 1973 avanzamos considerablemente en el manejo de las operaciones fiduciarias. Y a lo largo del año desplegamos una intensa actividad promocional y publicitaria, tanto en el área metropolitana, como en el interior del país; impartimos varios cursos de adiestramiento e inauguramos tres gerencias regionales fiduciarias en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Tijuana. Ante los magníficos resultados obtenidos, tenemos proyectado abrir en breve plazo, nuevas gerencias en Mérida, Acapulco y Mazatlán.

PERSONAL

En 1973 el personal del Sistema Bancomer, pasó de 18,933 a 20,863, es decir, aumentó 10.2%. El total de erogaciones por concepto de sueldos y otras prestaciones subió de 865 millones a 1,025 millones.

El 31 de diciembre de 1973 Don Armando H. Hernández solicitó su jubilación como Director del Sistema Bancos de Comercio.

Don Armando comenzó a trabajar en el Banco desde su fundación. El fue, prácticamente, quien integró el Sistema de Bancos Afiliados. Fue él, quien adiestró en el complejo negocio bancario a muchos de los hombres que por varios años han ocupado los puestos más importantes del Sistema. Quiero aprovechar esta ocasión para dejar constancia de mi agradecimiento al hombre que durante 31 años de trabajo infatigable fue uno de los pilares del Sistema que ahora enorgullece a todos los que trabajamos en él.