



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS
DE
“EL EXTENSIONISTA FINANCIERO COMO CONSULTOR DE
NEGOCIOS EN MICHOACAN”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:
ANGELICA MORENO ARREOLA**

**ASESOR:
M. en A. JAQUELINE TOSCANO GALEANA**

Morelia, Mich., diciembre 2008

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Resumen	5
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos	8
Introduccion	11
1 CAPITULO 1. MARCO LEGAL	14
1.1 Ley General De Títulos y Operaciones De Crédito.....	14
1.1.1 De los Creditos.....	14
1.1.2 Del Factoraje Financiero	20
1.2 Ley General De Sociedades Mercantiles.....	224
1.2.1 Sociedades de Ahorro y Préstamo.....	24
1.3 Ley De Instituciones De Credito	25
1.3.1 Titulo Primero De Las Disposiciones Preliminares	25
1.3.2 Título Segundo De Las Instituciones De Credito.....	27
2 CAPITULO 2. DESARROLLO HISTORICO DE LA BANCA.....	29
2.1 Historia de la Banca	29
2.1.1 a) La antigüedad.....	29
2.1.2 b) La Edad Media.....	30
2.1.3 c) Del siglo XVI al XVIII	311
2.1.4 d) Del 1800 hasta la actualidad	322
2.2 Caracteristicas De Las Entidades Financieras En La Actualidad	355
3 CAPITULO 3. ESTRUCTURA DEL BANCO DE MEXICO	377
3.1 Origenes Del Banco De México.....	377
3.2 Banca Comercial	388
3.3 Autorizacion y Supervision De La Banca	399
3.4 Banca Internacional.....	399
3.5 El Mercado Eurodolar	40
3.6 La Estructura de la Banca Mexicana En El Exterior	40
3.7 Banca de Desarrollo	40
3.8 Instituciones Financieras No Bancarias.....	42

3.8.1	Sociedades Financieras De Objeto Limitado	42
3.8.2	Arrendadoras Financieras	42
3.8.3	Uniones de Crédito	43
3.8.4	Instituciones de finanzas	43
3.8.5	Empresas de Factoraje	44
3.8.6	Sociedades De Ahorro y Préstamos	44
3.8.7	Casas de Cambio.....	44
3.8.8	Instituciones Del Mercado de Valores	44
3.9	El Crédito	46
3.9.1	Tipos de Crédito.....	46
4	LA CONSULTORIA DE EMPRESAS EN PERSPECTIVA.....	49
4.1	Amplitud y alcance de los servicios de consultoría.....	49
4.1.1	Breve Descripción Histórica	49
4.1.2	Principales Tipos de Organizaciones de Consultoría	50
4.2	Naturaleza y Objeto de la Consultoría de Empresas	51
4.2.1	Definición de Consultoría	51
4.2.2	Elementos Fundamentales Del Método De La Consultoría	55
4.3	La Relación Consultor Cliente	57
4.3.1	Papeles Del Consultor.....	57
4.3.2	El Asesoramiento Como Un Instrumento De La Consultoría.....	59
4.4	La Consultoría y La Cultura.....	61
4.4.1	La Cultura De La Empresa De Consultoría	61
4.5	El Profesionalismo y La Ética En La Consultoría.....	63
4.5.1	Bases Para Un Consultor.....	63
4.6	La Consultoría En Diversas Esferas De La Gestión	65
4.6.1	La Consultoría En La Gestión Financiera.....	65
4.6.2	Evaluación Financiera	66
4.7	Perfeccionamiento De Los Consultores De Empresas y La Profesión de Consultoría	67
4.7.1	Las Carreras y La Remuneración En La Consultoría.....	67
4.7.2	Características Personales De Los Consultores	67
4.7.3	Cualidades De Un Consultor.....	69
4.8	Capacitación y Perfeccionamiento De Los Consultores.....	70
4.8.1	¿Qué Deben Aprender Los Consultores?	70

4.8.2 Capacitación De Los Nuevos Consultores	71
4.9 Red De Extensionismo Financiero En El Estado De Michoacán.....	
4.9.1 Introducción	72
4.9.2 Concepto	73
4.9.2.1 Funciones Del Extensionista	73
4.9.2.2 Que No Hace Un Extensionista:	744
4.9.2.3 Forma De Pagar Al Extensionista:	74
4.9.3 Características Generales De La Red Nacional de Extensionismo	74
4.9.4 Características Particulares De La Red Nacional de Extensionismo	75
4.9.5 Procedimiento Para el Crédito	75
4.9.6 Metas del Extensionismo Financiero	75
4.9.7 Análisis FODA Del Programa De Extensionismo De Michoacán.....	77
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	82

RESUMEN

En realidad la expresión del banco tiene su origen en los empréstitos públicos contraídos por las ciudades italianas al comienzo del siglo XII, en efecto los empréstitos públicos fueron denominados monti en Italia que significa “fondo común”, constituido por las contribuciones de varias personas, con la expresión Bank, juntamente con el equivalente vocablo Monte. Al poco tiempo Bank fue italianizado en Banco y la acumulación de empréstitos públicos fue llamada indiferentemente Monte o Banco. Varios autores han definido el crédito, pero podemos decir que el crédito es la excelencia la operación de la banca activa, en virtud de ella la institución de crédito, al prestar dinero, se convierte en sujeto acreedor y alcanza la calidad de deudor quien recibe el financiamiento.

Las primeras instituciones de crédito fueron las casas comerciales de la época renacentista, como la de los Medicis, mas tarde se encuentra corporaciones privadas, la bolsa o mercados de valores, las cajas de ahorro y todas las demás instituciones de crédito. El desarrollo de los sistemas bancarios nacionales incremento las facilidades crediticias de las economías modernas. Este trabajo esta encaminado al procedimiento utilizado por los bancos comerciales para el otorgamiento de crédito a empresas en Moneda Nacional, por medio de la Secretaria de Economía ha desarrollado a favor de las PyMES el esquema de “ extensionismo financiero” como una herramienta de apoyo para aquellas empresas que sean sujetos de crédito tengan el acceso al financiamiento mas adecuado a sus características y necesidades. El extensionista financiero es un consultor con conocimientos en el área financiera que trabaja de forma independiente, no es empleado de la Secretaria de Economía ni de las Instituciones de Crédito y su labor es asesorar a las PyMES en la elección y gestión de un crédito.

Hace unas cuantas décadas no era común que un banquero saliera de su oficina a buscar negocios, la banca entonces era elitista y cerrada. A los clientes no tradicionales de los bancos se les trataba con pocas consideraciones, desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales. Al banquero moderno se le exige ser un captador de negocios (un vendedor de los servicios y productos de su banco) y debe ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente. Muchos cambios han ocurrido y continúan ocurriendo en el mercado financiero. Los bancos han tenido que responder de manera adecuada a necesidades cada vez mas complejas de inversionistas, empresas y consumidores, necesidades mas complejas que exigen soluciones simples y rápidas.

El banco moderno debe tener la capacidad de captar negocios a un ritmo igual o mayor al crecimiento del mercado. Su personal de plataforma y sus gerentes en contacto con el publico deben estar entrenados para emplear los métodos y las técnicas de la venta profesional para vender los productos y servicios financiero de su banco y deben de ser

expertos en estos productos y servicios, la consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las practicas de gestión, sin embargo se considera ella misma como una profesión, la consultoría como método, y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda. Un extensionista financiero debe tener conocimientos de consultoría, estar capacitado por la banca comercial, identifica el prospecto y necesidades, analizando la problemática y diversas alternativas, seleccionando la mejor opción, además de tener la capacidad de entender lo que el cliente espera de ellos y superar dichas expectativas, ofreciendo sus servicios.

Los programas de apoyo a las PyMES, han evolucionado en busca de nuevas alternativas que representen opciones de apoyo integrales y de mas utilidad a las empresas por lo que a partir del 2004, año que se crea el fondo PyME, el cual esta desarrollado: El Programa Nacional de Extensionismo Financiero PyME, el cual consiste en generar una Red de Extensionistas Financieros a nivel nacional que apoye a las PyMES para lograr su acceso al financiamiento en las mejores condiciones posibles.

De la misma manera ayuda a la situación económica que atraviesa el país, ya que con el acceso al financiamiento se fomenta las condiciones para un desarrollo económico sustentable que impulse el progreso de nuestro país. fortaleciendo estos programas estatales, ayudando a crear una nueva cultura financiera y lograr que las PyMES tenga acceso al financiamiento, y en los últimos años han aumentado el numero de empresas beneficiadas.

DEDICATORIA

Mtra. Ana María Gómez Benítez
Mami “Ni”

Estoy muy agradecida con Dios por haberte permitido estar con nosotros por 86 años, gracias por enseñarme a encontrar a Dios y poder disfrutar cada minuto en su presencia, gracias por ser mi motor, por inculcarme el camino de la educación, de la responsabilidad y el respeto. Antes de que te fueras te dije que te dedicaría mi carrera con todo mi corazón aquí esta lo prometido.

Gracias por vivir en mis recuerdos y en mi corazón y a pesar de que no estás aquí físicamente en donde quiera que te encuentres, se que estas orgullosa de mi. Todo lo que soy te lo debo a ti, vivirás para siempre en mi corazón. Gracias

Dijo Jesús: Yo soy la resurrección y la vida; el que cree en mí, aunque esté muerto vivirá. Y todo aquel que vive y cree en mí, no morirá eternamente.
Juan 11. 25-26

Muchas mujeres hicieron el bien; mas tu sobrepasas a todas.
Proverbios 31.29

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Mi señor y mi guía, mi proveedor, gracias por darme la vida y salud, así como la oportunidad de disfrutar con mi familia y amigos una de las etapas más felices de mi vida, porque nunca me dejaste flaquear y perder la fe en los momentos difíciles, porque siempre has sido mi fortaleza.

En Dios está mi salvación y mi gloria; En Dios está mi roca fuerte, y mi refugio.
Salmos 62.7

PAPA

LIC. ELEAZAR MORENO DIAZ

Gracias por todo tu cariño y comprensión, porque a pesar de no vivir juntos no verte diario por las presiones de mi vida cotidiana, se que estas al pendiente de mi, de todos mis pasos, me encanta tu gran sentido del humor para todo, mis valores morales y superación te los debo a ti, porque tu eres el ejemplo a seguir de toda una vida de trabajo y esfuerzo, por lo que has sido y serás. Gracias

Hijos, obedeced en el Señor a vuestros padres, porque esto es justo, Honra a tu padre y a tu madre, que es el primer mandamiento con promesa; para que te vaya bien, y seas de larga vida sobre la tierra.

Efesios 6. 1-3

MAMA

ANGELICA ARREOLA GOMEZ

Por todo tu cariño y comprensión, con lo cual me han permitido lograr lo que me propongo, eres mi inspiración para alcanzar mis sueños, gracias por todas tus oraciones, por el apoyo brindado en el transcurso de mi vida, porque has contribuido a alcanzar mi meta.

Jehová te bendiga y te guarde y haga resplandecer su rostro sobre ti y tenga de ti misericordia; Jehová alce sobre ti su rostro, y ponga en ti paz.

Números 6.24

HERMANOS

Gracias por darme la estabilidad emocional para poder llegar hasta este logro, porque definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes, (Fanny, Roldna, Sandra, Rossana, Jannet, Sergio y Carmina), gracias porque cada uno de ustedes han aportado tantas cosas a mi vida, por ayudarme a crecer y madurar como persona, por apoyarme en todas las circunstancias posibles, todos ustedes son parte de esta alegría.

El que ama a su hermano, permanece en la luz, y en él no hay tropiezo.
1 Juan 2.10

DAVID DALTON

Thank you for coming to my life, for being that special someone that god send to be on my path, for helping me to attain self confidence, for always reminding me how much i am worth, and repeating that i will soon start receiving the rewards, because in spite of time, distance, time zone, you are always there. You are my only and true love, the best thing that has ever happened to me. I share this triumph with you. You are and always will be the most important to me, Today, Tomorrow, Always. I love you.

The many waters won't be able to mitigate the love, not the rivers will drown it.
Cantares 8.7

MIREYA LEON DOMINGUEZ

Gracias por todos sus consejos, apoyo incondicional y comprensión, eres también parte de este logro.

Jehová te recompense y tu remuneración sea cumplida de parte de Jehová Dios de Israel.
Rut 2.12

C.P. Y L.A.E JOSE ROBERTO MERCADO LOPEZ

Gracias por la oportunidad de trabajar con usted, admirable por su gran calidad humana para trabajar con tantas personas, por ser ese tipo de personas que ayudan sin esperar nada a cambio, este logro lo comparto con usted, porque sin su ayuda no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional. Con admiración y Respeto.

Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, y que obtiene la inteligencia, porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino.
Proverbios 3.13

AMIGOS

A todos ustedes quienes han estado conmigo y hemos compartido, tristezas, alegrías, aventuras, experiencias, desveladas, triunfos (Edda, Chapis, Heidy, Lidia, Sony, Elsa, Elva, Elena, Grillo, Celia, Tona, Mauricio, Ramiro, Pepe, Clara, Mary, Marisol, Erika, Erandi, Percy, José Luis) Gracias por seguir soportándome y siendo parte de mi vida . Gracias porque siempre están, estuvieron y seguirán estando.

En todo el tiempo ama el amigo, y es como un hermano en tiempo de angustia.
Proverbios 17.17

C.P. JAQUELINE TOSCANO GALEANA

Gracias por ayudarme a ordenar mis ideas, cuando estaba en un mar de confusión, por ser mi guía para la realización de la tesis, Gracias porque fué un pilar en mi desarrollo de tesis.

Aplica tu corazón a la enseñanza, y tus oídos a las palabras de sabiduría.
Proverbios 23.12

INTRODUCCION

Actualmente los bancos son los intermediarios financieros mas grandes (en términos de activo) y mas antiguos. Los primeros bancos aparecieron hace cientos de años en las ciudades de Italia del Renacimiento, su función principal era servir como mecanismo para compensar y liquidar pagos, facilitando así el comercio de bienes y servicios que había empezado a florecer en Italia en esa época, la mayoría de las empresas llamadas banco, hoy en día desempeñan al menos dos funciones: reciben depósitos y otorgan prestamos. El crédito empresarial ha tomado un impulso sin precedentes desde el 2004, empresas tan pequeñas como micro negocios de una sola persona hasta aquellas mas estructuradas como medianas empresas que concentran mas de 100 empleados y poseen recursos materiales en importancia, pueden apuntalar su crecimiento gracias a la abundancia de las fuentes de financiamiento que existen hoy en México.

Las pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, hoy en día los gobiernos de los países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. En México existen mas de tres millones de pequeñas y medianas empresas, las cuales generan 63% del Producto Interno Bruto (PIB) y proveen mas de 79% del empleo a nivel nacional.

La estrategia considera la necesidad de vincular la demanda y oferta financiera, restableciendo el Sistema Financiero de atención a PyMES; redefiniendo el papel de la banca de desarrollo como principal promotora del financiamiento de las empresas las acciones entonces son:

- Depurar y complementar los programas de fomento, entre las banca de desarrollo y las demás instancias de gobierno.
- Elaborar instrumentos y productos específicos que verdaderamente atiendan a la demanda y satisfagan la necesidad de las empresas, los cuales se definirán con las empresas, los organismos empresariales que representen las diversas regiones y sectores del país y con la opinión de todos los intermediarios financieros bancarios y no bancarios.

- Desarrollar incentivos para la banca comercial, organizaciones auxiliares del crédito e intermediarios no bancarios, con el fin de que otorguen financiamiento formal a micro y pequeñas empresas con necesidades de crédito de bajo monto.
- Impulsar fondos de capital de riesgo.

La Secretaria de Economía en coordinación con gobiernos estatales, municipales, banca múltiple, intermediarios financieros especializados y otros organismos, instrumentan la estrategia de acercamiento entre demanda y oferta financiera, con fin de generar una nueva cultura financiera y lograr el acceso al financiamiento para las PyMES en mejores condiciones con productos competitivo.

El financiamiento por la vía del crédito lleva asociado un riesgo para el acreedor, quien tiene que contar con una serie de respaldos tangibles, que permitan, en un eventual, caso de suspensión de pago la recuperación total o parcial de la deuda. Por tal motivo, las GARANTIAS son un elemento fundamental como respaldo del crédito. Generalmente, pequeñas y medianas empresas son percibidas, por las instituciones financieras, como agentes de alto riesgo, ya que en su mayoría no cuentan con planes de negocios; estimaciones adecuadas de crecimiento; poca infraestructura y carecen de inmuebles propios, que en un momento sirvan para valorar adecuadamente el negocio. Motivo por el cual, las instituciones financieras han dejado de otorgar créditos a estas empresas.

La Secretaria de Economía ha instrumentado una política económica de mejoramiento de ese entorno, a través del desarrollo del Sistema Nacional de Garantías que tiene como objetivo principal objetivo generar un entorno favorable y de certidumbre tanto para oferentes como para los demandantes del crédito.

Para lograr estos objetivos de financiamiento cabe señalar la importancia de un consultor quien es un profesional experimentado, de reputación competente y responsable que se coloca al servicio de una empresa para diagnosticarla y presentar soluciones posibles a sus problemas que le amenazan su estabilidad económica, con el fin de direccionarlas acertadamente en su crecimiento económico y mantenerlo a un alto nivel de competitividad y rentabilidad. Existen programas gubernamentales o de instituciones sin ánimo de lucro, orientados a apoyar la creación y soporte de la Pequeña Empresa y para ello hacen capacitaciones básicas a los empresarios a través de seminarios donde les enseñan, por ejemplo “ como elaborar un plan de negocios”, o como obtener una licencia y hacer los registros legales para la operación de un negocio o como gestionar un crédito ante una institución financiera o como acceder a cierto tipo de programas; suministran información sobre el mercado entre otros temas.

Todo esto es de gran ayuda y siempre será un excelente aporte al desarrollo de la pequeña empresa, pero en medida de que las empresas crecen o se van desarrollando,

van demandando, cada vez mas, una estructuración mas técnica y profesional, para hacerle frente a los retos del mercado en forma competitiva y rentable. Pero esto trae consigo la problemática inherente a ese desarrollo y a las exigencias del mercado, problemas que requieren ser detectados y tratados a tiempo y profesionalmente. Es aquí cuando se hace necesaria la inclusión de la consultoría especializada. De allí se deriva, entonces, que las consultorías pueden ser: Administrativas, contables, financieras, mercadeo, ventas, servicio al cliente, tecnológicas, organizacionales, etc.

1 CAPITULO 1. MARCO LEGAL

1.1 LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO

1.1.1 DE LOS CRÉDITOS

CAPITULO IV. DE LOS CRÉDITOS

Sección Primera De la Apertura de Crédito

Artículo 291.- En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

Artículo 292.- Si las partes fijaron límite al importe del crédito, se entenderá, salvo pacto en contrario, que en él quedan comprendidos los intereses, comisiones y gastos que deba cubrir el acreditado.

Artículo 293.- Si en el contrato no se señala un límite a las disposiciones del acreditado, y tampoco es posible determinar el importe del crédito por el objeto a que se destina, o de algún otro modo convenido por las partes, se entenderá que el acreditante está facultado para fijar ese límite en cualquier tiempo.

Artículo 294.- Aun cuando en el contrato se hayan fijado el importe del crédito y el plazo en que tiene derecho a hacer uso de él el acreditado, pueden las partes convenir en que cualquiera o una sola de ellas estará facultada para restringir el uno o el otro, o ambos a la vez, o para denunciar el contrato a partir de una fecha determinada o en cualquier tiempo, mediante aviso dado a la otra parte en la forma prevista en el contrato, o a falta de ésta, por ante notario o corredor, y en su defecto, por conducto de la primera autoridad política del lugar de su residencia, siendo aplicables al acto respectivo los párrafos tercero y cuarto del artículo 143.

Cuando no se estipule término, se entenderá que cualquiera de las partes puede dar por concluido el contrato en todo tiempo, notificándolo así a la otra como queda dicho respecto del aviso a que se refiere el párrafo anterior.

Denunciado el contrato o notificada su terminación de acuerdo con lo que antecede, se extinguirá el crédito en la parte de que no hubiere hecho uso el acreditado hasta el

momento de esos actos; pero a no ser que otra cosa se estipule, no quedará liberado el acreditado de pagar los premios, comisiones y gastos correspondientes a las sumas de que no hubiere dispuesto, sino cuando la denuncia o la notificación dichas procedan del acreditante.

Artículo 295.- Salvo convenio en contrario, el acreditado puede disponer a la vista de la suma objeto del contrato.

Artículo 296.- La apertura de crédito en cuenta corriente da derecho al acreditado a hacer remesas, antes de la fecha fijada para la liquidación, en reembolso parcial o total de las disposiciones que previamente hubiere hecho, quedando facultado, mientras el contrato no concluya, para disponer en la forma pactada del saldo que resulte a su favor.

Son aplicables a la apertura del crédito en cuenta corriente, en lo que haya lugar, los artículos 306, 308 y 309.

Artículo 297.- Salvo convenio en contrario, siempre que en virtud de una apertura de crédito, el acreditante se obligue a aceptar u otorgar letras, a suscribir pagarés, a prestar su aval o en general a aparecer como endosante o signatario de un título de crédito, por cuenta del acreditado, éste quedará obligado a constituir en poder del acreditante la provisión de fondos suficiente, a más tardar el día hábil anterior a la fecha en que el documento aceptado, otorgado o suscrito deba hacerse efectivo.

La aceptación, el endoso, el aval o la suscripción del documento, así como la ejecución del acto de que resulte la obligación que contraiga el acreditante por cuenta del acreditado, deba éste o no constituir la provisión de que antes se habla, disminuirán desde luego el saldo del crédito, a menos que otra cosa se estipule; pero, aparte de los gastos, comisiones, premios y demás prestaciones que se causen por el uso del crédito, de acuerdo con el contrato, el acreditado sólo estará obligado a devolver las cantidades que realmente supla el acreditante al pagar las obligaciones que así hubiere contraído, y a cubrirle únicamente los intereses que correspondan a tales sumas.

Artículo 298.- La apertura de crédito simple o en cuenta corriente, puede ser pactada con garantía personal o real. La garantía se entenderá extendida, salvo pacto en contrario, a las cantidades de que el acreditado haga uso dentro de los límites del crédito.

Artículo 299.- El otorgamiento o transmisión de un título de crédito o de cualquier otro documento por el acreditado al acreditante, como reconocimiento del adeudo que a cargo de aquél resulte en virtud de las disposiciones que haga del crédito concedido, no facultan al acreditante para descontar o ceder el crédito así documentado, antes de su vencimiento, sino hasta cuando el acreditado lo autorice a ello expresamente.

Negociado o cedido el crédito por el acreditante, éste abonará al acreditado, desde la fecha de tales actos, los intereses correspondientes al importe de la disposición de que

dicho crédito proceda, conforme al tipo estipulado en la apertura de crédito; pero el crédito concedido no se entenderá renovado por esa cantidad, sino cuando las partes así lo hayan convenido.

Artículo 300.- Cuando las partes no fijan plazo para la devolución de las sumas de que puede disponer el acreditado, o para que el mismo reintegre las que por cuenta suya pague el acreditante de acuerdo con el contrato, se entenderá que la restitución debe hacerse al expirar el término señalado para el uso del crédito, o en su defecto, dentro del mes que siga a la extinción de este último.

La misma regla se seguirá acerca de los premios, comisiones, gastos y demás prestaciones que corresponda pagar al acreditado, así como respecto al saldo que a cargo de éste resulte al extinguirse el crédito abierto en cuenta corriente.

Artículo 301.- El crédito se extinguirá, cesando, en consecuencia, el derecho del acreditado a hacer uso de él en lo futuro:

I.- Por haber dispuesto el acreditado de la totalidad de su importe, a menos que el crédito se haya abierto en cuenta corriente;

II.- Por la expiración del término convenido, o por la notificación de haberse dado por concluido el contrato, conforme al artículo 294, cuando no se hubiere fijado plazo;

III.- Por la denuncia que del contrato se haga en los términos del citado artículo;

IV.- Por la falta o disminución de las garantías pactadas a cargo del acreditado, ocurridas con posterioridad al contrato, a menos que el acreditado suplemente o substituya debidamente la garantía en el término convenido al efecto;

V.- Por hallarse cualquiera de las partes en estado de suspensión de pagos, de liquidación judicial o de quiebra;

VI.- Por la muerte, interdicción, inhabilitación o ausencia del acreditado, o por disolución de la sociedad a cuyo favor se hubiere concedido crédito.

Sección Segunda De la Cuenta Corriente

Artículo 302.- En virtud del contrato de cuenta corriente, los créditos derivados de las remesas recíprocas de las partes, se anotan como partidas de abono o de cargo en una cuenta, y sólo el saldo que resulte a la clausura de la cuenta constituye un crédito exigible y disponible.

Artículo 303.- Las comisiones y los gastos por los negocios a que la cuenta se refiere, se incluirán en ésta, salvo convenio en contrario.

Artículo 304.- La inscripción de un crédito en la cuenta corriente, no excluye las acciones o excepciones relativas a la validez de los actos o contratos de que proceda la remesa, salvo pacto en contrario.

Si el acto o el contrato son anulados, la partida correspondiente se cancela en la cuenta.

Artículo 305.- El cuentacorrentista que incluya en la cuenta un crédito garantizado con prenda o hipoteca, tiene derecho a hacer efectiva la garantía por el importe del crédito garantizado, en cuanto resulte acreedor del saldo.

Si por un crédito comprendido en la cuenta, hubiere fiadores o coobligados, éstos quedarán obligados en los términos de sus contratos por el monto de ese crédito en favor del cuentacorrentista que hizo la remesa y en cuanto éste resulte acreedor del saldo.

Artículo 306.- La inscripción en cuenta de un crédito contra tercero se entiende definitiva y a riesgo de quien recibe la remesa, salvo reserva expresa para el caso de insolvencia del deudor.

A falta de pacto expreso, la remesa de títulos de crédito se entiende siempre hecha salvo buen cobro.

Si el crédito no es pagado a su vencimiento, y existe la cláusula salvo buen cobro, expresa o subentendida, el que recibió el crédito podrá a su elección asentar en la cuenta la contrapartida correspondiente restituyendo el título, o ejercitar las acciones que de éste se deriven.

Artículo 307.- El acreedor de un cuentacorrentista puede pedir el aseguramiento y la adjudicación del saldo eventual de la cuenta corriente. En este caso, no podrán tomarse en consideración con respecto al embargante, desde la fecha del aseguramiento, las partidas de cargo correspondiente a operaciones nuevas. No se considerarán como operaciones nuevas las que resulten de un derecho del otro cuentacorrentista ya existente en el momento del aseguramiento, aun cuando todavía no se hubieren hecho las

anotaciones respectivas en la cuenta. El cuentacorrentista contra el que se hubiere dictado el aseguramiento, debe notificarlo al otro cuentacorrentista, y éste tendrá derecho a pedir desde luego la terminación de la cuenta.

Artículo 308.- La clausura de la cuenta para la liquidación del saldo se opera cada seis meses, salvo pacto o uso en contrario. El crédito por el saldo, es un crédito líquido y exigible a la vista o en los términos del contrato correspondiente. Si el saldo es llevado a cuenta nueva, causa interés al tipo convenido para las otras remesas, y en caso contrario, al tipo legal.

Artículo 309.- Las acciones para la rectificación de los errores de cálculo, de las omisiones o duplicaciones, prescriben en el término de seis meses a partir de la clausura de la cuenta.

Artículo 310.- El contrato de cuenta corriente termina al vencimiento del plazo convenido. A falta de éste, cualquiera de los cuentacorrentistas podrá, en cada época de clausura de la cuenta, denunciar el contrato, dando aviso al otro cuentacorrentista por lo menos diez días antes de la fecha de clausura.

La muerte o la incapacidad superveniente de uno de los cuentacorrentistas, no importan la terminación del contrato sino cuando sus herederos o representantes o el otro cuentacorrentista opten por su terminación.

Sección Tercera

De las Cartas de Crédito

Artículo 311.- Las cartas de crédito deberán expedirse en favor de persona determinada y no serán negociables; expresarán una cantidad fija o varias cantidades indeterminadas; pero comprendidas en un máximo cuyo límite se señalará precisamente.

Artículo 312.- Las cartas de crédito no se aceptan ni son protestables, ni confieren a sus tenedores derecho alguno contra las personas a quienes van dirigidas.

Artículo 313.- El tomador no tendrá derecho alguno contra el dador, sino cuando haya dejado en su poder el importe de la carta de crédito, o sea su acreedor por ese importe, en cuyos casos el dador estará obligado a restituir el importe de la carta, si ésta no fuere pagada, y a pagar los daños y perjuicios. Si el tomador hubiere dado fianza o asegurado el importe de la carta, y ésta no fuere pagada, el dador estará obligado al pago de los daños y perjuicios.

Los daños y perjuicios a que este artículo se refiere no excederán de la décima parte del importe de la suma que no hubiere sido pagada, además de los gastos causados por el aseguramiento o la fianza.

Artículo 314.- El que expida una carta de crédito, salvo en el caso de que el tomador haya dejado el importe de la carta en su poder, lo haya afianzado o asegurado o sea su acreedor por ese importe, podrá anularla en cualquier tiempo, poniéndolo en conocimiento del tomador y de aquél a quien fuere dirigida.

Artículo 315.- El que expida una carta de crédito quedará obligado hacia la persona a cuyo cargo la dio, por la cantidad que ésta pague en virtud de la carta dentro de los límites fijados en la misma.

Artículo 316.- Salvo convenio en contrario, el término de las cartas de crédito será de seis meses contados desde la fecha de su expedición. Pasado el término que en la carta se señale, o transcurrido, en caso contrario, el que indica éste artículo, la carta quedará cancelada.

Sección Cuarta

Del Crédito Confirmado

Artículo 317.- El crédito confirmado se otorga como obligación directa del acreditante hacia un tercero; debe constar por escrito y no podrá ser revocado por el que pidió el crédito.

Artículo 318.- Salvo pacto en contrario, el tercero a cuyo favor se abre el crédito, podrá transferirlo; pero quedará sujeto a todas las obligaciones que en el escrito de confirmación del crédito se hayan estipulado a su cargo.

Artículo 319.- El acreditante es responsable hacia el que pidió el crédito, de acuerdo con las reglas del mandato. La misma responsabilidad tendrá, salvo pacto en contrario, por los actos de la persona que designe para que los sustituya en la ejecución de la operación.

Artículo 320.- El acreditante podrá oponer al tercero beneficiario las excepciones que nazcan del escrito de confirmación y, salvo lo que en el mismo escrito se estipule, las derivadas de las relaciones entre dicho tercero y el que pidió el crédito; pero en ningún caso podrá oponerle las que resulten de las relaciones entre este último y el propio acreditante.

1.1.2 DEL FACTORAJE FINANCIERO

CAPITULO VII. DEL FACTORAJE FINANCIERO

Artículo 419.- Por virtud del contrato de factoraje, el factorante conviene con el factorado, quien podrá ser persona física o moral, en adquirir derechos de crédito que este último tenga a su favor por un precio determinado o determinable, en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pague, siendo posible pactar cualquiera de las modalidades siguientes:

- I. Que el factorado no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos al factorante; o
- II. Que el factorado quede obligado solidariamente con el deudor, a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos al factorante.

La administración y cobranza de los derechos de crédito, objeto de los contratos de factoraje, deberá ser realizada por el factorante o por un tercero a quien éste le haya delegado la misma, en términos del artículo 430.

Todos los derechos de crédito pueden transmitirse a través de un contrato de factoraje financiero, sin el consentimiento del deudor, a menos que la transmisión esté prohibida por la ley, no lo permita la naturaleza del derecho o en los documentos en los que consten los derechos que se van a adquirir se haya convenido expresamente que no pueden ser objeto de una operación de factoraje.

El deudor no puede alegar contra el tercero que el derecho no podía transmitirse mediante contrato de factoraje financiero porque así se había convenido, cuando ese convenio no conste en el título constitutivo del derecho.

Artículo 420.- El factorante, al celebrar contratos con los deudores de derechos de crédito constituidos a favor de proveedores de bienes o servicios, deberá estipular expresamente si se comprometerá a adquirir dichos derechos de crédito para el caso de aceptación de los propios proveedores.

Tratándose de contratos de promesa de factoraje en los que se convenga la entrega de anticipos al factorado, éste quedará obligado a pagar una cantidad de dinero determinada o determinable que cubrirá conforme a lo estipulado el valor de las cargas financieras y demás accesorios de los anticipos hasta en tanto se transmitan los derechos de crédito mediante la celebración del contrato de factoraje correspondiente, condición que deberá estar contenida en el contrato de promesa de factoraje financiero. En este supuesto

deberá convenirse el plazo de los anticipos, después del cual deberá otorgarse el contrato de factoraje financiero.

Artículo 421.- Podrán ser objeto del contrato de factoraje, cualquier derecho de crédito denominado en moneda nacional o extranjera que se encuentren documentados en facturas, contra recibos, títulos de crédito, mensajes de datos, en los términos del Título Segundo del Libro Segundo del Código de Comercio, o cualesquier otros documentos, que acrediten la existencia de dichos derechos de crédito.

Artículo 422.- Los factorados estarán obligados a garantizar la existencia y legitimidad de los derechos de crédito objeto del contrato de factoraje, al tiempo de celebrarse el contrato, independientemente de la obligación que, en su caso, contraigan conforme a la fracción II del artículo 419 de esta Ley.

Artículo 423.- Los factorados responderán del detrimento en el valor de los derechos de crédito objeto de los contratos de factoraje financiero, que sean consecuencia del acto jurídico que les dio origen, salvo los que estén documentados en títulos de crédito y aún cuando el contrato de factoraje se haya celebrado en términos de la fracción I del artículo 419.

Si del acto jurídico que dio origen a los derechos de crédito se derivan devoluciones, los bienes correspondientes se entregarán al factorado, salvo pacto en contrario.

Artículo 424.- Solo en las operaciones de factoraje financiero a que se refiere la fracción II del artículo 419, los factorados podrán suscribir a la orden del factorante pagarés por el importe total de las obligaciones asumidas por ellos, en cuyo caso deberá hacerse constar en dichos títulos de crédito su procedencia, de manera que queden suficientemente identificados. Estos pagarés serán no negociables, en los términos del artículo 25 de esta Ley.

La suscripción y entrega de dichos pagarés no se considerará como pago o dación en pago de las obligaciones que documenten.

Artículo 425.- En las operaciones de factoraje financiero la transmisión de los derechos de crédito comprende la de todos los derechos accesorios a ellos, salvo pacto en contrario.

Artículo 426.- La transmisión de derechos de crédito efectuada con motivo de una operación de factoraje financiero surtirá efectos frente a terceros, desde la fecha en que haya sido notificada al deudor, en los términos del artículo 427 de esta Ley, sin necesidad de que sea inscrita en registro alguno u otorgada ante fedatario público.

Artículo 427.- El factorante deberá notificar al deudor respectivo la transmisión de los derechos de crédito objeto de un contrato de factoraje financiero, excepto en el caso de

factoraje en el que se otorgue al factorado mandato de cobranza o se conceda a este último la facultad de llevar a cabo la cobranza del crédito correspondiente. La notificación deberá hacerse a través de cualquiera de las formas siguientes:

- I. Entrega del documento o documentos comprobatorios del derecho de crédito en los que conste el sello o leyenda relativa a la transmisión y acuse de recibo por el deudor mediante contraseña, contra recibo o cualquier otro signo inequívoco de recepción;
- II. Comunicación por correo certificado con acuse de recibo, telegrama, télex o telefacsímil, contraseñados que deje evidencia de su recepción por parte del deudor;
- III. Notificación realizada por fedatario público; y
- IV. Mensajes de datos, en los términos del Título Segundo del Libro Segundo del Código de Comercio.

Cuando se trate de notificaciones que deban surtir efectos en el extranjero, el factorante las podrá efectuar a través de los medios señalados en las fracciones anteriores de este artículo o por mensajería con acuse de recibo o por los medios establecidos de conformidad con lo dispuesto por los tratados o acuerdos internacionales suscritos por los Estados Unidos Mexicanos.

Las notificaciones surtirán sus efectos el día hábil siguiente a aquél en que fueron hechas y, al practicarlas, deberá proporcionarse al interesado copia del acto que se notifique.

En los casos señalados, la notificación deberá ser realizada en el domicilio del deudor, y podrá efectuarse con su representante legal o cualquiera de sus dependientes o empleados. Toda notificación personal, realizada con quien deba entenderse, será legalmente válida aún cuando no se efectúe en el domicilio respectivo.

Para los efectos de la notificación a que alude el párrafo anterior, se tendrá por domicilio del deudor el que se señale en los documentos en que consten los derechos de crédito objeto de los contratos de factoraje. En cuanto al lugar de notificación, se estará a lo dispuesto en el Código de Comercio cuando la notificación se realice por medio de mensaje de datos en términos de dicho ordenamiento.

En el caso de sociedades en liquidación en las que se hubieran nombrado varios liquidadores, las notificaciones o diligencias que deban efectuarse con aquellas podrán practicarse válidamente con cualquiera de éstos.

La notificación se tendrá por realizada al expedir los deudores contraseña, sello o cualquier signo inequívoco de haberla recibido por alguno de los medios señalados en el presente artículo. Asimismo, el pago que haga el deudor o su representante legal al factorante surtirá efectos de notificación en forma desde la fecha en que se realice dicho pago.

Artículo 428.- El deudor de los derechos de crédito transmitidos por virtud de una operación de factoraje financiero, mientras no se le haya notificado la transmisión en términos del artículo anterior, libera su obligación con el pago que haga al acreedor original o a quien haya sido el último titular de esos derechos previo al factorante, según corresponda. Por el contrario, el pago que, después de recibir la notificación a que se refiere el artículo precedente, realice el deudor al acreedor original o a quien haya sido el último titular de esos derechos previo al factorante, según corresponda, no lo libera ante el propio factorante.

Artículo 429.- Cuando el factorante dé en prenda los derechos adquiridos, dicha garantía se constituirá y formalizará mediante contrato que deberá constar por escrito, pudiendo designarse un depositario de los documentos correspondientes.

Artículo 430.- La persona a la que se le haya otorgado mandato de administración y cobranza de los derechos de crédito objeto de una operación de factoraje financiero o que, por cualquier otra forma, se le haya concedido la facultad de llevar a cabo dichos actos deberá entregar al factorante las cantidades que le sean pagadas en virtud de la cobranza que realice, dentro de un plazo que no podrá exceder de diez días hábiles contados a partir de aquel en que se efectúe dicha cobranza.

En el contrato de factoraje financiero deberá incluirse la relación de los derechos de crédito que se transmiten. La relación deberá consignar, por lo menos, los nombres, denominaciones, o razones sociales del factorado y de los deudores, así como los datos necesarios para identificar los documentos que amparen los derechos de crédito, sus correspondientes importes y sus fechas de vencimiento.

En caso de que el factorante convenga con el factorado que podrá realizar visitas de inspección en los locales de las personas a quienes se les haya conferido la facultad de realizar la administración y cobranza de los derechos de crédito objeto del factoraje financiero, se deberá establecer expresamente en el contrato los aspectos que, respecto de los derechos de crédito, serán objeto de las visitas y la obligación de levantar actas en las que se asiente el procedimiento utilizado y los resultados de las mismas. Será nula cualquier visita hecha en violación a lo pactado conforme a lo anteriormente dispuesto por este párrafo.

Artículo 431.- El factorante podrá transmitir a un tercero los derechos de crédito objeto del correspondiente contrato de factoraje financiero que haya celebrado, para lo cual deberá sujetarse a las disposiciones aplicables a dicha transmisión.

1.2 LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

1.2.1 SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

1.2.1.1 REGLAS GENERALES PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Las presentes Reglas tienen por objeto establecer las bases para la organización y funcionamiento de las sociedades de ahorro y préstamo.

Artículo 2. Para los efectos de estas Reglas, se entenderá por:

- I. Ley, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.
- II. Secretaría, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- III. Sociedad, en singular o plural, la sociedad de ahorro y préstamo.

Artículo 3. Las sociedades en todo momento se ajustarán a los principios siguientes:

- I. Libre adhesión y retiro de socios.
- II. Igualdad de derechos y obligaciones de sus socios.
- III. Las partes sociales no darán derecho a sus socios a percibir dividendo o rendimiento alguno.
- IV. No perseguir fines de lucro.
- V. Mejoramiento social y económico de los socios.
- VI. Promoción del desarrollo regional.

Artículo 4. Las sociedades deberán constituirse ante Notario Público. Para el otorgamiento de la escritura bastará con la comparecencia de diez socios elegidos por la asamblea general de socios, debiendo acompañarse como anexo la relación y firma de todos ellos. En ningún momento la denominación de la sociedad se podrá formar con el nombre de los socios.

Artículo 5. Las sociedades deberán contar con un mínimo de quinientos socios. Cuando las sociedades cuenten con un número inferior al antes señalado sin que sea menor de cien, deberán tener por lo menos el monto de activos totales que determine la Secretaría durante el primer trimestre de cada año.

Podrán participar como socios personas físicas y personas morales consideradas como micro y pequeña industria, de conformidad con el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana.

Los grupos de personas que se coloquen en los supuestos señalados en la Regla anterior, deberán solicitar a la Secretaría la autorización para operar como sociedad de

ahorro y préstamo, en un plazo de sesenta días naturales siguientes a la fecha en que encuentren dentro de los supuestos mencionados. En caso de no solicitar la autorización en el plazo mencionado deberán abstenerse de operar.

1.3 LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO

1.3.1 TITULO PRIMERO DE LAS DISPOSICIONES PRELIMINARES

Artículo 1. La presente Ley es de orden público y observancia general en los Estados Unidos Mexicanos y tiene por objeto regular el servicios de banca y crédito, la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito, las actividades y operaciones que las misas podrán realizar su sano y equilibrado desarrollo, la protección de los intereses del público y los términos en que el Estado ejercerá la rectoría financiera del Sistema Bancario Mexicano.

Artículo 2. El servicio de banca y crédito solo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser:

- I. Instituciones de banca múltiple
- II. Instituciones de banca de desarrollo

Para efectos de lo dispuesto en la presente ley, se considera servicio de banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir la principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados. No se consideran operación de banca y crédito que, en el ejercicio de las actividades que le sean propias, celebren intermediarios financieros distintos a instituciones de crédito que se encuentren debidamente autorizados conforme a los ordenamientos legales aplicables. Dichos intermediarios en ningún caso podrán recibir depósitos irregulares de dinero en cuenta de cheques.

Tampoco se consideran operaciones de banca y crédito la captación de recursos del público mediante la emisión de instrumentos inscritos en el Registro Nacional de Valores, colocados mediante oferta pública incluso cuando dichos recursos se utilicen para el otorgamiento de financiamientos de cualquier naturaleza.

Para efectos de este artículo y del artículo y del 103 se entenderá que existe la captación de recursos del público cuando: a) se solicite, ofrezca o promueva la obtención de fondos o recursos de persona indeterminada o mediante medios masivos de comunicación, o b) se obtenga o soliciten fondos o recursos de forma habitual o profesional.

Artículo 3. El sistema bancario mexicano estará integrado por el Banco de México, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo y los fideicomisos públicos constituidos por el gobierno federal para el fomento económico que realicen actividades financieras, así como los organismos auto regulatorios bancarios.

Para efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, se entenderá que realizan actividades financieras los fideicomisos publico par a el fomento económico cuyo objeto o finalidad principal sea la realización habitual y profesional de operaciones de crédito, incluyendo la función de obligaciones por cuenta de terceros. Dichas operaciones deberán representar el cincuenta por ciento o más de los activos totales promedio durante el ejercicio fiscal inmediato anterior a la fecha de determinación a que se refiere el artículo 134 bis de esta ley.

Artículo 6. En lo no previsto por la presente Ley y por Ley Orgánica del Banco De México, a las instituciones de banca múltiple se les aplicaran en el orden siguiente:

- I. La legislación mercantil
- II. Los usos y practicas bancarios y mercantiles y
- III. La legislación civil federal
- IV. La Ley Federal de Procedimiento Administrativo respecto de la tramitación de los recursos a que se refiere esta ley y
- V. El Código Fiscal de la Federación respecto de la actualización de multas

Las instituciones de banca de desarrollo, se registrarán por su respectiva ley orgánica y, en su defecto, por lo dispuesto en este articulo.

Artículo 7. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, previo acuerdo de su Junta de Gobierno, podrá autorizar el establecimiento en el territorio nacional de oficinas de representación de entidades financieras del e, podrá autorizar el establecimiento en el territorio nacional de oficinas de representación de entidades financieras del exterior. Estas oficinas no podrán realizar en el mercado nacional ninguna actividad de intermediación financiera que requiera de autorización por parte del Gobierno Federal y se abstendrán de actuar, directamente o a través de interpósita persona en operaciones de captación de recursos del público, ya sea por cuenta propia ajena. No obstante lo anterior, dichas oficinas podrán proporcionar a petición de sus clientes, información sobre las operaciones que las entidades financieras del exterior que representan celebren en su país de origen, en el entendido de que tales oficinas no podrán difundir publicidad o propaganda al publico en general respecto de operaciones pasivas.

Las actividades que realicen las oficinas de representación se sujetaran a las reglas que expida la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, la que, para ello, escuchara la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, previo acuerdo de su Junta de Gobierno, podrá declarar la revocación de las autorizaciones correspondientes cuando las referidas oficinas no se ajusten a las disposiciones que se refiere este artículo, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones establecidas en la presente Ley y en los demás ordenamientos legales.

Las oficinas se sujetarán a la inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y cubrirán las cuotas que por estos conceptos determinen las disposiciones aplicables..

1.3.2 TITULO SEGUNDO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO

1.3.2.1 CAPITULO 1 DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE

Artículo 8. Para organizarse y operar como institución de banca múltiple se requiere autorización del gobierno federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, previo acuerdo de su Junta de Gobierno y opinión favorable del Banco de México. Por su naturaleza, estas autorizaciones serán intransmisibles.

Dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que la junta de gobierno de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores haya resuelto otorgar la autorización a que se refiere el párrafo anterior, dicha comisión notificara la resolución, así como su opinión favorable respecto del proyecto de estatutos de la sociedad de que se trate, a fin de que se realicen los actos tendientes a su constitución o a la transformación de su organización y funcionamiento, según corresponda. El promovente, en un plazo de noventa días contado a partir de dicha notificación, deberá presentar a la propia comisión, para su aprobación, el instrumento público en que consten los estatutos de la sociedad en términos de esta Ley para posteriormente proceder a su inscripción en el Registro de comercio sin que se requiera mandamiento judicial al respecto.

La autorización que se otorgue conforme a este artículo, quedara sujeta a la condición de que se obtenga la autorización para iniciar las operaciones respectivas en términos del artículo 46 bis de esta ley, la que deber solicitarse dentro de un plazo de ciento ochenta días contado a partir de la a probación del instrumento público a que se refiere el párrafo anterior. Al efectuarse la citada inscripción del instrumento público, deberá hacerse constar que la autorización para organizarse y operar como institución de banca múltiple se encuentra sujeta a la condición señalada en este párrafo.

Las autorizaciones para organizarse y operar como institución de banca múltiple, así como sus modificaciones, se publicaran, a costa de la institución de que se trate, en el Diario Oficial de la Federación y en dos periódicos de amplia circulación de su domicilio social .

1.3.2.2 *CAPITULO 3 DE LAS OPERACIONES ACTIVAS*

Artículo 65. Para el otorgamiento de sus créditos , las instituciones de crédito deberán estimar la viabilidad de pago de los mismos por parte de los acreditados o contrapartes, valiéndose para ello de un análisis a partir de información cuantitativa y cualitativa, que permita establecer su solvencia crediticia y la capacidad de pago en el plazo previsto del crédito. Lo anterior, deberá observarse sin menoscabo de considerar el valor monetario de las garantías que se hubieren ofrecido.

De igual manera, las modificaciones a los contratos de crédito que las instituciones acuerden con sus acreditados, por convenir a sus respectivos intereses, deberán basarse en análisis de viabilidad de pago, a partir de información cuantitativa y cualitativa. En los términos del párrafo anterior. Cuando se presenten o se presuman circunstancias financieras adversas o diferentes de aquellas consideradas en el momento del análisis original, que le impiden el acreditado hacer frente a sus compromisos adquiridos en tiempo y forma, o cuando se mejore la viabilidad de la recuperación, las instituciones de crédito deberán basarse en análisis cuantitativos y cualitativos que reflejen una mejoría en las posibilidades de recuperación del crédito, para sustentar la viabilidad de la reestructura que se acuerde. En estos casos, las instituciones de crédito deberán realizar las gestiones necesarias para la obtención de pagos parciales o garantías adicionales a las originalmente contratadas. Si en la reestructura, además de la modificación de condiciones originales, se requiriera de recursos adicionales, deberá contarse con un estudio que soporte la viabilidad de pago del adeudo agregado bajo las nuevas condiciones.

En todos los casos deberá existir constancia de que los procedimientos de crédito se ajustaron a las políticas y lineamientos que la propia institución de crédito hubiere establecido en los manuales que normen su proceso crediticio. En dichas políticas y lineamientos se deberán incluir los procedimientos relativos a crédito y operaciones con instrumentos financieros derivados no cotizados en bolsa, así como las aplicables a las contrapartes. Para la adecuada observancia de lo previsto en el presente artículo, las instituciones de crédito se ajustaran a las disposiciones de carácter prudencial que, en materia de crédito y administración de riesgos, expida la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para procurar la solvencia de las instituciones de crédito y proteger los intereses del público.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores vigilara que las instituciones de crédito observen debidamente lo dispuesto en el presente artículo.

2 CAPITULO 2. DESARROLLO HISTORICO DE LA BANCA

DESARROLLO HISTORICO DE LA BANCA

2.1 HISTORIA DE LA BANCA

2.1.1 a) La antigüedad

Mucho antes de la aparición de la moneda existían quienes, en forma rudimentaria, cumplían algunas funciones bancarias, basadas fundamentalmente en la aceptación de depósitos y cosechas, mercancías, bienes preciosos, que daban lugar a anticipos y otras operaciones, tenemos indicios del desarrollo que alcanzaron en Asiria y Babilonia desde Hammurabi, hacia el año de 1800 a.c. Incluso se opina que Shamash un banquero, fue el autor del famoso código conocido por el nombre del rey, que contiene reglas sobre préstamos y depósitos y fue punto de referencia para numerosos litigios. Podemos hablar de contratos de préstamos celebrados en el siglo XVIII a.c. , de créditos con garantía real y personal, incluso hipotecaria. Con la invención de la moneda inicialmente un trozo irregular de metal, ocurrida a mediados del siglo VII a.c. y difundida por los griegos no solamente aumenta enormemente operaciones como las mencionadas sino que aparecen otras nuevas, en especial el cambio de monedas.

Del comercio marítimo derivaban asimismo gran parte de los recursos que esos y otros banqueros canalizaban a diversas actividades, entre ellas las relacionadas con las guerras marítimas y la construcción de naves. Los bancos aparecen hacia el siglo V a.c. y vinculados con los templos Delfos, samos y efeso, tuvieron sentido un papel destacado, cumpliendo una intensa actividad como prestamistas y depositantes, del desarrollo de la actividad bancaria en Grecia donde las leyes de los préstamos a la República, con intereses que no podían exceder el 18% anual. Los cambistas griegos se instalan en el siglo III a.c. en varios puntos del mediterráneo, de los cambistas se derivan los “argentarrii” que fueron verdaderos banqueros romanos y realizaban préstamos a interés legal, mandatos de pagos, depósitos y giros a otras plazas y se hacían cargo de las subastas procedentes de embargos, al principio era una actividad despreciada e incluso prohibida por la Ley Flaminia, pero las ganancias que obtenían atrajeron a nobles y senadores cayendo en desuso la ley y convirtiendo a los banqueros en una especie de aristocracia del dinero en oposición a la propietaria tradicional. Los argentarii se convirtieron específicamente en banqueros. Existían también los coactor, que no era un banquero sino gestor de negocios, pero cuyas relaciones con aquellos eran activas. La contabilidad era aun mas adelantada que la de los griegos. Dictaron muchas disposiciones, desde la Ley de las Doce Tablas, que los limita cuando son excesivos, hasta aquellas que fijan interés del 12%, 4% o incluso lo prohíben totalmente, como fue durante algún tiempo el caso de la Ley Genucia. También

prestaron dinero a los ciudadanos, previa autorización de unos funcionarios llamados “virei monetarii”.

2.1.2 b) La Edad Media

Muchos fueron los factores que motivaron la casi desaparición de los individuos o casa que cumplían funciones bancarias o conspiraron contra su aparición: la caída del Imperio Romano, el atraso económico, las invasiones islámicas, y la prohibición por parte de la iglesia del interés en los prestamos dictada por los sacerdotes en los concilio de Nicea siglo IV y para los laicos de Paris y Letran siglo IX y XII. Por el contrario la posterior expulsión de los árabes y las necesidades de dinero provocadas en los estados, ciudades o particulares, por las cruzadas y otras empresas militares o por el aumento del comercio, dieron lugar a nuevos banqueros, casi exclusivamente eran judíos, no alcanzados por las leyes de la iglesia se dedicaban en particular a la función de prestamista. Los cristianos se orientaron entonces con preferencia a otras operaciones, empresas comerciales a través de créditos de “commenda”, que la iglesia autorizaba y por los cuales participaban en las utilidades en lugar de cobrar intereses.

Los prestamos a interés constituyeron con el tiempo una practica común en banqueros no judíos sobre todo lombardos, nombre que en el extranjero era prácticamente sinónimo de banquero italiano y fue tanto o mas intensa en otras regiones. Florencia y algunas ciudades toscanas, en las que se iniciaron en la industria y comercio de la lana y la seda, desarrollaron luego una intensa actividad como banqueros, además de recaudadores de impuestos. En Venecia se establece la banca de deposito mas antigua en el siglo XII, para atender necesidades financieras en el estado acrecidas por sucesivas guerras, todos estos bancos contaban con sucursales en Italia y en varias partes de Europa. La creatividad precisamente, fue una característica de esta etapa histórica del siglo XII AL XIV, se desarrollo una gama de operaciones que anticipaba gran parte de la actual: depósitos a interés, prestamos, anticipos, giros, inversiones, cambios, el perfeccionamiento de la contabilidad, incluido el sistema de partida doble. En el siglo XII en Venecia tuvo la aparición del Monte Vecchio, constituido por los acreedores de la república, que dieron origen a una especie de documentos de la Deuda Publica que eran objeto de compraventa como papeles comerciales. Se crearon los primeros bancos de depósitos, llamados “de giro” por las operaciones de se nombre consistentes en transferencias entre cuentas sin que hubiera necesidad de ningún movimiento de moneda; solo anotaciones en los registros, procedimiento que facilito el comercio interno y externo.

En aquellos tiempos los monasterios en general habían llegado a ser importantes centros financieros, se encargaban de recaudar impuestos y eran prestamistas, incluso

con garantía hipotecaria, todo lo cual era bastante comprensible ante el cese de la vida urbana en gran parte de Europa. La otra institución a que nos referimos son los Montes de Piedad o Montepios el primero que obtuvo la autorización papal fue creado en Orvieto en 1463, estos Montes fueron ciertas instituciones que recibían depósitos de particulares pagando un interés, administrando los recursos de los gobiernos y dándoles prestamos. En 1400 comienza a difundirse la palabra banco para designar a estas entidades. A partir del banco de San Jorge de Génova, el primero en un sentido moderno y creado en 1407. La palabra “banco” etimológicamente se deriva del nombre del mueble que utilizaban los cambistas italianos, la expresión del banquero no se difundió para designar a los cambistas, sino en forma indirecta: los alemanes utilizaban la voz “bank” para referirse a los “monti” o fondos comunes, como el Monte Vecchio, y esa es la palabra que se divulgó para designar a las entidades de que estamos ocupándonos en forma germana.

2.1.3 c) Del siglo XVI al XVIII

En la época de los descubrimientos y la colonización de América, formación de estados europeos, unificación de monedas e instituciones, las sucesivas guerras entre ellos, la irrupción del oro proveniente de la América Española, crecimiento y posterior decadencia de España, el avance de Inglaterra, Francia, Holanda, pérdida de la primacía de ciudades italianas, alejadas de las grandes rutas oceánicas, la expansión del comercio internacional. Todo esto se refleja en la banca de diversos modos. Aparecen y se difunden los sustitutos de dinero (letras de cambio, pagares, documentos), la difusión de estos papeles es esencial para poder hablar de dinero, solo tuvo lugar con posterioridad al 1500 cumpliendo un rol importante en ello el Banco de Rialto, constituido en Venecia en 1587 y fusionado mas tarde con el Banco del Giro que se creo en 1619. Los 200 años siguientes la situación no mejoró mucho como lo prueban las monótonas historias de tantos bancos surgidos. La banca inglesa creció durante el reinado de Isabel I en el 1500 con un matiz nacionalista, desapareciendo los lombardos y formándose una serie de entidades hasta fines del 1600 se sucedieron las dificultades, comprendida la famosa cesación de pagos de la Corona de 1672, entonces se crea un banco privado en 1694 cuyo capital provenía sobre todo de las deudas del Estado. Tenía la autorización de emitir billetes los promissory notes, que serian los primeros billetes del banco moderno. La banca inglesa fue expandiéndose y preparando para el papel que debería cumplir pocos años mas tarde en el mundo. Se inicia la banca comercial con características modernas en Edimburgo al formarse varias entidades, que basaban su operatoria en la recepción de depósitos a interés y el otorgamiento de préstamos, en especial bajo la forma de descuentos y también en 1729 adelantos en cuenta corriente, con esto cambio notablemente la característica de la banca sobre todo al norte de Europa quienes habían logrado un gran desarrollo por la magnitud de sus operaciones comerciales que se realizaban a través de

ella, pero no pagaban intereses por los depósitos, aunque los recibía en cantidades de los comerciantes, ni concedía créditos sobre la base de aquellos fondos. Fácil de comprender la repercusión que habrían de tener bancos de las características apuntadas en un mundo donde la Revolución Industrial había comenzado a hacerse sentir.

2.1.4 d) Del 1800 hasta la actualidad

* La expansión de la banca inglesa fue considerable en el siglo XIX, tanto por el número de entidades que se crearon como por su dimensión operativa, fruto de tres factores:

1.- El crecimiento Económico

2.- Los negocios en el exterior, en especial en las colonias y en América, valga como ejemplo que en época tan temprana como los años 20, la muy distante, pobre y joven República Argentina contrata un préstamo de un millón de libras con la Baring Brothers y recibe capitales de cinco casas británicas para la creación de su primer banco, el de Descuentos o de Buenos Aires.

3.- La afluencia a Londres, convertida en un centro financiero mundial y con la moneda más sólida, de recursos de los más variados orígenes.

El sistema financiero ingles mantuvo una cantidad y variedad de entidades que se complementan con aquellas otras y que surgieron en los siglos XIX y XX para satisfacer diversas necesidades, la conducción del sistema estuvo a cargo del Banco de Inglaterra, que lo hizo con una eficiencia considerable que le valió para consolidarse y obtener mayores atribuciones, entre ellas el monopolio de la emisión, convirtiéndose en el primero con las características de un Banco Central moderno. Su ejemplo resulto decisivo para la creación o transformación de entidades similares a otros países. Como lo demuestran el Banco de Escocia de 1695, el Real Banco de Escocia de 1727 y el de Irlanda de 1782; pero su prestigio internacional es posterior, sobre todo a partir de la dirección de Robert Peel y las reformas legales en 1844.

* En cuanto a los demás países de Europa, casi todos vivieron con mayor o menor intensidad , vicisitudes en el campo monetario y bancario similares a las aludidas, pero en el siglo XIX logrado ya un perfeccionamiento en materia operativa que continuo acentuándose en forma casi natural, a impulsos de la expansión del trafico. En Francia la situación no mejoro demasiado y amenos aun durante el agitado periodo de la Revolución de 1789. Recién en 1800 se percibe un cambio positivo al ser creado por Napoleón el Banco de Francia, con la autorización de emitir billetes una facultad compartida con

bancos de provincia hasta 1848, en que se le confiere el monopolio absoluto desde entonces ha cumplido un papel principalísimo en el reordenamiento y desarrollo de la banca francesa, similar al Banco de Inglaterra y también como banco de bancos al practicar una activa política de redescuento.

* En la década de los 30 había países que contaban con un banco central u organismo que cumpliera sus funciones. Argentina lo hizo en 1935, los bancos centrales se nacionalizaron a partir de esos años y particularmente en los primeros de la posguerra, incluido el Banco de Inglaterra en 1946. Pero la intervención estatal no se redujo en este campo, sino que avanza en otros dos: la creación o nacionalización de bancos comerciales y la reglamentación más minuciosa de la actividad bancaria. Los países democráticos, incluso después de la segunda guerra mundial, podríamos dar abundantes ejemplos de la participación estatal en la actividad bancaria acentuándose la acción legislativa y la normativa de los bancos centrales, aunque siempre el sector privado predominó y fue el más dinámico. Hoy es un hecho aceptado la reglamentación de la actividad financiera en aspectos como los requisitos para operar y las normas sobre liquidez, riesgo y otras que tienden a garantizar el buen manejo de las entidades. De todos modos la característica fundamental de este periodo está en otro aspecto: la formidable expansión interna e internacional de la actividad financiera y el papel importantísimo que juega en la vida económica actual.

* En forma especial queremos referirnos a Estados Unidos, por la importancia de su sistema bancario y su influencia en el mundo. Cuatro periodos comprende la historia de la banca de ese país:

1.- Desde la independencia hasta 1863, fueron años de gran desorden por la absoluta liberalidad para ejercer la actividad bancaria, el primer banco importante fue el “First Bank of the United States”, aparecido en 1791, que cumplió funciones propias de un Banco Central y tuvo en desempeño satisfactorio. La creación del “Second Bank of The United States” en 1816, que subsistió veinte años. Se hizo evidente la necesidad de medidas más profundas, sobre todo cuando todos los bancos estatales llegaron a suspender sus pagos en 1861.

2.- Dos años más tarde se sanciona el Acta Bancaria Nacional, conforme a ella se estableció una moneda nacional uniforme y fue creado el Sistema de Bancos Nacionales o National Banks que operaba bajo los estatutos federales, debían mantener ciertas reservas en efectivo, inversiones en Bonos del Tesoro y un capital mínimo, siendo controlados por el llamado Comptroller of the Currency. Los bancos nacionales prosperaban en los grandes centros financieros, donde se encontraban poderosos clientes como las empresas ferroviarias, de modo que no consiguieron mantener mucho tiempo la estabilidad del sistema bancario nacional ni salvar las crisis de 1893 y 1907.

3.- El sistema creado en 1913 divide al país en doce distritos cada uno con un Federal Reserve Bank, que dependen de una junta central o Federal Reserve Board con

sede en Washington, además se encuentran los bancos asociados: National Banks (que fueron obligados a asociarse) y los restantes que tenían la opción de incorporarse al sistema. Todos debían mantener reservas en el Federal Bank regional, y podían descontar en el sus carteras, a la vez se sustituyeron los billetes de los Bancos Nacionales por los Federal Reserve Notes de estos bancos, que gozaban de la garantía del Gobierno Federal. A todo esto el país había crecido hasta convertirse en una potencia mundial, y el numero de bancos paso de 2,000 en 1866 a 13,000 en 1900, a 27,000 en 1913 a 31,000 en 1921, para entonces comenzaban a evidenciarse dificultades que no cesaron hasta la crisis del año 29 y aun varios años después, al punto que en 1933 (luego de la quiebra de 10,000 bancos en tan breve lapso), se declaro un feriado bancario de cuatro días para proceder a la reorganización del sistema.

4.- La reorganización se inicia con la creación en aquel año de la Federal Deposit Insurance Corporation, o sea un régimen de seguros a los depositantes. No se modifica entonces el sistema de la Reserva Federal, pero las nuevas condiciones en que se opera permiten hablar de un nuevo periodo, que se prolonga hasta hoy y que entre sus características ofrece la de una tendencia a la concentración, mucho menos marcada que la inglesa pero de todos modos notable, sobre todo si se compara con los períodos anteriores. Los 31,000 bancos de 1921 se redujeron a 14,500 en 1965, a la vez que se producía un crecimiento de su representatividad por los volúmenes operados y el número de sucursales, que de constituir el 12% de las casas bancarias pasaron a ser el 53%.

* No podríamos termina una reseña sin dejar constancia de algunos hechos registrados desde los años 50, porque ellos dan la tónica de la orientación más reciente en la banca mundial. Son los años en que se acelera la internacionalización de la banca; cobran notable impulso las entidades no bancarias de variado tipo, especializadas en financiar ventas a créditos, operaciones hipotecarias, inversiones, etc. Se introducen cambios tecnológicos en forma directa (la computación) o indirecta (las comunicaciones y el transporte) que revolucionan el sector. En Francia continuo rigiendo el sistema implantado por las leyes de 1941 y 1945, pero en 1966/67 se aplicaron una variedad de disposiciones que lo reformaron profundamente, modernizando la banca francesa al estimular la competencia menores limitaciones para abrir agencias y aplicar los recursos crediticios, al ampliar la operatoria de los bancos de depósitos y la política de redescuentos del Banco de Francia, al mejorar las condiciones para desarrollar un mercado de cedulas hipotecarias, el leasing y la emisión y colocación de obligaciones, al crear nuevos instrumentos que perfeccionaron las técnicas del crédito a corto plazo.

En Gran Bretaña, las últimas décadas fueron un periodo fecundo. Después de nacionalizado el Banco de Inglaterra en 1946 se legisla para las entidades del sistema a través del Acta de 1948 y las encomiendas de 1967, ampliando el control sobre las mismas; aparecen normas legales sobre los cheques en 1957 de protección a los depositantes en 1963 y sobre control de los créditos en 1971. Hechos legislativos relevantes y recientes fueron, entre otros, la reforma en 1976 de la ley bancaria alemana de 1961, destinada básicamente a fortalecer el control sobre las entidades, probablemente como consecuencia del escándalo que represento el “caso Herstatt”. La

“Ley Mammut” de Belgica en 1975, en la que se agrupan todas las normas que reglamentan la actividad de las entidades crediticias; y las leyes de sentido similar que se aplican en Dinamarca desde 1975 y en los países bajos desde 1979. En la banca Suiza se requerebrajo a mediados de los años 70 uno de los principios que había permitido el ingreso de notable cantidad de fondos evadidos de muchas partes del mundo, consistente en el estricto secreto de los fondos depositados. La tendencia, en la que han gravitado algunos escándalos financieros y la presión de los países afectados por las evasiones, como Estados Unidos, es aceptar el secreto con limitaciones, tal como rige para otras profesiones o actividades.

No puede pasarse por alto, para cerrar esta reseña que desde la posguerra tiene lugar un proceso de industrialización y avance económico de muchos países latinoamericanos, España, otros de Asia y África, por no citar Japón, que en realidad aceleró su poderío anterior. Este fenómeno implicó para los sectores financieros de cada país la necesidad de alcanzar el nivel de eficiencia internacional.

2.2 CARACTERISTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN LA ACTUALIDAD

Si tuviéramos que enunciar las características esenciales de las entidades financieras en el mundo moderno, anotaríamos las siguientes:

1.- Su formidable **expansión**. Ya no es el caso que existan bancos importantes en las principales ciudades, que operen con gobiernos, personajes o empresas igualmente importantes, sino que en cualquier pueblo es infaltable al menos una sucursal o agencia bancaria, cuyos servicios usufructúan todas las clases socioeconómicas. Y esta expansión no solo se da en cuanto al número de entidades y casas, sino a los recursos que movilizan.

2.- A la vez se ha ampliado la gama de **operaciones** que efectúan las entidades financieras, llámense o no bancos. Crecieron los servicios, tanto los prestados a la comunidad con sentido de servicio público aunque remunerados, por ejemplo el pago de jubilaciones o el cobro de impuestos como los convenidos con la clientela: cobros y pagos de documentos y otras obligaciones, operaciones vinculadas con valores, transferencias, transporte de valores, etc. La asistencia crediticia se amplió en cuanto a modalidades operativas y a clase de beneficiarios y actividades, al difundirse los préstamos para financiar ventas a consumidores, construcción y viviendas, para profesionales y tantos otros además de formas nuevas como el leasing. La captación de recursos se orientó a otras fuentes, asumió modalidades y modificó su composición; por lo general quedaron rezagados los depósitos en cuenta corriente, en tanto que avanzaron los de plazo fijo y ahorro, aumentando la competencia por atraerlos y por consiguiente su costo; en diversos países se desarrollaron poderosos mercados sobre la base de fondos factibles de utilizar por plazos muy breves (como el mercado de fondos federales de Estados Unidos o las conocidas “mesas de dinero”), la canalización de recursos de terceros mediante las garantías y aceptaciones, la emisión de los C.D. norteamericanos, o sea certificados de

depósitos negociables, y el más importante de todos: el mercado del eurodólar, basado en los depósitos en dólares en bancos fuera de Estados Unidos, que se han constituido por una fuente normal de fondos bancarios.

3.- En todo esto ha gravitado la complejidad de la vida moderna, al crear necesidades cuya satisfacción también compete a la banca (el turismo por ejemplo), al igual que el avance tecnológico en materia de computadoras, comunicaciones y transporte, que ha permitido realizar más operaciones en menos tiempo y a menor costo. Precisamente la incorporación de tecnología y su influencia en la actividad bancaria es otra de las características de la banca actual, sin la cual no habría sido posible la expansión de que hablamos.

4.- Un poco como consecuencia de lo expuesto aumento la **variedad de entidades financieras**. Los bancos que desarrollan toda la actividad que les es propia son solo una parte, numéricamente inferior, del conjunto. Al lado de ellos actúan bancos, compañías y sociedades especializadas en algún tipo de operatoria o sector: comercio exterior, pequeñas empresas, vivienda, crédito para consumo, leasing, inversiones, ahorro y préstamo, actividad agropecuaria, garantías, etc.

5.- Aunque a primera vista resulte extraño, la expansión y diversificación comentadas han sido acompañadas por un fenómeno de **concentración**, común a tantas otras actividades en la época actual, que algunos países aceptan y aun estimulan por las economías de escala que implica y los menores riesgos en comparación con los de un sector financiero atomizado, mientras que otras legislaciones reprimen por los peligros de las formaciones monopólicas, mayores cuando se dan en el mundo de las finanzas. Lo cierto es que la tendencia apuntada se registra en todas las partes, ya hemos visto el ejemplo en Estados Unidos, sin negar por ello que hay límites mas allá de los cuales la centralización se torna inconveniente, incluso por razones de eficiencia, como lo han comprobado los mismo países comunistas que, al cabo, optaron por una discreta descentralización.

3 CAPITULO 3. ESTRUCTURA DEL BANCO DE MEXICO

3.1 ORIGENES DEL BANCO DE MEXICO

Para entender la estructura del Banco de México se debe de retroceder en el tiempo hasta 1925 cuando se creó. Para 1910 existía una red bancaria compuesta por 23 bancos comerciales emisores, dos banco hipotecarios y seis bancos refaccionarios. Este sistema estaba regulado por la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897. Los bancos de emisión contaban con un capital social conjunto que ascendía a 118.8 millones de pesos. Su circulación de billetes era de 103.6 millones de pesos y sus reservas metálicas de 86.8 millones, o sea que los billetes tenían un respaldo de 83.5%. La circulación de los billetes era de aceptación voluntaria.

Dentro de los bancos emisores destacaban los dos más grande que operaban en la ciudad de México, el Banco Nacional de México creado en 1884 y el Banco de Londres y México formado en 1889. Estos bancos tenían facultad para tener sucursales y agencias en todo el país, en tanto que el resto de los bancos no podían establecer oficinas en la ciudad de México, con algunas excepciones. En materia de emisión de billetes, la ley facultaba al Banco Nacional de México y al Banco de Nuevo León a tener en circulación hasta tres veces el monto de sus existencias metálicas en caja; los demás bancos, entre ellos el Banco de Londres y México no podían exceder del monto de sus efectivo metálico. Además el monto de la emisión de cada banco no podía rebasar el triple de su capital exhibido, excepto el Nacional de México, que no tenia mas limitaciones que la relativa a sus existencias metálicas.

Todos los bancos sin excepción quedaban sujetos a la vigilancia de interventores encargados de comprobar la exactitud de sus balances mensuales, vigilar el cumplimiento de los términos de la concesión en lo que concierne a la seguridad del público y firmar billetes. Al producirse la revolución en 1910, y desde la caída del presidente de México general Porfirio Díaz en mayo de 1911, los bancos de emisión experimentaron una serie de dificultades y tropiezos a tal punto que en julio de 1914 se encontraban cerca de la bancarrota. Con el fin de poner en orden a esta situación crítica de los bancos, en 1915 el Gobierno constitucionalista dispuso la caducidad para las concesiones de los bancos que se encontraban fuera de la ley y a ese efecto creo la Comisión reguladora e inspectora de instituciones de crédito para que dictaminara el estado de solvencia de los bancos. Nueve bancos se ajustaron a la ley y por los restantes se declararon en caducidad. Es pertinente mencionar que la comisión reguladora se encargo en el momento de su constitución de fungir también como intermediario entre los bancos y la Secretaria de Hacienda, a fin de proceder al estudio y fundación de un banco único de emisión.

Entre las medidas tendientes a ordenar la situación monetaria y bancaria del país, se crea en abril de 1916 la Comisión Monetaria, que constituyo una aproximación de lo que sería un banco único de emisión, ya que tuvo como propósito regularizar la circulación de moneda fiduciaria y fraccionaria. El 5 de febrero de 1917 ocurrió un hecho

trascendental para alcanzar el objetivo señalado anteriormente por don Venustiano Carranza, cuando el Congreso Constituyente de Querétaro aprobó incluir como excepción dentro del artículo 28 constitucional, que prohíbe los monopolios o estancos de cualquier clase, el correspondiente a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes “ por medio de un solo banco, que controlara el gobierno federal “. Con esta disposición desaparecieron múltiples resistencias a la idea de crear el banco citado, a partir de entonces se presentaron al congreso numerosos proyectos e iniciativas para la creación del banco único de emisión. Por último, vencidos todos los obstáculos internos y externos de carácter político y financiero, se decreto la Ley Constitutiva del Banco de México el 28 de agosto de 1925, durante el primer año de gobierno del general Plutarco Elías Calles, siendo secretario de hacienda el señor Alberto J. Pani.

Durante los primeros años de vida el Banco de México, al operar directamente con el público como banco mas de depósito y de descuento, pudo desde luego aliviar de modo considerable la escasez de crédito que en aquel tiempo era angustioso. Por otra parte, el control de las emisiones de billetes en manos del Banco de México, a la vez que acabo con la práctica de las emisiones múltiples, convirtió a los bancos comerciales en instituciones ordinarias de depósito y descuento con posibilidades limitadas de creación de medios de pago (tomando en cuenta el empleo incipiente que por entonces se hacia de los cheques). Pero el perfil del Banco de México como banco central en su sentido ortodoxo , no se alcanzo en 1925, sino hasta después de las reformas legales de su Ley Orgánica en 1932 y 1936. En virtud de estas reformas se dio a Banxico la función creadora y reguladora de la moneda y el crédito, además se le encargo la función de la cámara de compensación.

En esta fase, Banxico pudo fortalecer la ya iniciada aceptación del billete por parte del público. Entonces, dejo de operar como banco de depósito y descuento y se convirtió en banco de bancos al obligar a los bancos comerciales a asociarse al de México mediante la suscripción en acciones del 6% de su capital. Las relaciones de Banxico con los demás se iniciaron principalmente por medio de redescuentos. En breve, estos pasos permitieron que se materializaran los esfuerzos del Gobierno para dotar al país de un sistema monetario de carácter fiduciario donde apoyarse y regularse la expansión de crédito interno, para estimular las actividades productivas de la nación.

3.2 BANCA COMERCIAL

Obedecer a un patrón determinado, la banca comercial mexicana ha experimentado una evolución constante siempre orientada hacia lo que hoy se conoce Banca Universal. A principios de la década de 1970 a la fecha, la banca comercial ha pasado de una estructura de banca especializada, a una de grupos de carácter bancario, y luego a una estructura de banca múltiple. Desde la década de 1930 se estructuraron diversos procesos para que la de los demás intermediarios financieros operaran en forma seccionada, asilada y agregada mediante complejas regulaciones, las nuevas tendencias mundiales ven a integrar los sistemas financieros como un todo y desregulen sus operaciones a fin de orientar y fortalecer la acción financiera.

3.3 AUTORIZACION Y SUPERVISION DE LA BANCA

El primer contacto que tiene un banco comercial con las autoridades financieras es cuando obtiene una autorización de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público para organizarse y operar como institución de banca múltiple. Para obtener la autorización, el grupo que planifica la organización del banco debe someter una solicitud que muestre como espera operar el banco. En la evaluación de la solicitud, las autoridades financieras analizan si el banco va a operar de manera sana, examinando la calidad de la dirección del banco, sus ganancias, y el monto de su capital inicial.

Una vez que el banco tiene autorización para operar, se le exige suministrar informes periódicos (ordinariamente mensuales) que describan los activos y los pasivos, su estado de pérdidas y ganancias, la estructura de su capital, sus operaciones con divisas y otros aspectos. El banco también está sujeto a inspecciones periódicas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para verificar su apego a las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito principalmente, así como para precisar su situación financiera. Los visitadores e inspectores llevarán a cabo la inspección bancaria con visitas sin previo aviso (de manera que nada pueda ocultarse con anticipación a su inspección). Los inspectores estudian los libros del banco para comprobar su cumplimiento con las normas y regulaciones que se aplican a sus tenencias de activos. En la actualidad, la supervisión que efectúe el gobierno federal ha mejorado en virtud de la fusión entre la Comisión Nacional Bancaria y de la de Valores en una sola.

3.4 BANCA INTERNACIONAL

En 1980 los bancos mexicanos operaban pocas sucursales en países extranjeros. Actualmente ocho bancos mexicanos, los principales, tienen sucursales en el exterior con activos que suman 24.9 mil millones de pesos (equivalentes aproximadamente a 15.6 millones de dólares), El rápido crecimiento de la banca internacional se puede explicar por dos factores:

1. Es el proceso creciente de internacionalización de la economía, cuando las empresas mexicanas operan en el exterior necesitan servicios bancarios en los países extranjeros, aunque estas empresas podrían usar bancos extranjeros, muchas de ellas prefieren hacer negocios con los bancos mexicanos con los que han establecido relaciones de largo plazo y entienden las costumbres y practicas mexicanas de negocios. A medida que el comercio internacional ha crecido con el.
2. Los bancos mexicanos han querido entrar en el área de los depósitos denominados en dólares en países extranjeros conocidos como eurodólares. Para entender la estructura de la banca mexicana en el exterior, primero veremos el mercado eurodólar, un importante fuente de crecimiento para la banca internacional.

3.5 EL MERCADO EURODOLAR

Estos se crean cuando se transfieren depósitos en cuentas de Estados Unidos a bancos fuera del país y se conservan en forma de dólares; esto es, no se convierten a la moneda del país a donde se transfieren. Mas del 90% de los depósitos en eurodólares son a plazo y más de la mitad son certificados de depósito con vencimiento a 30 días o más. El monto total de los eurodólares en circulación excede los 2 billones de dólares (dos millones de millones de dólares), lo cual convierte al mercado del eurodólar en uno de los mercados financieros más importantes de la economía mundial. Todos los eurodólares son depósitos offshore (están denominados en dólares, algunos también están denominados en otras monedas. Estos depósitos offshore se reconocen mundialmente como euro monedas. Por ejemplo, un deposito denominado en marcos alemanes, mantenido en Londres se conoce como euro marco) es decir, todos estos depósitos mantenidos en países que no los sujetaran a regulaciones, como los requisitos de reserva o restricciones a la movilización de los depósitos fuera del país.

El centro principal del mercado del eurodólar es Londres, el centro financiero internacional más importante durante cientos de años. Los eurodólares se mantienen fuera de Europa en países que les proporcionan la condición de offshore a estos depósitos, como Hong Kong, Singapur, y el Caribe (las islas Bahamas y Gran Cayman).

3.6 LA ESTRUCTURA DE LA BANCA MEXICANA EN EL EXTERIOR

La banca mexicana ha abierto sucursales y oficinas de representación en el extranjero con varios propósitos: primero, ofrecer un mejor servicio a sus clientes dado el proceso de internacionalización de la economía; segundo, contratar créditos, canalizar divisas a México y tercero, promover negocios mexicanos en el extranjero. Los bancos mexicanos tienen la mayoría de las sucursales en Estados Unidos, El Caribe, América del Sur y Londres. El mayor volumen de activos se mantiene en las sucursales de Estados Unidos (Nueva York, Los Ángeles y Tucson) por constituir, el Caribe (Las Bahamas y las Islas Cayman) se han convertido en un punto importante para la banca internacional, debido a que es un paraíso fiscal donde casi no existen impuestos o reglamentaciones restrictivas. Londres es un centro financiero internacional y el punto medular para el mercado del eurodólar.

3.7 BANCA DE DESARROLLO

Paralelamente a una estructura bancaria comercial representada por la banca múltiple, existe lo que se llama banca de desarrollo (instituciones nacionales de crédito), con el propósito de lograr un financiamiento mejor enfocado para el desarrollo económico, desde 1926 se establecieron estas instituciones crediticias, sobre todo a nivel gubernamental . Tales instituciones se especializan en el financiamiento de recursos a mediano y largo plazo para la creación, la expansión o el mejor desenvolvimiento de las

empresas, en los sectores considerados estratégicos para el desarrollo económico del país. En efecto, por lo general la banca comercial o los diferentes intermediarios existentes se especializan en préstamos a corto plazo para usos comerciales. Sin embargo, considerando por una parte la limitada capacidad de la banca de desarrollo para captar ahorros genuinos de la comunidad, y por otra parte la existencia de una banca comercial que si capta ahorros auténticos en montos considerables y además posee una estructura bancaria extendida en toda la República, fue conveniente que junto a los bancos de desarrollo ya instituidos por el Estado, se crearon los llamados fideicomisos o fondos de fomento económico. El gobierno federal encontró en la figura del fideicomiso público la base para la constitución de estos fondos, los cuales configuraron un instrumento eficaz para apoyar las actividades económicas prioritarias, ya que operan por medio del descuento del papel proveniente de préstamos otorgados por la banca comercial. Con ello se hizo posible la aplicación de tasas de interés más favorables, en virtud de que los recursos para ese efecto provenían del fideicomiso y no de la banca comercial, y así no se afectaba su rentabilidad.

De esta manera, el gobierno federal por una parte apoya financieramente a los sectores prioritarios por medio de la banca de desarrollo, y por la otra actúa como banca de segundo piso mediante los fondos de fomento y estimula la banca comercial y a otros intermediarios financieros no bancarios (uniones de crédito, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades financieras de objeto limitado, arrendadoras financieras y empresas de factoraje) a hacer lo propio con sus mayores recursos, al canalizar el crédito a lo largo y ancho del país y aprovechar su amplia red de sucursales. En muchos casa las actividades de la banca de desarrollo van más allá de la tan conocida función de banquero: prestar fondos a personas dignas de crédito. Sin embargo, con el propósito de simplificar el concepto de la banca de desarrollo se puede ensayar la siguiente definición:

Concepto de Banca de Desarrollo: Es un intermediario financiero especializado en canalizar los recursos financieros y técnicos hacia sectores de la economía que el gobierno considera trascendentes o prioritarios para el desarrollo económico equilibrado del país, que se distingue de la banca comercial por la disponibilidad y oportunidad del crédito y la adecuación de los plazos y montos a las características de los proyectos, por los criterios objetivos que utiliza en la evaluación de proyectos, por los servicios financieros ampliados que ofrece y por las actividades de promoción en que participa.

Concepto de Fideicomisos o Fondos de Fomento Económico: Son los recursos financieros que el gobierno federal aporta a instituciones nacionales de crédito por medio de la figura del fideicomiso, para apoyar financiera y técnicamente a sectores estratégicos para el desarrollo económico del país, caracterizándose por la forma de su operación basada en el descuento de papel proveniente de préstamos otorgados por la banca y por su apoyo a la concesión de créditos de fomento.

El grupo de banco de desarrollo se conforma de 7 instituciones con 406 sucursales:

- 1.- Nacional Financiera
- 2.- Banco Nacional de Crédito Rural
- 3.- Bancos Regionales de Crédito Rural

- 4.- Banco Nacional de Comercio Exterior
- 5.- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
- 6.- Financiera Nacional Azucarera
- 7.- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada

3.8 INSTITUCIONES FINANICERAS NO BANCARIAS

3.8.1 SOCIEDADES FINANCIERAS DE OBJETO LIMITADO

Conocidas también como Non Bank-Banks, las sociedades financieras de objeto limitado son instituciones que captan recursos de la colocación de instrumentos inscritos en el registro nacional de valores e intermediarios y otorgan créditos para determinada actividad o sector. En las autorizaciones para constituirse y operar como sociedad financiera de objeto limitado (sofoles) también se incluye la posibilidad de contratar pasivos con todo tipo de entidades financieras del país y del extranjero. Los créditos se puedan otorgar a actividades como las siguientes:

Créditos para la compra de bienes de consumo duradero, crédito a la micro y pequeña empresa en el sector industrial, comercial y de servicio, créditos hipotecarios para compra, construcción y remodelación de inmuebles dedicadas primordialmente a la vivienda o uso comercial y crédito a las empresas vinculadas con el sector de comunicaciones y transportes. Todas las sofoles están constituidas como sociedades anónimas de capital variable. La mayor parte de las sofoles se encuentran concentradas en el sector inmobiliario e hipotecario, en segundo termino las relacionadas con la micro, pequeña y mediana industria, los sectores automotriz, comunicaciones y transportes, y el sector de bienes de consumo están representadas por un porcentaje mínimo.

3.8.2 ARRENDADORAS FINANCIERAS

Por lo que se refiere a las arrendadoras, estas son instituciones facultadas para conceder a sus clientes el derecho de utilizar un bien de equipo industrial o comercial, a cambio de una serie de pagos al arrendador, pagos que en total exceden el precio de compra del bien que adquirió. Al final del contrato hay una opción de compra del bien adquirido por una suma residual. En este sentido, las arrendadoras financieras cumplen un importante papel en cuanto a reducir los costos de inversión al facilitar la disponibilidad de bienes de capital para el proceso productivo bajo un esquema de arrendamiento con opción de compra. Este segmento del sistema financiero que experimento un importante crecimiento durante la segunda mitad de la década de 1970, sufrió una contracción significativa a partir de 1983 debido a que su fuente de recursos era primordialmente deuda denominada en moneda extranjera, al

devaluarse el tipo de cambio en 1982 estas empresas tuvieron que contraer su nivel de actividad en tanto que estructuraban sus pasivos, principalmente por medio del fideicomiso para la cobertura del riesgo cambiario (ficorca), además se cortaron las líneas de crédito en el exterior. Debido a la imposibilidad para las arrendadoras de seguir obteniendo fondos por medio de créditos del exterior, a partir de 1989 se les permitió obtener fondos mediante préstamos bancarios y la emisión de obligaciones, estableciéndose como requisito contar con un capital mínimo determinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.8.3 UNIONES DE CREDITO

Las uniones de crédito son propiedad y operan en beneficio de sus usuarios. Una unión de crédito está compuesta por individuos o empresas con cierto interés común (actividad económica): industrial, agropecuaria y comercial, que se congregan para reunir ahorros, hacerse préstamos entre sí y facilitar el acceso al mercado financiero. Estos individuos o empresas se conocen como miembros de la unión de crédito y sus cuentas de ahorro o depósitos se conocen como participantes de propiedad. Para ser miembro, se debe ser elegible y adquirir participación de propiedad mediante un depósito en la institución; solamente los miembros pueden obtener créditos de la unión de crédito.

El ingreso de cada institución proviene principalmente de los intereses sobre los préstamos de los miembros, que son usualmente préstamos al consumo repagados sobre bases a plazo. El ingreso que obtienen las uniones de crédito se distribuye a los miembros como dividendos. La fuente de fondos de la mayoría de las uniones de crédito es la participación de propiedad de los miembros. En años recientes, se promovió a las uniones de crédito como una forma de apoyar financiera y técnicamente a la micro, pequeña y mediana industria, principalmente por parte de Nacional Financiera.

Las uniones de crédito han mostrado hasta ahora muy bajos niveles de desarrollo. Al 31 de marzo de 1999 había 299 uniones de créditos, de las cuales dos estaban bajo la administración de las autoridades financieras por haber incurrido en irregularidades.

3.8.4 INSTITUCIONES DE FINANZAS

Las instituciones o compañías de finanzas son instituciones facultadas para practicar operaciones de caución que garanticen la responsabilidad de una persona o empresa en el cumplimiento de una obligación.

A pesar de lo importante que es contar con un sistema afianzador debido a la reducción en el riesgo por incumplimiento, este sistema está poco desarrollado en México, sus pasivos consisten sobre todo en fianzas sobre las contratadas con el sector

público. Esto último es una restricción importante para el desarrollo de las afianzadoras, ya que su crecimiento está básicamente sujeto al programa de inversión del sector público. En los últimos años, el principal renglón de ajuste del gasto público ha sido precisamente el gasto de inversión, por lo que el crecimiento de las compañías de fianzas se ha limitado en forma significativa.

3.8.5 EMPRESAS DE FACTORAJE

Las empresas de factoraje son instituciones autorizadas a otorgar créditos contra la entrega de facturas o registro de crédito, en libros derivados de operaciones comerciales, asumiendo o no el riesgo de la posibilidad de no pago. Por lo tanto, el objetivo básico de las empresas de factoraje es agilizar las actividades económicas mediante la reducción de los costos de transacción entre las diferentes empresas. La fuente de fondos de la mayoría de las empresas proviene de préstamos de bancos y de otras instituciones.

3.8.6 SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMOS

Las sociedades de ahorro y préstamo son de reciente creación (1991). El banco de México apenas estableció las reglas de operación de estas sociedades. En cuanto al régimen de inversión, no menos del 15% deberán de invertirse en instrumentos bancarios o valores gubernamentales, cuyo plazo por vencer no exceda de 91 días. El restante 85% podrá invertirse en créditos y otros activos en moneda nacional, sin más limitaciones que las establecidas en la ley o conforme a la misma. Las Fuentes de fondos provendrán de depósitos a la vista pero no retirables por medio del libramiento de cheques, depósitos de ahorro, depósitos retirables en días preestablecidos, y depósitos a plazo fijo que no podrá ser de más de 5 años. La experiencia de estas sociedades en otros países es que por lo general están orientadas a financiera la adquisición de vivienda.

3.8.7 CASAS DE CAMBIO

Son sociedades anónimas que pueden realizar las siguientes operaciones: compra y venta de billetes y monedas de metales comunes del curso legal en el país de emisión y piezas metálicas acuñadas en forma de moneda; compra y venta de cheques de viajero denominados en moneda extranjera, compra de documentos a la vista denominados y pagaderos en moneda extranjera, a cargo de entidades financieras hasta por un monto equivalente no superior a 3000 dólares estadounidenses por documento. Estos documentos solo podrán venderlos a instituciones de crédito y casas de cambio.

3.8.8 INSTITUCIONES DEL MERCADO DE VALORES

El funcionamiento fluido de los mercados de valores, donde se negocian los bonos y las acciones involucra a varias instituciones financieras, entre las que se

cuentan casas de bolsa, corredores y agentes de valores, y bolsa de valores. Ninguna de estas instituciones se anoto en la lista de intermediarios financieros porque no ejecutan la función de intermediación en el sentido de adquirir recursos mediante la emisión de obligaciones y entonces, a su vez, usan los fondos para adquirir activos financieros. Sin embargo son importantes, en el proceso de canalizar fondos de los ahorradores prestamistas a los prestarios inversionistas. No obstante, primero se debe recordar la distinción entre mercados de valores primarias y secundarios.

En un mercado primario las nuevas emisiones de un valor las vende una institución o agencia gubernamental pidiendo prestados los fondos a los compradores iniciales. Un mercado secundario entonces negocia los valores que se vendieron previamente en el mercado primario (y entonces, son de segunda mano). La banca de inversión (casa de bolsa) son instituciones que ayudan en la venta inicial de los valores en el mercado primario, en tanto los corredores y agentes de valores auxilian en la negociación de valores en los mercados secundarios, algunos de los cuales están organizados en bolsas.

3.9 EL CREDITO

La razón de ser del concepto crédito es la confianza; se deriva de los vocablos latinos *crederé* que significa “ creer”, o bien, *creditum* “reputación de solvencia”. Significados básicos para que esto funcione, es decir, todo debe de ser manejado a través de la confianza.

Según John Stuart Mill dice que el crédito es el “permiso de utilizar el capital de otras personas en provecho propio.

Según Fderivo Von Klein, dice que el crédito es la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

También es la entrega de u bien presente a cambio de la promesa de recibir un bien futuro. Por último, crédito es un convenio establecido en forma bilateral entre un acreedor y un deudor,, con base en los atributos de reputación y solvencia que este tenga, los cuales satisfagan al acreedor para que confié el uso de bienes riquezas durante un plazo determinado, a cuyo término pueda recuperarlos. Este es un aspecto muy importante, porque no se debe perder en situaciones extraordinarias, ya que si no es posible trabajar sobre la base en la cual está diseñado el crédito que es la confianza, esto no tiene sentido. Nunca debe perderse la confianza en el empresario y en el banquero. Si esto no se da, no se cree en el sistema financiero; por ende tampoco en las empresas; cualquier país sin confianza en su capacidad y aliento empresarial y financiero, entraría en un caos. Este es un punto medular, por ello se debe ir a la raíz. Al adoptar esta parte conceptual y filosófica de lo que debe ser un crédito, lo siguiente simplifica y consiste en tipificar el crédito, lo cual puede hacerse de la siguiente manera:

- Por el sujeto a quien se otorga:

- Crédito Privado
- Crédito Publico
- Por el destino del Crédito
 - Crédito a la producción
 - Crédito al consumo
- Por la Garantía
 - Con garantía personal
 - Con garantía prendaria
 - Con garantía hipotecaria
 - Con garantía fiduciaria
- Por el plazo otorgado
 - De corto plazo
 - De largo plazo

3.9.1 TIPOS DE CREDITO

DE CORTO PLAZO.- Los préstamos y créditos para el capital de trabajo transitorio son el auxilio financiero que se proporciona a las empresas para cubrir sus necesidades especificas derivadas de oportunidades o circunstancia en su ciclo de operación. Podrá originarse en la oportunidad de obtener mejores precios, en la necesidad de adquirir inventarios de temporada o de prevenir la escasez de materia prima, en requerimientos de efectivo por mayores ventas a crédito de temporada, por disminuciones de venta, etc.

CREDITOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.- Se incluyen los créditos destinados al fortalecimiento del capital de trabajo permanente, la formación de activos fijos y semifijo, asi como el financiamiento destinado a la reestructuración de pasivos.

CREDITO SIMPLE.- Es un financiamiento a mediano o largo plazo,, documentado en un contrato de apertura de crédito simple, que se concede a personas físicas o morales dedicadas a la producción, al comercio o a la prestación de servicios, con el fin de apoyarlos en su actividad económica. El crédito queda asegurado con una garantía real (hipotecaria o prendaria), o personal, siendo factible establecer otro tipo de condiciones “de hacer” o “no hacer” que refuercen la seguridad del banco.

El crédito simple se utiliza en forma principal para financiar proyectos de mediano o largo plazo y es un instrumento muy flexible, ya que puede otorgarse a cualquier actividad y lo mismo se usa para el capital de trabajo que para financiar activos fijos, conceptos de inversión especiales como los relativos al desarrollo tecnológico o incluso para efectuar reestructuraciones de pasivos.

PRESTAMOS CON GARANTIA DE UNIDADES INDUSTRIALES, AGRICOLAS Y GANADERAS.- Por su flexibilidad de destino y plazo, este préstamo se otorga cuando, debido a la diversidad de las necesidades de la empresa, estas o quedan satisfechas con créditos de avio y refaccionarios. También se utilizan para resolver problemas de liquidez de una

empresa o reestructurar sus pasivos de corto plazo en un nuevo crédito programado en pagos periódicos a plazo más largo, lo cual ayuda al saneamiento de la capacidad de pago del acreditado. Así, el crédito hipotecario industrial refuerza el activo circulante, el activo fijo o a ambos a la vez. La Ley de Instituciones de Crédito especifica que con este crédito queda en garantía a favor del banco: el dinero en caja, los derechos a favor de la empresa acreditada, los bienes muebles e inmuebles afectos a la explotación, es decir, todo el activo de la empresa, sin perjuicio de aquel acreditado pueda disponer de los bienes en el curso normal de sus operaciones.

CREDITOS DE HABILITACION O AVIO.- Es un crédito a mediano plazo, de un máximo de tres años, que por su disposición legal está orientado a financiar el proceso productivo, por lo cual debe utilizarse para adquirir materias primas, pagar salarios y otros gastos directos de fabricación. Se instrumenta mediante contrato, en el cual debe especificarse el destino de los fondos de crédito, ya que constituyen la garantía natural de la operación, siendo también garantía los productos futuros que se obtengan con la inversión, lo que no impide que el banco pueda establecer garantías adicionales.

El crédito de habilitación o avio se otorga a empresas o personas físicas dedicadas a la industria, agricultura, ganadería o servicios para el fomento de sus actividades productivas. El banco observa el ciclo operativo o productivo de la empresa, con el fin de otorgar plazo de gracia que permita que el capital empiece a pagarse conforme la inversión inicia su rendimiento, aportando el flujo de fondos para el pago del crédito.

Se vigila la correcta inversión del crédito con inspecciones periódicas de su ejecución y de su existencia durante la vigencia del crédito, ya que esto es necesario para preservar las garantías naturales del banco.

CREDITOS REFACCIONARIOS.- El crédito refaccionario es un financiamiento a mediano o largo plazo, destinado a empresas o personas físicas dedicadas a la producción y transformación de bienes industriales, agrícolas, ganaderos, avícolas y de servicios. Al igual que el de la habilitación y avio, se trata de una apertura de crédito condicionada y de destino específico. Se utiliza para financiar inversiones como la de adquisición, reposición y/o sustitución de activos fijos y semifijos. El crédito queda garantizado con los bienes adquiridos y con los títulos o productos futuros que generen, debiendo el banco supervisar que el acreditado invierta precisamente en el destino especificado en el contrato para preservar sus garantías. A consideración del banco, se pueden tomar garantías adicionales para cubrir un margen de seguridad adecuado y suficiente.

Cuando la inversión del crédito se lleve por etapas, debe entregarse el importe mediante un calendario de ministraciones (por ejemplo, cuando se financia la construcción de instalaciones físicas).

Con la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito autoriza usar una parte del crédito para pagar pasivos provenientes de compras de activos fijos que no tengan más de un año de haberse contraído, o para pagar cargas fiscales que pesen sobre la empresa. Sin embargo, La Ley de Instituciones de Crédito limita esta posibilidad a 50% del crédito como máximo, lo cual indica que este tipo de crédito debe tener siempre como fundamento el propósito del fortalecer y aumentar la capacidad de producción.

PRESTAMOS INMOBILIARIOS A EMPRESAS DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS.-

Este tipo de crédito tiene como propósito financiar la adquisición construcción o ampliación de los bienes inmuebles necesario para el desarrollo de la actividad del acreditado, quedando en garantía el mismo inmueble objeto de financiamiento. El crédito se documenta mediante un contrato de apertura de crédito con garantía hipotecaria.

4 CAPITULO 4. LA CONSULTORIA DE EMPRESAS EN PERSPECTIVA

4 LA CONSULTORIA DE EMPRESAS EN PERSPECTIVA

4.1 AMPLITUD Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTORICA

Una breve descripción histórica ayudará a entender el alcance, las ventajas y las limitaciones actuales de la consultoría de empresas. ¿Donde tiene sus raíces históricas la consultoría de empresas? ¿Hasta dónde hay que remontarse? ¿Cuáles son los acontecimientos y personalidades principales que han dado a la actividad de consultoría su forma actual?

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzo una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, periodo en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

HACIA UN PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia han dado origen a una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y a la aparición de nuevas esferas de consultoría. Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de “Business Research Services” (Servicios de Investigación Comercial).

La consultoría financiera, con inclusión de la financiación de la empresa y del control financiero de las operaciones, comenzó también a expandirse rápidamente. Varios de los nuevos consultores de empresas tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados. Uno de ellos era James O.

Mckinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: éste fue el comienzo de la consultoría en el sector público.

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. Por otra parte, la investigación operativa y otras nuevas técnicas, aplicadas primero con fines militares, se incorporaron rápidamente a la dirección de empresas privadas y a la administración pública, añadiendo una nueva dimensión a los servicios prestados por los consultores.

LA EDAD DE ORO DE LA CONSULTORÍA

La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este periodo se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad.

4.1.2 PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES DE CONSULTORÍA

La diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas se reflejan en la amplia variedad de los tipos de organizaciones de consultoría de empresas.

EMPRESAS IMPORTANTES DE CONTABILIDAD QUE PRESTAN SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.

Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas de contabilidad importantes se han transformado, en la última década, en grandes oficinas de consultoría multifuncionales. Actualmente son las empresas profesionales más grandes del mundo no sólo en contabilidad y auditoría, sino también en consultoría de empresas medida por separado. El entorno de una empresa importante de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo.

CONSULTORES INDEPENDIENTES

Pese a la competencia y a la comercialización dinámica de las grandes empresas profesionales, la existencia de miles de consultores independientes demuestra que existe mucho interés por trabajar con dichos profesionales. Estos pueden ser generalistas, que se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su capacidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos, o especialistas que trabajan en un área técnica reducida. Su ventaja estriba en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera coherente en una gran dependencia consultiva. Los servicios de un consultor independiente de categoría superior pueden ser asimismo menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor. Antes de pasar a ser independientes, muchos consultores trabajaron como ejecutivos empresariales o pasaron la primera parte de sus carrera en grandes consultorías.

4.2 NATURALEZA Y OBJETO DE LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS

4.2.1 DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

Existen numerosas definiciones del término consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. Peter Block sugiere incluso que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de

una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y es parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas.

Consideramos los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

SERVICIO CONSULTIVO

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de asesoramiento. La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento

oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en que se hagan las cosas cuando no se está a cargo. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades.

SERVICIO INDEPENDIENTE

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

SERVICIO TEMPORAL

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en esferas en las que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el cien por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

SERVICIO COMERCIAL

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas.

Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente, como el tiempo del personal o la compra de nuevos programas de ordenador. Desde el punto de vista del consultor la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales.

LIMITES DE LA CONSULTORIA

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros.

Por otro lado, no se ha de esperar nunca que el consultor alivie al cliente de la carga del problema. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias.

Para ser reconocida como tal, la consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Si se cumplen otros criterios profesionales y el asesoramiento proporcionado ayudara al cliente a lograr mejoras reales, es intrascendente que el consultor sea primordialmente profesor de una escuela empresarial, un investigador, un directivo jubilado o cualquier otro trabajador profesional. Por otro lado, si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene por qué ser un servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores.

Según Manuel Sama Treviño enumera las siguientes ventajas y desventajas de la consultoría:

- Ventajas
 - Diversidad, eterno aprendizaje, no rutina
 - Eliges a tus clientes y los proyectos
 - Decides las horas y los días que dedicarás a cada proyecto
 - Eres tu propio jefe
 - Decides con quien no quieres trabajar
 - Determinas tus ingresos y lugar de trabajo, puedes deducir de los impuestos los gastos de tu lugar de trabajo (casa, oficina)
 - Cambias un jefe por varios clientes
- Desventajas
 - Se sacrifica status
 - No tiene estabilidad de un empleo
 - Oportunidad de implantar
 - Generalmente se viaja mucho

Los ingresos tienen altibajos

NUESTRA DEFINICIÓN

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Según Manuel Sama Treviño, dice cuales son las habilidades que requiere un consultor:

- Comunicación en ambos sentidos (saber preguntar, saber escuchar, saber expresar ideas, estructurar recomendaciones, empatía)
- Análisis y síntesis
- Disposición a tomar riesgos, nadie te contrata para resolver un problema sencillo
- Ser un estudioso infatigable, aprender de libros, clientes y alumnos
- Conocimiento profundo de su área de especialidad

Manuel Sama Treviño comenta que la consultoría es una profesión fascinante, una oportunidad para hacer amigos en muy diversas industrias, ayudarlos con un punto de vista externo, fresco y nuevo y aprender día con día. Es un poco la universidad aterrizada, un gran reto intelectual y la ocasión para convencer y probar ideas. Si tu intención es ser el director de una firma de consultoría, deberás tener una educación profesional y una maestría o quizá requieras un doctorado. Esto no es necesario si decides iniciar tu propio negocio y eres especialista en un campo determinado.

4.2.2 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL MÉTODO DE LA CONSULTORÍA

El presente texto trata de los enfoques y métodos de consultoría aplicados a diversos tipos de problemas, organizaciones y entornos gerenciales y empresariales. En realidad, existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría de empresas, ya que incluso clientes con problemas y características muy específicas terminan por encontrar un consultor que se adapta a su organización y situación particular.

No obstante, la consultoría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, todos los consultores deben poder recurrir a la entrevista, al diagnóstico de los problemas y objetivo del cliente, la estructura y el plan de trabajo que se ha de realizar en su esfera particular de intervención, y presentar propuestas y conclusiones al cliente verbalmente y/o por escrito.

LAS DOS DIMENSIONES DE LA CONSULTORÍA

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones-clientes:

- 1) La dimensión técnica, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema.
- 2) La dimensión humana, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

1. Iniciación
 - Primeros contactos con el cliente
 - Diagnóstico preliminar de los problemas
 - Planificación del cometido
 - Propuestas de tareas al cliente
 - Contrato de consultoría
2. Diagnóstico
 - Análisis del objetivo
 - Análisis del problema
 - Descubrimiento de los hechos
 - Análisis y síntesis de los hechos
 - Información de los resultados al cliente
3. Planificación de medidas
 - Elaboración de soluciones
 - Evaluación de opciones
 - Propuestas al cliente
 - Planificación de la aplicación de medidas

4. Aplicación
 - Construir a la aplicación
 - Propuestas de ajustes
 - Capacitación
5. Terminación
 - Evaluación
 - Informe final
 - Establecimiento de compromisos
 - Planes de seguimiento
 - Retirada

4.3 LA RELACIÓN CONSULTOR CLIENTE

4.3.1 PAPELES DEL CUNSLTOR

Se trata de mostrar, en forma condensada, las funciones más frecuentes y características de la consultoría y de describir como se relaciona el consultor con el cliente, que aportaciones hace y de que manera y con que intensidad participa el cliente. Conviene destacar que las funciones asumidas dependen de la situación, de las experiencias y preferencias del cliente y de las características del consultor.

Según Manuel Sama Treviño dice que una propuesta puede ser un compromiso ventajoso o desventajoso, depende de la habilidad del consultor para negociar con el cliente. La negociación es tan importante que puede perder dinero, prestigio y hasta el cliente. Desafortunadamente muchos consultores desesperados por conseguir nuevos clientes o más ingresos económicos, se arriesgan a negociar con el cliente de manera desfavorable para ellos y, al final, les resulta contraproducente. En términos generales, el cliente simplemente tratara de cerrar el trato y acordar los términos en que se llevara a cabo el proyecto para iniciar el trabajo, pero tu deberás tomar en cuenta que habrá presiones y ciertas limitaciones en la negociación, tu pensamiento deberá ser “ganar ganar”.

Debes de tomar en cuenta que tu cliente, en algunas ocasiones tendrá otras propuestas que ofrezcan cumplir con el objetivo del proyecto y las valorara en precio y

nivel de profesionalismo, pero esto no debe presionarte en el tiempo que puedes dedicarle al proyecto, ni en el costo de tu tiempo. Debes tener un plan de negociación por escrito para saber hasta donde puedes arriesgarte sin perder, comparando los beneficios que obtendrás, tanto intelectuales como económicos. Es importante tener claro que lo esencial no es ganar a cualquier costo, sino “ganar ganar”. Antes de iniciar el proyecto, aclárale a tu cliente los compromisos que esperas de él.

Acceso a toda la información necesaria, pagos puntuales, respeto a fechas y horarios agendados. No dejar asentados estos principios puede crear graves problemas.

PAPELES FUNDAMENTALES: LA FUNCIÓN DE EXPERTO Y LA FUNCIÓN DE IMPULSOR O INCENTIVADOR

En la función de experto, el consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente; suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica, recomienda cambios orgánicos y de otro tipo, hace observaciones sobre un nuevo proyecto previsto por la dirección, etc.

La dirección de la empresa debe colaborar con el experto consultor, pero esta colaboración se puede limitar a proporcionar la información que se solicite, examinar los progresos realizados, aceptar o rechazar propuestas y pedir otros consejos sobre la puesta en práctica. La dirección de la empresa no espera que el consultor se ocupe ampliamente de los aspectos sociales y de su comportamiento del proceso de cambio en la organización, aunque el consultor tendrá que conocer esos aspectos.

En la función de incentivación, el consultor, en su capacidad de agente del cambio, trata de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas dándole a conocer los procesos de organización, sus probables consecuencias y las técnicas de intervención para estimular el cambio. En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivado está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la organización cliente pueda diagnosticar y poner remedio a sus propios problemas. En diversas descripciones de la consultoría de incentivación, surge claro y rotundo el método del comportamiento de la organización.

Dicho en términos más sencillos, mientras que el experto consultor trata de sugerir a su cliente qué se debe cambiar, el consultor impulsor o incentivador sugiere principalmente cómo hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el proceso del cambio y a abordar los problemas humanos a medida que surgen.

4.3.2 EL ASESORAMIENTO COMO UN INSTRUMENTO DE LA CONSULTORÍA

El asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales, que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relaciones con los colegas, relaciones familiares, etc. frecuentemente se considera que el asesoramiento es una forma de intervención muy diferente de la consultoría gerencial y empresarial. Con todo, la utilización del asesoramiento como un instrumento de consultoría tiene enormes posibilidades, en especial para ayudar a individuos o grupos a superar dificultades personales y a ser más eficaces como gestores y empresarios.

El asesoramiento es necesariamente una relación unilateral. En el caso de las pequeñas empresas, la persona y la empresa pueden incluso ser la misma. Un asesor se ocupa de una manera muy personal de los problemas y las posibilidades que afronta un individuo particular.

Es posible que la persona a la que se asesora decida abandonar la organización o cerrar la empresa como resultado de un proceso de consultoría eficaz, puesto que el objetivo del asesor es ayudar a su cliente más que a la organización, si sus intereses no coinciden. No obstante, un resultado más frecuente y típico del asesoramiento personal es que un cliente considere que está más capacitado, tenga más confianza en sí mismo y sea más independiente en la persecución de los objetivos personales, y que los objetivos personales y de la organización se concilien. Quizás no resulte exagerado sugerir que la mejor prueba de una relación de consultoría eficaz es que el cliente niegue que el asesor haya desempeñado función alguna en la solución positiva de sus dificultades.

Un asesor eficaz es por encima de todo una persona que sabe escuchar. Muy a menudo los gerentes y empresarios necesitan alguien que los escuche con comprensión. Pueden sentir temor de las personas que ocupan un cargo superior a ellas en la jerarquía y las personas que están por encima de ellas les tienen a su vez temor. En algunas organizaciones, la admisión honesta de sentir confusión e incertidumbre se considera como un signo de incompetencia o debilidad y son pocos los gestores que tienen la suerte de contar con amigos fuera de la organización que tienen el tiempo o la capacidad de escucharlos. Un consultor al que se ha contratado para que realice lo que parece ser un cometido tradicional de consultoría, a menudo se encuentra en una situación en que tiene que ser un asesor de una persona que está sola y deprimida. Conviene no considerar que ese tiempo representa una distracción de la tarea principal: es muy posible que sea la aportación más importante que puede hacer una persona externa.

Saber escuchar no es tan sencillo como podría parecer, pero el asesoramiento es algo más que escuchar con simpatía. Un asesor es a todas luces más un facilitador del proceso que un técnico especialista y su tarea consiste en ayudar al cliente a reflexionar sobre su

situación personal, dificultades, prioridades, opciones y las ventajas y desventajas de cada una de ellas para luego decidirse a actuar. El asesor no solo no tiene que proponer soluciones al cliente, sino que ni siquiera podrá participar demasiado activamente en el proceso o en la identificación del problema. El asesor debe ayudar más bien al cliente a identificar sus propios problemas y las soluciones correspondientes, formulando preguntas, escuchando y prestando apoyo a estímulo. Al mismo tiempo debe ser escrupulosamente neutral con respecto a la decisión final que adopte el cliente, puesto que el objetivo es promover la capacidad del cliente para desenvolverse mejor en cada situación, y no simplemente asesorarlo sobre lo que debe hacer en una situación dada. La tarea fundamental del asesor es ayudar a los clientes a buscar soluciones, organizar su propio método de reflexión acerca de su labor y quizás de su vida en general.

El asesor debe tener un verdadero deseo de salir de la empresa y dar al cliente la capacidad de actuar con eficacia sin más asesoramiento. El desarrollo personal de este tipo exige cualidades muy diferentes y de un orden distinto de responsabilidad del normalmente requerido de un consultor. Es posible que un asesor no necesite conocimientos o experiencia de gestión particulares, que pueden incluso constituir una desventaja, puesto que le inducirán a formular sugerencias técnicas al cliente cuando su tarea consiste en habilitarlo para que se le ocurran ideas propias. El cliente esperará probablemente esas sugerencias y no se atreverá a indicar sus ideas, si sabe que el asesor es un experto en el tema de que se trata.

Debido al carácter personal e integrador de la tarea, las sesiones de asesoramiento pueden transformarse en charlas no estructuradas. Como cualquier consultoría, el asesoramiento entraña casi siempre una serie de reuniones, y conviene asegurarse de que el cliente tenga la sensación de que se están haciendo progresos de una sesión a otra. Una forma de lograrlo consiste en terminar cada sesión acordando ciertas tareas que el cliente, y quizás también el asesor, completará antes de la sesión siguiente. Es importante que estos cometidos no se conviertan en instrucciones que aparten del cliente la adopción de decisiones.

Por último, puede asimismo ocurrir que el cliente pase a ser dependiente de su asesor y eso es exactamente lo que no se debe suceder, puesto que el objetivo es facultar a los clientes para que sean independientes. Un buen asesor debe incorporarse a su tarea y establecer una relación de confianza con el cliente, para extraerle a éste todas sus ideas y toda la información que pueda ser pertinente, pero el asesor debe también aprender a retirarse y dejar al cliente al final del proceso. Al principio resulta difícil crear la confianza necesaria, pero al final la separación suele ser aun más difícil. Un asesor eficiente es capaz de hacer ambas cosas.

Según Manuel Sama Treviño enumera las razones para requerir un consultor

- 1.- En trabajos que tu cliente o su equipo sabe pero no puede hacer
 - * Ayudarlo cuando tenga trabajos de mas
 - * Proveer capacidad, mientras el cliente recluta y entrena a su equipo de trabajo
- 2.- Agente de Cambio
 - * Inteligencia y mejoría continúa en tecnología y manejo industrial
 - * Hacer que el cliente acepte nuevas ideas
- 3.- Introducir nuevas metodologías
 - * Investigar y desarrollar áreas nuevas
 - * Hacer un chequeo independiente o de los hallazgos del cliente u otro consultor
- 4.- Tener la perspectiva de una persona fuera de la empresa
 - * Un punto de vista independiente a los de la empresa
 - * Clarificar problemas y definir soluciones
- 5.- Ser oportuno
 - * Enfocar toda la energía en un proyecto específico
 - * Representar al cliente ante terceros
- 6.- Actuar como un representante de la dirección
 - * Conducir entrevistas y encuestas anónimas
 - * Facilitar las negociaciones

4.4 LA CONSULTORÍA Y LA CULTURA

La cultura se suele definir como un sistema de valores, creencias y tradiciones colectivamente compartidas y normas de comportamiento que son exclusivas de un grupo particular de personas. La cultura es la programación colectiva de la mente humana que distingue a los miembros de un grupo humano de los de otro grupo. La cultura, en este sentido, es un sistema de valores colectivamente sostenidos. Ahora bien, para decirlo con las palabras del matemático y filósofo francés Blaise Pascal, hay verdades de este lado de los Pirineos que son falsedades del otro lado.

4.4.1 LA CULTURA DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA

Las características mencionadas de las culturas de las organizaciones se dan también en las empresas de consultoría al igual que en las demás organizaciones. Sus culturas abarcan valores y normas sobre un amplio conjunto de cuestiones entre las que figuran los métodos y prácticas de la consultoría, la adhesión a los clientes, las responsabilidades y los derechos de los consultores noveles y experimentados, la progresión en la carrera, a

transferencia de conocimientos prácticos a los clientes, la aplicación de un código deontológico y muchas otras. La cultura de una empresa de consultoría es, por tanto, una mezcla especial de factores culturales de la organización, la profesión y el país. Es fundamental ser consciente de ello, en particular si existe algún peligro de incompatibilidad y conflicto con la cultura del cliente.

LA CULTURA EN RELACIÓN CON LAS TAREAS DE CONSULTORÍA

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSULTOR

Se dispone de una considerable orientación útil sobre cómo se deben comportar los consultores al actuar en otras culturas. La mayor parte de esa orientación concierne a las relaciones interpersonales y a las maneras. Por ejemplo, conviene obtener asesoramiento sobre:

- Cómo tratar al personal
- Cuándo y cómo iniciar el examen de los problemas
- Comunicación oral y escrita con el cliente
- Manifestación o reserva de las emociones
- Qué lenguaje y palabras utilizar

Estos aspectos son relativamente fáciles de aprender y recordar. En la actualidad es un elemento positivo que el cliente probablemente practique también la tolerancia cultural. Su cliente es posible que sepa que el primer contacto con un consultor será muy distinto entre uno y otro consultor.

LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO SOCIAL

En el momento actual cada vez se llevan a cabo más consultorías de empresas en relación con programas de desarrollo social y con proyectos de sectores como la salud, la nutrición, la educación básica, el abastecimiento de agua potable, el saneamiento, el desarrollo de la comunidad o el control de la población. Muchos de estos programas que requieren la intervención de consultores se efectúan en zonas rurales de países en desarrollo. **Existen también numerosos programas de ayuda a las empresas pequeñas y las microempresas en el sector no estructurado.** Los consultores de empresas, entre ellos los consultores que han trabajado en países en desarrollo y que conocen sus características culturales, tratan por lo general familiarizados con el marco cultural que se

suele dar en la administración pública central y en la industria, pero la economía no estructurada y el desarrollo rural y social es un nuevo mundo para ellos.

4.5 EL PROFESIONALISMO Y LA ÉTICA EN LA CONSULTORÍA

Al expandirse la consultoría de empresas, hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y empezar a ejercer como tal. En sus primeros años la ocupación atraía a individuos buenos, malos y mediocres. Usamos la palabra “ocupación” deliberadamente: las “profesiones” rara vez empiezan como tales. La conciencia y el comportamiento profesionales surgen cuando a la posesión de unos pocos conocimientos, característica de la primer época, sucede la aplicación competente de un cuerpo de conocimientos de aceptación general según normas de conducta reconocidas. Las profesiones médica y jurídica y las diversas profesiones científicas siguieron esta evolución, y la consultoría de empresas avanza por el mismo camino.

Según Manuel Sama Treviño comenta que la ética profesional es tan importante en el negocio de la consultoría que en Estados Unidos existe The Institute of Management Consultants, que exige que todos sus afiliados entiendan y acepten, con su firma, un código de ética profesional. En la consultoría vendemos la confianza envuelta en conocimientos. La ética empieza con absoluta confidencialidad y continua con honestidad intelectual. El cliente te invita a su casa y te permite tener acceso a toda su información, en correspondencia tu debes conservar en absoluta confidencialidad o solo para su beneficio todo lo que aprendas, no trabajar con competidores directos en tres años y pedir su aprobación entre tres y cinco años. La honestidad intelectual implica hacer tus recomendaciones con absoluta franqueza, no ceder a la tentación de decir lo que el cliente quiere oír, sino lo que has descubierto y le conviene saber; no caer en la tentación de recomendar soluciones a corto plazo que hipotequen lo futuro y, cuando no sabes o no es tu área de especialidad, reconocerlo en cuanto lo descubras con tranquilidad honestidad. Te paga por lo que sabes, si te pagaran por lo que no sabes ningún dinero alcanzaría, debemos de tener una visión de nosotros mismos a largo plazo, entender que cualquier profesión, y más la de la consultoría, no es una carrera de 100 metros, se parece más a un maratón y la ética es la que te fija los límites de donde debes correr el maratón.

4.5.1 BASES PARA UN CONSULTOR

Mencionaré cinco encabezamientos sobre los cuales puede un consultor mejorar sus métodos profesionales:

CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

Existe un cuerpo definido de conocimientos propios de la profesión que se pueden adquirir mediante un sistema de enseñanza y capacitación profesional. El nivel necesario de conocimientos profesionales no se alcanza sin cierto número de años de experiencia práctica, además de una enseñanza superior completa, de preferencia con la orientación de miembros experimentados de la profesión. Además, la práctica de la profesión mantiene constantemente al día los avances importantes en la teoría y la práctica.

EL CONCEPTO DE SERVICIO E INTERES SOCIAL

El profesional pone sus conocimientos teóricos y su experiencia a disposición de los clientes a los que presta servicios a cambio de una remuneración apropiada. Los verdaderos profesionales se caracterizan por el espíritu de servicio; atienden a los intereses y necesidades de su cliente, a los que subordinan su propio interés. Sin embargo, consideran el interés del cliente desde una perspectiva social más amplia y tienen presentes las necesidades y los intereses sociales mientras prestan servicio a los clientes individuales.

NORMAS ÉTICAS

Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cual no lo es en la prestación de servicios profesionales. Exigen más que el simple respecto de la ley: un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales.

SANCIÓN DE LA COMUNIDAD Y APLICACIÓN

La comunidad en que el profesional actúa y la clientela a la que presta servicios reconocen el papel social, la situación jurídica y las norma éticas y de conducta de la profesión. El reconocimiento puede ser explícito.

AUTODISCIPLINA Y AUTOCONTROL

Cuando presta servicios a clientes, un miembro de la profesión aplica la autodisciplina y el autocontrol al observar las normas de conducta profesionales. La profesión se organiza en una o en varias instituciones a las que los miembros se adhieren voluntariamente, ejerciendo de esa manera la autorregulación y el autocontrol colectivos

con respecto a la aplicación de un código deontológico aceptado y al ejercicio de la profesión.

¿ES LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS UNA PROFESIÓN?

Ha habido largos debates que no han llevado a ninguna conclusión sobre si la consultoría de empresas reúne los criterios más arriba examinados y merece ser denominada una profesión. Tanto los especialistas como destacados consultores en ejercicio han manifestado y definido opiniones diametralmente apuestas. Esas opiniones ilustran el estado actual de la consultoría de empresas: presenta varios criterios aplicados a las profesiones, pero no satisface algunos otros criterios. Podemos llamarla una profesión incipiente, o una profesión en fase de creación, con la condición de que seamos conscientes de las lagunas que hace falta llenar y las mejoras que es preciso hacer.

Según Manuel Sama Treviño, la consultoría puede ser además una profesión ideal, para ejecutivos experimentados y actualizados que resultan “fuera de edad” para serlo, en un país de jóvenes como México. Esta profesión también es popular entre el sexo femenino, cada vez más capacitado y, en mi opinión, sumamente desaprovechado en nuestro país, las firmas de consultoría internacionales cuentan con excelentes consultoras, quienes demuestran no solo sus conocimientos técnicos, sino su creatividad y gran capacidad para entender a las organizaciones y a las personas.

4.6 LA CONSULTORÍA EN DIVERSAS ESFERAS DE LA GESTIÓN

4.6.1 LA CONSULTORÍA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Todos los proyectos y misiones de consultoría entrañan el uso de datos financieros y contables, y todos los consultores de empresas, sea cual sea su esfera particular de especialización, tienen que ocuparse inevitablemente de cuestiones y prácticas financieras. Existen dos razones para ello. La primera es simplemente que las finanzas y la contabilidad aportan el idioma de trabajo de la empresa y es imposible analizar las actividades o los resultados de cualquier organización compleja sin hacerlo en términos financieros. La segunda razón es que existen vínculos estrechos y complejos entre la función financiera y todas las demás esferas funcionales. Las decisiones adoptadas en cualquier área de actividad productiva repercutirán en la situación financiera general de la organización y podrá requerir que se revisen los planes y presupuestos financieros existentes. Análogamente, una decisión que parezca ser de carácter financiero, como una

reducción de los préstamos bancarios a corto plazo, podrá provocar una escasez de capital circulante que imponga una restricción real a otras esferas de actividad, en particular la comercialización y la producción. Prácticamente todas las tareas de consultoría ponen de manifiesto esos vínculos.

4.6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Al consultor le resultará difícil prestar asistencia a su cliente en la esfera financiera a menos que el propio cliente esté financieramente alfabetizado, es decir, que posea algunos conocimientos básicos de contabilidad y de la terminología y los procedimientos financieros, y sea capaz de utilizarlos en un análisis financiero sencillo. Acelerar el aprendizaje del cliente con respecto a la evaluación financiera es, por tanto, un requisito previo para proseguir el trabajo de consultoría en relación con las finanzas.

Sea cual sea el medio elegido para proporcionar instrucción al cliente, existen ciertos elementos esenciales que es necesario abarcar y que constituyen, por tanto, los criterios básicos que el consultor deberá tener presentes para reunir un conjunto de material pedagógico.

TENEDURÍA DE LIBROS

El método convencional de la enseñanza de la contabilidad comienza con la teneduría de libros. Creemos que para los directores y gerentes ésta es una tarea innecesaria y que requiere mucho tiempo. También se puede prescindir de los conceptos de “créditos” y “adeudos”. No se debe hacer hincapié en cómo se obtiene la información financiera, sino en cómo se utiliza en las decisiones gerenciales.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Existen algunos principios básicos de contabilidad que los clientes deben comprender porque los estados financieros no tendrán, de lo contrario, sentido. A continuación se indican los elementos esenciales:

- El concepto de valores devengados y las diferencias resultantes entre cifras “contables” y cifras de “flujo de efectivo”
- El conservadurismo y la regla de “valoración por costo mínimo”
- El concepto de adeudos sin movimiento de efectivo (depreciaciones y amortizaciones)
- La distinción entre la empresa (sociedad) como “entidad jurídica” y sus propietarios.

ESTADOS FINANCIEROS

Por supuesto, el cliente debe estar familiarizado con los componentes básicos de un informe financiero. La comprensión de un balance es importante. Algunos capacitadores y

consultores, sin embargo, dan una importancia indebida al balance de situación e ignoran en gran medida la cuenta de resultados. El consultor debe buscar material que no sólo atribuya “igual tiempo” al análisis de la cuenta de resultados, sino también reunir luego información de ambos documentos para producir un análisis “de fuentes y usos de los fondos”.

ANÁLISIS DE RELACIONES

Prácticamente todos los análisis financieros entrañan el cálculo y la utilización de razones o relaciones. El problema consiste en que existen tantas, y tantas variaciones entre ellas, que el cliente puede sentirse totalmente confuso. Afortunadamente, nadie necesita estar familiarizado con docenas de razones o relaciones diferentes. Es mucho mejor elegir una docena de ellas y luego adquirir un dominio completo de su utilización. Sin embargo, aunque unas pocas relaciones pueden estar, su lista debe incluir relaciones o razones representativas de las cuatro esferas siguientes:

- Razones relativas a la liquidez, o capacidad de la empresa para pagar sus facturas cuando llega su vencimiento. La prueba de fuego o relación entre activo disponible y pasivo corriente es la ratio más importante a este respecto.
- Las razones relativas a la eficiencia gerencial expresadas en cifras o volumen de negocios. Las relaciones más importantes con la cuentas por cobrar expresadas en ventas diarias medias y las existencias o inventario expresadas en el costo medio de los bienes vendidos.
- Las razones relativas a la estructura del capital: las proporciones relativas de la deuda y los fondos propios. La relación real utilizada puede ser deuda a largo plazo a capital social, deuda total a capital social, deuda total a capital total o cualquier otra de las numerosas formulaciones posibles. Conviene elegir algunas de esas razones y utilizarlas constantemente.
- Por último, las razones o relaciones más importantes de todas, que son las que miden la rentabilidad. Entre éstas cabe mencionar el rendimiento del activo total, el rendimiento de los fondos propios y muchas posibles variantes de ellas.

4.7 PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONSULTORES DE EMPRESAS Y LA PROFESIÓN DE CONSULTORÍA

4.7.1 LAS CARRERAS Y LA REMUNERACIÓN EN LA CONSULTORÍA

Anteriormente he mencionado a la consultoría de empresas como una profesión especial que tiene sus propios objetivos, métodos, normas y organización. Para las

personas que se incorporan en esta profesión, la consultoría es una carrera en la que pueden pasar la mayor parte de su vida laboral.

4.7.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS CONSULTORES

Llegar a ser un consultor de empresas de carrera supone la adopción de una decisión de importancia vital. Por consiguiente, tanto los individuos que consideran la conveniencia de la carrera como las organizaciones consultivas deben reflexionar de forma muy detenida acerca de las características que convierten a alguien en un candidato adecuado.

Los consultores de empresas han examinado estas características muchas veces y en diversas publicaciones se pueden encontrar útiles consejos. Como en cualquier profesión en que se haya intentado hacer una descripción de un candidato ideal, no existe ningún modelo perfecto con el que se puedan comparar todas las personas que se incorporan en el trabajo, aunque puedan comparar todas las personas que se incorporan en el trabajo, aunque existen ciertas características comunes que determinen el éxito del consultor y su satisfacción personal en el empleo. Estas características comunes distinguen la profesión de consultoría de otras ocupaciones que requieren también un alto nivel de conocimientos técnico-teóricos y prácticos, pero que persiguen otros objetivos y utilizan métodos distintos de acción. En la consultoría de empresas, se atribuye particular importancia a la capacidad analítica y para resolver problemas, así como a la competencia especial en la esfera del comportamiento, en la capacidad de comunicar y de ayudar a otras personas a entender la necesidad de introducir cambios y cómo aplicarlos.

CAPACIDAD PARA ANALIZAR PROBLEMAS COMPLEJOS

El consultor ha de tener capacidad intelectual para “analizar problemas complejos”, porque una organización que recurre a un consultor probablemente afronta una situación que parece insoluble. Si el director gerente puede resolver fácilmente la dificultad, no se necesitará un consultor. El consultor debe reconocer que existe un problema complejo, sea real o no, en las mentes de los miembros de la organización. La función del consultor consiste en descubrir la índole del problema y determinar la causa real del mismo, y no la que se cree que es la causa.

Para conseguirlo, el consultor debe tener un tipo particular de habilidad a fin de efectuar un diagnóstico. Debe enfocar el estudio del problema complejo de la organización con un pragmatismo que tenga en cuenta el entorno total del cliente y todas las variables de la situación. Solo mediante un hábil examen de la estructura de la organización se captarán las relaciones orgánicas entre los diversos subsistemas que constituyen la organización total, junto con el carácter interdependiente de los individuos, los grupos, las subestructuras y su entorno ambiental.

Para efectuar este tipo de análisis de difíciles problemas, se requiere percepción e intuición. La percepción es esencial porque cualquier problema complejo que requiere la asistencia del exterior formará parte de una situación difícil. La capacidad para captar esta complejidad y aislar las variables esenciales de la situación es la tarea más ardua. A menos que se separen los factores importantes del cúmulo de los detalles y que se distingan las causas de los síntomas, un diagnóstico preciso resultará imposible.

4.7.3 CUALIDADES DE UN CONSULTOR

1) Capacidad intelectual

- Capacidad para aprender rápida y fácilmente
- Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos
- Buen juicio
- Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo
- Capacidad de sintetizar y generalizar
- Imaginación creativa; pensamiento original

2) Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas

- Respeto a los demás; tolerancia
- Capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas
- Facilidad para establecer contactos
- Capacidad para ganarse la confianza y el respeto
- Cortesía y buenos modales

3) Capacidad para comunicar, persuadir y motivar

- Capacidad para escuchar
- Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito
- Capacidad para enseñar y formar a otras personas
- Capacidad para persuadir y motivar

4) Madurez intelectual y emotiva

- Estabilidad de comportamiento y actitud
- Independencia para llegar a conclusiones imparciales
- Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres
- Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva

- Autocontrol en todas las situaciones
- Flexibilidad y capacidad de adaptación en nuevas condiciones

5) Energía personal e iniciativa

- Grado adecuado de confianza en sí mismo
- Ambición sana
- Espíritu empresarial
- Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción

6) Ética e integridad

- Deseo sincero de ayudar a los demás
- Gran honestidad
- Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia
- Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos

7) Salud física y mental

- Capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas

Según Manuel Sama Treviño dice que es importante tener en cuenta que no debe elegirse ser consultor para tener un trabajo, sino para hacer una carrera que te permita la realización profesional. La gente llega al negocio de la consultoría por razones diferentes, podrían mencionar miles de casos de personas que se han hecho consultores por casualidad o por decisión propia, pero cada caso sería completamente diferente. Así que todo lo que escuches podrá ayudar a que te formes un criterio, pero no atrasar un camino.

4.8 CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONSULTORES

Anteriormente he indicado que todos los recién incorporados en la profesión de consultoría debe tener una excelente formación de base y que muchos tendrán también varios años de experiencia práctica. Sin embargo, la consultoría tiene sus propias exigencias de capacitación y perfeccionamiento especiales que son adicionales a todo lo que un nuevo consultor puede haber aprendido en la universidad, en una escuela comercial o en empleos anteriores.

4.8.1 ¿QUÉ DEBEN APRENDER LOS CONSULTORES?

Una característica notable de la profesión de consultor es la extraordinaria diversidad de personalidades, clientes, temas tratados, métodos de intervención y principios de las empresas consultivas. Debido a esta diversidad, existen quizás tantas formas distintas de lograr la competencia individual como consultores. Al igual que en otras profesiones, algunas personas aprenderán más rápido que sus colegas y lograrán una mayor competencia, debido a una feliz convergencia de circunstancias: talento, dinamismo, base educativa, complejidad y novedad de los cometidos ejecutados y espíritu de líder y apoyo proporcionados por la empresa consultiva.

Según Manuel Sama Treviño la primer impresión que des a tu cliente es importante, tu imagen deberá ser segura impecable y profesional. La presentación es importante, pulcritud en tu arreglo y en tu persona ayudan a una primera impresión que tiende a ser perdurable, es algo así como tu imagen de marca. Recuerda, tienes que ser profesional y amistoso. Durante la primera entrevista con el cliente, muchos nuevos consultores están tan ansiosos por ayudarlo que demuestran reconocer rápidamente el problema y se aventuran a dar un consejo. Nunca hagas esto, por varias razones: no tienes el conocimiento suficiente de la situación para dar un consejo, esto sucede en 95% de los casos; pero si el caso es de 5% y la respuesta es obvia para ti y le ofreces la solución de inmediato, ¿que razón tendría el cliente para contratarte?. La solución debe ser el resultado natural de aplicar un análisis adecuado, después de recolectar los hechos y datos necesarios, no la consecuencia de un “momento de genialidad”.

Esta psicológicamente comprobado lo importante que es el lenguaje corporal, tanto que los vendedores asisten a cursos sobre este tema para desarrollar esta intuición. Lo que un comprador dice es menos importante que el mensaje que transmite con todo su cuerpo cuando se comunica contigo. No necesitas ser un experto para identificar caras de tristeza o de alegría, pero existen expresiones que son menos fáciles de identificar.

4.8.2 CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS CONSULTORES

El objetivo general de un programa de capacitación inicial de consultores es el siguiente:

Asegurarse de que el consultor tiene la capacidad y la confianza suficientes para realizar cometidos en su esfera de gestión

Como la consultoría no es fácil, la capacitación inicial debe explicarlo y demostrarlo, pero al mismo tiempo ha de proporcionar orientación suficiente al recién incorporado par que pueda iniciar su primer trabajo con confianza en su capacidad y con entusiasmo en su determinación.

El objetivo general antes indicado puede desglosarse en los cuatro sub objetivos siguientes:

1. Asegurarse de que el consultor puede investigar una situación existente y concebir mejoras.
2. Asegurarse de que puede establecer una relación cooperativa con el cliente, conseguir que se acepten los cambios propuestos y aplicar esos cambios de manera satisfactoria.
3. Garantizar su competencia en su esfera o disciplina.
4. Convencer a la dirección de la empres consultiva de que es capaz de trabajar al nivel requerido, de manera independiente y bajo presión.

4.9 RED DE EXTENSIONISMO FINANCIERO EN EL ESTADO DE MICHOACAN

4.9.1 INTRODUCCION

Lograr que las micro, pequeñas y medianas empresas tenga acceso al financiamiento es uno de los principales objetivos de la presente administración. Esto responde a dos razones:

- 1.- Atender la demanda de este tipo de empresas
- 2.- Hacer que las empresas mexicanas sean mas competitivas

Producto de la crisis financiera de los años 90s, las instituciones financieras dejaron de otorgar créditos a las empresas que no cuentan con: un adecuado historial crediticio (buro de crédito favorable); utilidades en el negocio; bienes que garanticen su crédito; algún aval que responda por ellos, entre otros múltiples requisitos. Ante este entorno motivar que las instituciones financieras voltearan la mirada a las PyMES, no se vislumbraba factible en el corto plazo. Sin embargo los alcances del programa instrumentado por la Subsecretaria para la pequeña y mediana empresa (SPYME) en coordinación con gobiernos estatales y la banca de desarrollo han permitido que del 2002 al 2005 se tengan un beneficio a poco mas de 60mil PyMES a través de créditos otorgados por la banca múltiple e intermediarios financieros especializados.

Conjuntamente gobierno y sociedad han logrado instrumentar programas para que cada vez mas empresas puedan tener acceso al financiamiento. Es indudable que hoy las principales instituciones financieras tienen su mirada en las PyMES, cuentan con al menos un producto financiero en condiciones competitivas y de fácil acceso. El programa de

desarrollo empresarial propone entre sus principales líneas estratégicas, facilitar el acceso al financiamiento a las empresa del país, fortaleciendo la capacidad financiera de las MIPyMES y generar mayor beneficio a las empresas.

Es por todos conocido que, a las PyMES les cuesta trabajo realizar la gestión de un financiamiento, debido principalmente a:

Inadecuada: Formación empresarial, información y capacidad de gestión financiera.

Por lo que a partir del año 2002 la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa, desarrollo una esquema de Extensionismo Financiero que apoye a las empresas en el acceso al financiamiento.

La Secretaria de Economía ha desarrollado a favor de las PyMES el esquema de Extensionismo Financiero como una herramienta de apoyo para aquellas empresas que sean sujetos de crédito:

“ Tengan acceso al financiamiento más adecuado a sus características y necesidades”.

Con ello pretendemos fomentar la cultura empresarial en las PyMES.

4.9.2. CONCEPTO

Extensionista: Es un consultor con conocimientos en el área financiera que trabaja de forma independiente, no es empleado de la Secretaria de Economía ni de las Instituciones de Crédito y su labor es asesorar a las PyMES en la elección y gestión de su crédito.

4.9.2.1 Funciones del extensionista

- Determina si su empresa necesita o no un crédito
- Si el elegible para obtener un crédito PyME
- Selecciona y le recomienda el crédito más adecuado a sus necesidades
- Asesora en la integración de toda la documentación requerida para el expediente de crédito.
- Apoya y lo acompaña en la gestión del crédito ante la institución financiera
- Supervisa que el crédito sea aplicado para lo que fue requerido
- Informa el resultado obtenido a la Secretaria de Economía

La Pyme es responsable de entregar toda la información que el intermediario solicite.

4.9.2.2 Que no hace un Extensionista:

- No realiza un Plan de Negocios
- No impone un producto de crédito específico
- No elabora Estados Financieros de la Empresa
- No hace estudios de Mercado

4.9.2.3 Forma de pagar al Extensionista:

Los servicios de un extensionista no son pagados por las PyMEs

- La Secretaría de Economía conjuntamente con los Gobiernos de los Estados, Organismos empresariales y otras instituciones participantes pagan el 100% de los trabajos realizados por el extensionista, siempre y cuando estos se encuentren estipulados dentro de las labores del Extensionismo Financiero.
- En los casos en que el Extensionista realice labores adicionales, el costo será cubierto por la empresa u otros organismos previo acuerdo de las partes.

Los programas de apoyo a las PyMES, han evolucionado en busca de nuevas alternativas que representen opciones de apoyo integrales y de mas utilidad a las empresas, por lo que a partir del 2004, año en que se crea el fondo PyME, el cual esta desarrollado:

“El programa Nacional de Extensionismo Financiero PyME”

El que consiste en generar una Red de Extensionistas Financieros a nivel nacional que apoye a las PyMES para lograr su acceso al financiamiento en las mejores condiciones posibles.

4.9.3. Características Generales de la Red Nacional de Extensionismo:

- Cobertura Nacional
- Especializada en Productos PyMES (No en un solo producto)
- Capacidad de Gestión y Seguimiento
- Respaldo y reconocimiento de los Gobiernos Estatales, Organismos Empresariales, e intermediarios Financieros
- Honesta y Profesional
- Acreditada y permanentemente actualizada

4.9.4. Características Particulares de la Red Nacional de Extensionismo:

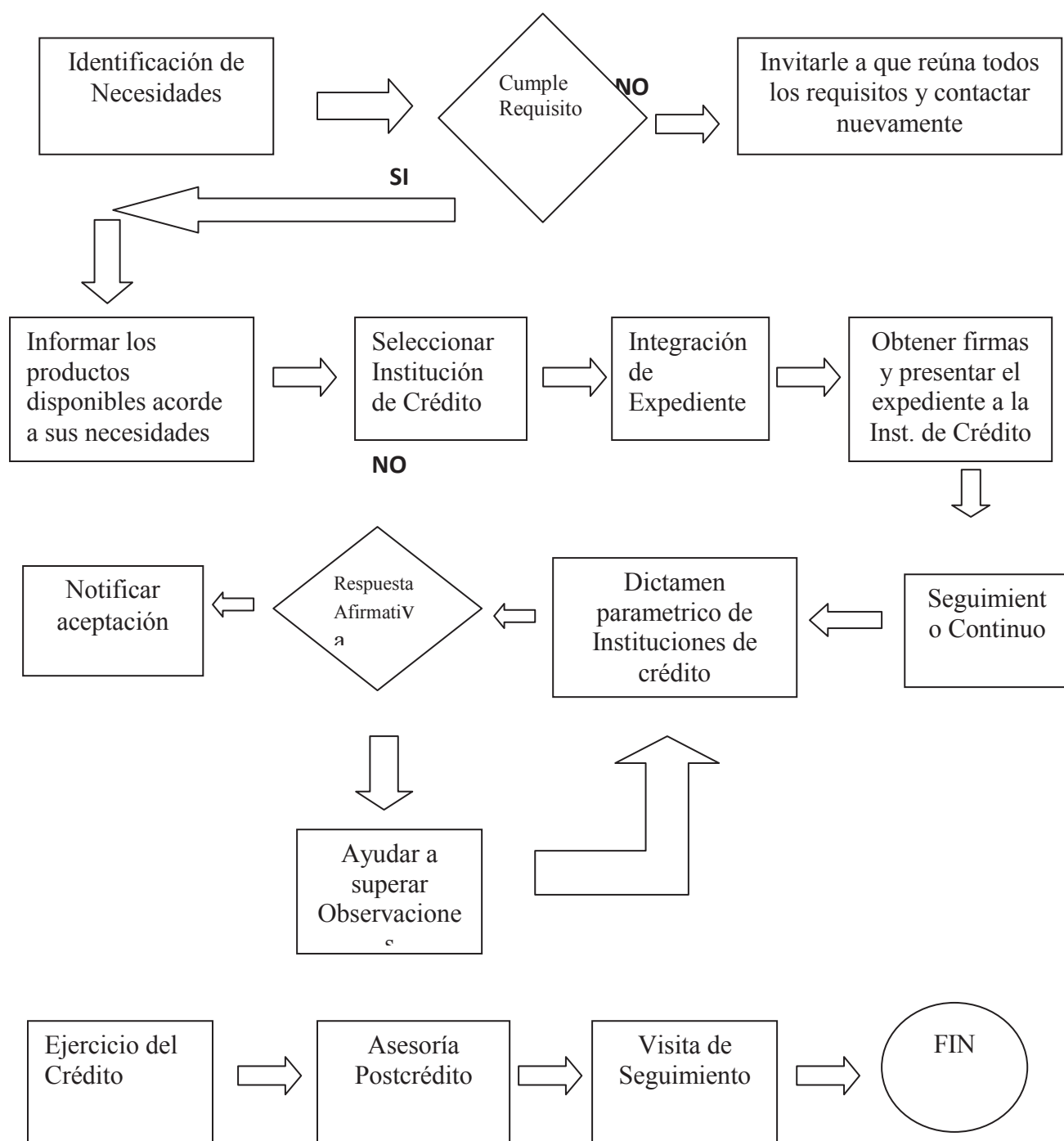
- Enfoque Multiproducto, buscamos integrar la oferta crediticia
- Multiplicación de recursos, participación 1 a 1 con los Organismos Intermedios
- Sistema Nacional, mediante programas regionales, estatales y municipales
- Mayor posibilidad para atender las prioridades de gobiernos estatales
- Atención de empresarios por canales alternos, vía extensionismo y centros de atención telefónica

4.9.5 Procedimiento para el Crédito

- Identificación del prospecto y necesidades, analizando la problemática y diversas alternativas de solución
- Se efectúa un diagnostico, detectando si cumple con los requisitos establecidos
- Se analizan las diversas alternativas de financiamiento
- Seleccionar la mejor opción financiera, de acuerdo a las necesidades de las MIPyMES
- Se integra expediente completo, cumpliendo con los requisitos establecidos
- Presentación de expediente completo, ante la Institución Crediticia
- Existe un seguimiento continuo del proceso de autorización
- La institución de crédito da un dictamen a través de análisis paramétrico y se informa al micro o pequeño empresario, quien formaliza el financiamiento autorizado, dando un seguimiento a la colocación del crédito

4.9.6 Metas del Extensionismo Financiero

- Capacitación constante y especializada que garantice, los resultados esperados por las PyMES
- Evolucionar de gestor de crédito a consultor financiero
- Ampliación de alternativas de financiamiento, federal, estatal y municipal
- Crear una infraestructura descentralizada del gobierno federal y estatal
- Certificación de los extensionistas financieros de acuerdo con la capacitación y resultados obtenidos
- Ofrecer productos financieros a las PyMES independientemente de su ubicación



4.9.7 ANALISIS FODA DEL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO DE MICHOACAN

FORTALEZAS

- Perfil de extensionista
- Dominio y conocimiento del extensionista de la oferta crediticia disponible para la PyME
- Tramite agil y rápido del crédito
- De fácil acceso (sin garantía)
- Todo un abanico de posibilidades de financiamiento T. Fijas y Variables

OPORTUNIDADES

- Gran Potencial por demanda y oferta de financiamiento para las PyMES
- Pasar de extensionista financiero a consultor de negocios
- Que la red de extensionistas funcione como oportunidad de negocio
- Mayor vinculación del extensionista con la secretaria de economía

DEBILIDADES

- Un buen numero de extensionistas no considera su actividad como la principal fuente de ingresos
- No se han asignado metas para cada extensionista
- Poca aceptación por algunos bancos
- Desconocimiento del programa por algunas instituciones financieras
- Falta presencia bancaria en varios municipios

AMENAZAS

- Incremento en las tasas de interés de algunos bancos por elevación del riesgo crediticio
- Que el gobierno dejara de participar en el fondo nacional de garantías
- Que se dejen de inyectar recursos para el pago a extensionistas

CONCLUSIONES

- Ningún esfuerzo para reducir la pobreza en los países en vías de desarrollo es sustentable sin el crecimiento de las PyMES.
- Uno de los primeros pasos hacia un sector de PyMES vibrante es la apertura de mas canales de financiamiento y asegurar que se concentren en la formación de asociaciones solidas y confiables entre las PyMES y los bancos locales.
- Para apoyar programas de acceso al financiamiento desde la Secretaria de Economía, ha generado una competencia entre los bancos por atender al segmento PyME.
- Las aportaciones de los gobiernos han sido fundamentales para el fortalecimiento del programa.
- Se encuentran resultados favorables en el estado de Michoacán ya que cuando inicia el programa en el año 2004 con un recurso de \$495,500.00 con el cual, se atendieron 148 empresas y se generan 358 empleos, pero en la actualidad se cuenta con \$ 2,000,000.00 , se han atendido 1185 empresas y se han generado 4131 empleos.
- La certificación de extensionistas financieros es de acuerdo con la captación y resultados obtenidos.
- Con este programa se ayuda al desarrollo económico del país.
- El extensionista financiero debe de estar en capacitación constante con la banca comercial para poder ofrecer los productos además de conocimientos de consultoría.

RECOMENDACIONES

ELEMENTOS CONCEPTUALES QUE TOMA EN CUENTA EL BANCO PARA EL ANALISIS Y OTORGAMIENTO DEL CREDITO

Los elementos generales para el análisis de crédito, la calificación, y aseguramiento de garantías y mecanismos de control y seguimiento que permite a las instituciones financieras la aplicación de una política de crédito uniforme en lo que se refiere al estudio, resolución, operación, administración y recuperación del mismo. El conocimiento de estos elementos facilitará la tramitación de créditos requeridos ante cualquier intermediario financiero, ya sea que en la etapa de planeación, de investigación o de ejecución de un proyecto. Esto lo llevara a cabo la persona que está del otro lado del escritorio, es lo que pide y espera la persona con la que usted negocia, por ello es importante que conozca sus procedimientos y criterios, con el objetivo de que sepa el terreno en que se va a mover, antes de estudiar formalmente un crédito, se requerirá a la empresa solicitante la siguiente información:

- Antecedentes mercantiles y financieros del solicitante
- Situación financiera actual e histórica de la empresa
- Características del financiamiento solicitado (montos, destino, plazos)

Esta información permite a analizar al sujeto de crédito, así como determinar el tratamiento que se dará la solicitud y las técnicas que deben aplicarse en el estudio del crédito.

Integración de información para el estudio de crédito

Contiene los datos generales de identificación de la empresa o persona (domicilio, actividad, personal, productos, mercado), así como datos de sus principales proveedores y de otros bancos que permiten investigare su moralidad mercantil.

Información Financiera

Son los balances y estados de resultados de los últimos ejercicios completos, al menos, y los de fecha más reciente, acompañados de relaciones analíticas de sus principales cuentas. En caso de créditos de largo plazo, se estudia la información financiera proyectada que permita visualizar las estimaciones futuras y la forma en que se liquidara el crédito.

Documento Legal

Acta constitutiva y poderes en el caso de sociedades, verificando que contenga los datos de inscripción en el Registro Público de Comercio o alta como causante en la SHCP para personas físicas con actividades empresariales.

Aval

Se requiere relación patrimonial de bienes que desglose ubicación y características generales de inmuebles, datos de inscripción en el Registro Público, acta de matrimonio para conocer su régimen (sociedad conyugal o separación de bienes). En el caso de las sociedades, se solicita su estado de situación financiera reciente, acta constitutiva y poderes, corroborando que este previsto en su objeto social el otorgamiento de avales.

Grupo Empresariales

Si la negociación forma parte de un grupo de empresas correlacionadas por participación accionaria entre si (25% o más), por tener los mismos accionistas o porque se encuentra bajo una misma administración, se estudia al grupo en conjunto y se valora el riesgo, analizando los estados financieros consolidados.

Garantías

Se solicita el detalle específico de los bienes que se proponen como garantía del crédito y , cuando se trata de bienes inmuebles, se requiere que el cliente acompañe con su solicitud una copia de la escritura de propiedad y certificado de libertad de gravámenes.

Programa de Inversión

Para créditos de destino específico, como el avío y refaccionario y la mayoría de los créditos de fomento se solicita que se detalle con precisión el destino de crédito, así como tipo, cantidad y precio de las materias primas, periodo e importe del pago de salarios en el caso del avío, en el refaccionario, marca, modelo, serie de maquinaria o el presupuesto de obra firmado por un perito autorizado si es para instalaciones físicas, también es aplicable el detalle de la inversión en créditos simples en hipotecarios industriales.

Información de Senicreb

Con base en el Servicio Nacional de Información de Crédito Bancario (senicreb) coordinado por el Banco de México, la institución recibe un listado que permite conocer los saldos de los acreditados con el sistema bancario, detallados por cuenta (tipo de crédito). Esto, además de mostrar el grado de endeudamiento bancario, permite tener una apreciación general de los gravámenes que pesan sobre los activos de la empresa.

Informes confidenciales

De acuerdo con los datos requeridos en la solicitud de crédito sobre proveedores del solicitante y otras instituciones financieras se realiza la investigación ante esas fuentes de información, con el fin de evaluar el comportamiento de pago de la empresa. Se revisa si las fuentes aportadas coinciden con los saldos más significativos de proveedores en la relación de balance de dicha cuenta.

Dictamen Jurídico

Los documentos señalados en el apartado de información legal se someten a la revisión del departamento jurídico para el análisis del acta constitutiva y de poderes de la sociedad.

Reporte de visita

Es el documento que elabora el promotor por la apreciación objetiva que se ha formado de la empresa, con base en el análisis previo de la información presentada, el cual se refuerza con su observación de la capacidad de gestión empresarial, su organización, congruencia de sus inventarios fijos y la suficiencia o insuficiencia de sus instalaciones físicas.

Las visitas tienen por objetivo:

- Analizar la viabilidad del proyecto y justificación de los conceptos de inversión
- Detectar otras inversiones no previstas en el proyecto, pero que resulten necesarias y convenientes porque representan beneficios para el negocio
- Verificar que el negocio funcione de manera normal
- Detectar riesgos o factores adversos que pueden afectar el proyecto
- Conocer la experiencia y capacidad administrativa de los solicitantes, la suficiencia y calidad de los recursos técnicos, humanos y materiales que dispone la empresa
- Obtener la información necesaria para calcular la capacidad de pago de los acreditados

Los documentos detallados son los principales, pero no limitativos, en general, el funcionario o promotor bancario puede solicitar a su juicio otros elementos de acuerdo con la solicitud planteada y con el tipo de crédito (avalúo de bienes ofrecidos en garantía, complementos o aclaraciones de la información financiera).

Elementos de juicio en el análisis de crédito

Los estudios de crédito se formulan sobre los elementos de juicio y actualizados, de preferencia con una antigüedad no mayor a seis meses, de tal forma que los aspectos cualitativos y cuantitativos del sujeto de crédito y características del financiamiento conllevan a la conclusión de apoyar o declinar la solicitud de crédito

BIBLIOGRAFIA

Sama Treviño Manuel, 1954, 1ª. Edición, “ Consultoría, ¿ Profesión o Salvavidas ?”, Editorial Trillas, SA de CV, Mexico. D.F.

Milan Kubr, 2007, 3ª. Edición, “ La consultoría de empresas”, Editorial Limusa SA de CV, México, D.F.

Ibarra Valdés David, 2008, 1ª. Edición, “ El buen uso del dinero”, Editorial Limusa SA de CV, México, D.F.

Ramírez Solano Ernesto, 2001, 1ª. Edición, “ Moneda, Banca y Mercados Financieros, Instituciones e instrumentos en países de desarrollo”, Pearson Educacion, México , D.F.

C. Rodríguez Alfredo, 1993, “ Técnica y organización bancarias, Manual del banquero” Ediciones Machi, Grupo Editor SA, México, D.F.

Calva Mercado Alberto, 1996, “ Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas”, Editorial Grijalbo SA de CV, México D.F.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Ley General de Sociedades Mercantiles

Ley de Instituciones de Crédito

www.contactopyme.gob.mx