

# BANORTE Y LOS BACC: ¿CONSOLIDACIÓN O QUIEBRA?

*Elizabeth Concha*

## Introducción

2020 es un año que dejará marcada a toda la humanidad. Las medidas tomadas como consecuencia de la aparición del virus Sars-Cov-2 (Covid-19) son sólo comparables con las situaciones de guerra, ya que ha cobrado más de 1 590 000 muertes y 70 000 000 de infectados a nivel mundial (cifras al 11 de diciembre [CNA, 2020]). Uno de los estragos más lamentables es que dejará en su camino 88 000 000 y 115 000 000 de personas en pobreza extrema (Banco Mundial, 2020). En el caso de México, el número de personas en pobreza extrema por ingresos en México pasará de 21 000 000, registrado en 2008, a 33 000 000 de personas, a junio de 2020, un crecimiento de alrededor del 50 por ciento (*El Universal*, 2020a). Sin duda, una parte importante de esta población son clientes de la banca de capital privado mexicano, Banorte y los llamados Bancos Asociados a Cadenas Comerciales (BACC), instituciones dentro de la estructura del sector financiero mexicano muestran rasgos de consolidación o de competencia que no logran alcanzar y quiebran, actos que encarecen el acceso al crédito y profundizan la desvinculación existente de financiamiento a la economía mexicana.

Durante muchos años, la banca comercial en México ha sido estable y rentable, en el caso de capital privado mexicano se observan comportamientos contrapuestos, de los cuales presentan algunos elementos de competencia, sin embargo, se revela otro elemento más: la conexión con sus grupos empresariales creadores que los encaminan a éxito o fracaso.

El documento inicia con el caso de consolidación o éxito de Banorte, se aborda su estrategia de crecimiento acompañada con el fortalecimiento de su grupo empresarial Gruma, se distingue su capacidad amplia y fortalecida de negociación con el gobierno en el manejo de la deuda pública, en particular en el sexenio de Enrique Peña Nieto, y se complementa con un conjunto de estrategias como la expansión basada en el tamaño, la diversificación de

productos y/o servicios financieros y la incorporación o desarrollo de tecnología, alianzas estratégicas, etc.

El segundo apartado estudia la contraparte con el caso de los BACC, en particular los que han tenido que fusionarse o declararse en quiebra dentro de los llamados casos de éxito que actualmente son los que existen y representan más del 3 por ciento de los activos de la banca total; Banco Azteca y Bancoppel no se abordan en este documento. En el caso particular de Banco Famsa, se le revoca la autorización de operar como banca, por ubicar un índice de capitalización del -6.02 por ciento en el análisis presente en este documento, se dan elementos en lo que se identifica que la alarma de alertas estaba presente años antes y que fue la mala administración del manejo de los recursos financieros por parte de su grupo empresarial lo que lo llevó a la quiebra.

Mantener un sistema financiero estable es sin duda una de las preocupaciones de las autoridades monetarias mexicanas. En el primer semestre de 2020, el Banco de México presentó en el Reporte de Estabilidad Financiera los principales retos que enfrentaría el sistema financiero mexicano ante la Covid-19; en resumen, son evitar que se exacerben los problemas de operatividad y liquidez que puedan enfrentar los agentes económicos; mantener el flujo de crédito que requieren las empresas, los hogares y algunos intermediarios financieros, así como conservar las condiciones de liquidez adecuadas, tanto en moneda nacional como extranjera.

Asimismo, es necesario contar con buenas condiciones de operación en los mercados financieros nacionales y propiciar un funcionamiento apropiado de los sistemas de pagos (Banco de México, 2020: 3). Sin embargo, la banca de capital privado mexicano está inmerso en un proceso paralelo de cambios y transformaciones para una consolidación o sobrevivencia.

### **Banorte: caso de consolidación de banca comercial en el sistema financiero mexicano**

Se considera que la base de su éxito o consolidación fue acompañado de la conformación de su grupo empresarial fundador Gruma, en donde se continuó con el manejo de instrumentos financieros de deuda del Gobierno Federal, a través de su activos en inversiones de valores y reportos; complementado con un conjunto de estrategias comunes de la banca comercial,

en general, como la expansión basada en el tamaño, la diversificación de productos y/o servicios financieros, la incorporación o desarrollo de tecnología, las alianzas estratégicas, la introducción de nuevos segmentos de la población, la comercialización de sus productos, servicios y cambios en su administración, enriquecido con el uso de tecnologías aplicadas a los servicios financieros.

CUADRO I  
ACTIVOS DE LA BANCA COMERCIAL Y LOS BACC

	2007	2010	2020 (septiembre)
<b>Banca global y mexicana</b>			
BBVA Bancomer	24.9	21.8	21.7
Santader México	13.8	12.7	16.4
Citibanamex	20.0	20.8	12.2
Banorte	10.7	10.4	11.3
HSBC	7.1	11.7	6.9
Scotiabank	5.8	4.6	5.8
<b>Bancos Asociados a Tiendas Comerciales (BACC)</b>			
BACC hoy (Banco Azteca y Bancoppel)		1.5	3.1
Banco Azteca		1.3	1.9
Bancoppel	0.01	0.13	0.84
Banco Famsa		0.21	0.36
Banco Fácil (Se fusiona con Consubanco en 2009)		0.01	
Banco Walmart (Se vende a Inbursa 2015)		0.03	
Banco Amigo (Se vende a ABC Capital en 2011)		0.0	

NOTA: Datos de Banco Famsa a marzo de 2020.

FUENTE: Elaboración propia con información de CNBV (2007, 2010, 2020).

A lo largo de los años, Banorte ha ido demostrado un crecimiento importante de sus activos y su participación en los activos totales de la banca comercial. La tendencia de sus activos es al alza y se pueden sintetizar en dos momentos: el primero, al hacer una comparación de activos del año 2000 (136 000 000 000 de pesos) a 2008 (539 000 000 000 de pesos), representan cuatro veces más; y el segundo, en una comparación del año 2000 a septiembre de 2020 (1386 000 000 000 de pesos), representan diez veces más. En comparación con los activos totales de la banca, representa más del 10 por

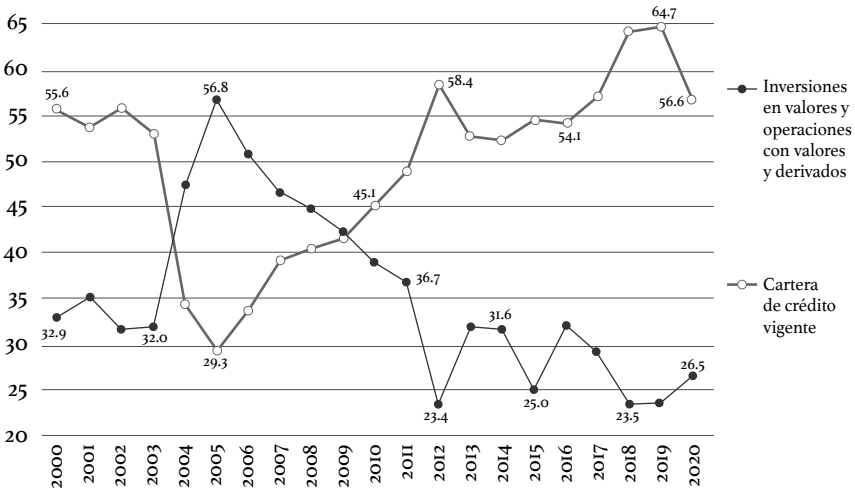
ciento del total; si quitáramos a BBVA, Santander y Citibanamex, la banca global sería el banco más grande en el sistema financiero mexicano, como se muestra en el cuadro 1, por lo que surge una pregunta, ¿qué ha hecho Banorte para tener la presencia que tiene? Para buscar los argumentos que den respuesta a esa pregunta, se dividió el análisis en dos periodos de tiempo.

En el primero de 2003-2008, se tiene como antecedente el anuncio por parte del Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB) del proceso a su favor de compra del 100 por ciento de las acciones de Bancrecer, a 0.66 veces el valor en libros de capital contable de dicha institución (un precio inferior al valor contable), un valor nominal de 1 672 000 pesos. La adquisición fue financiada totalmente con recursos del Grupo. En 2003, Banorte a través de Sólida (Administradora de Portafolios, subsidiaria de Banorte) concretó la primera bursatilización de cartera hipotecaria en México y su colocación en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Banorte cedió 10 164 créditos hipotecarios de interés social con un valor de capital de 1 543 000 pesos (originados por Banco Serfin y adquiridos por Sólida) a un Fideicomiso constituido por Nacional Financiera, el cual emitió Certificados Bursátiles Preferentes en la BMV para ser adquiridos por público inversionista por un monto de 340 000 pesos, con un valor nominal de 100 pesos cada uno, así como Certificados Subordinados, mismos que fueron adquiridos por Sólida. El plazo del instrumento estuvo conformado por 75 periodos de 28 días, con una tasa neta de interés de Cetes (28 días) más 0.90 puntos, pagadera cada 28 días, intereses que fueron absorbidos por Banorte (Banorte, 2003: 29).

Asimismo, realizó compras de paquetes de carteras, éstas fueron de derechos sobre flujos provenientes de portafolios crediticios licitados en el IPAB. También realizó ventas de paquetes de cartera entre partes relacionadas, es decir, Banorte vendió 1 925 000 000 de pesos de su propia cartera con intereses a Sólida a un precio de 378 000 000 de pesos, de los cuales el 96.6 por ciento era cartera vencida y el resto vigente, con el monto de lo vendido se transfirieron 1 577 000 000 de pesos a estimaciones preventivas a riesgo de crédito que posteriormente fueron canceladas. Otra característica que se observa en la tendencia creciente de sus activos fue la reconfiguración e integración en los conceptos contables de los estados financieros de las compras y ventas de derechos sobre flujos, de portafolios crediticios de cartera hipotecaria y comercial, de los proyectos nombrados, Meseta, Bancrecer I, Goldman Sach's, Serfin-Santander y Bitel.

En pocas palabras, es claro que una de las características de la estrategia de crecimiento de Banorte estuvo basada en la bursatilización de la cartera hipotecaria implícita por la fusión y compra de activos de otros bancos comerciales, por lo que hacen que la inversión y las operaciones con valores y derivados superen el tamaño de la cartera de crédito de 2003 a 2009 (ver gráfica 1). Sin embargo, no lo hace en todo el periodo analizado, ya que a partir de 2009 el comportamiento fue diferente, el tamaño de la cartera de crédito ha sido de más del 50 por ciento de los activos hasta agosto de 2020. Dos rasgos que no pueden perderse de vista es que tanto la cartera de crédito y la inversión como de las operaciones con valores y derivados son de más del 80 por ciento en todo el periodo, y que a pesar de que disminuyó su participación de la inversión y las operaciones con valores y derivados de los activos totales ¿realmente disminuyó su actividad en la inversión de activos financieros Banorte? Un análisis más desmenuzado de sus datos señala que no.

GRÁFICA 1  
BANORTE: INVERSIÓN EN VALORES Y OPERACIONES CON VALORES Y DERIVADOS. CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE 2000-2020 (porcentaje de los activos totales)

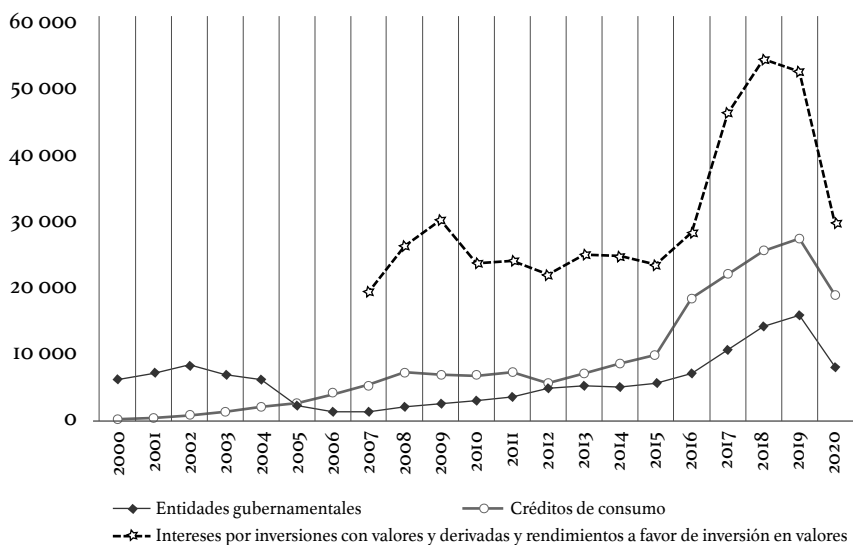


FUENTE: Elaboración propia con información de la CNBV (2020).

Banorte ha mostrado acciones dinámicas en el manejo de activos financieros, ya lo vimos con la bursatilización de la cartera hipotecaria en

años pasados y a partir de 2012 en instrumentos de deuda interna del gobierno federal, justo cuando la emisión por parte de las autoridades monetarias de bonos y udibonos en sus diferentes periodos de emisiones representaron más del 60 por ciento (2012-2018) de la deuda interna del gobierno federal. La gráfica 2 muestra los ingresos provenientes por producto y servicio financiero, es claro cómo los ingresos por intereses de inversiones con valores, derivados y rendimientos a favor de inversión en valores superan los intereses por créditos al consumo y créditos a entidades gubernamentales que dentro del total son los más representativos.

GRÁFICA 2  
BANORTE: INTERESES POR PRODUCTO Y SERVICIOS FINANCIEROS 2000-2020  
(millones de pesos)



NOTA: Datos a septiembre de 2020.

FUENTE: Elaboración propia con información de la CNBV (2020).

En la estructura de inversión en valores de las décadas involucradas, los instrumentos de deuda gubernamental fueron los más activos. Los Bonos de Protección al Ahorro (BPA), Bonos, Bondes, Bonos D, Bonos M, Udibonos juntos representan más del 60 por ciento de los títulos enajenados para obtener ganancias derivadas de su compra y venta en los mercados financieros. Los Udibonos, los BPA y Bonos M son títulos conservados a su

vencimiento y representan más del 70 por ciento del conjunto de los títulos de deuda gubernamental. Un elemento que no puede perderse de vista son los periodos de emisión de estos instrumentos que van de tres, cinco, siete, diez, quince, veinte y treinta años, con pagos fijos o determinables y vencimiento fijo a las fechas establecidas de su vencimiento; asimismo, generan intereses constantes por la composición de los bonos (que son sus cupones), es decir, a pesar de que son a veinte años, por ejemplo, durante todo ese tiempo se cobran intereses, por lo general dos veces al año, por sus cupones semestrales.

### **Operaciones con reporto**

Otras de las operaciones que realiza Banorte son de reporto, puede tomar la posición de institución reportadora y reportada. Banorte como reportadora es quien posee los recursos monetarios y puede dar crédito al reportado, a cambio recibe títulos, el precio y premio; el compromiso que pacta es revender los títulos a un plazo menor a la fecha de vencimiento, por el mismo precio y monto de títulos. En la fecha de contrato se reconoce la salida de disponibilidades o bien una cuenta liquidadora acreedora registrando una cuenta por cobrar a su valor razonable, inicialmente al precio pactado, la cual representa el derecho a recuperar el efectivo entregado. La cuenta por cobrar se valúa, posteriormente, durante la vida del reporto a su costo amortizado mediante el reconocimiento del interés por reporto de acuerdo con el método de interés efectivo en los resultados del ejercicio. Los contratos de reporto, cuando Banorte es la reportadora, son de corto plazo (1 y 364 días), y pueden llevarse a cabo con Banco de México y otras instituciones de crédito, Casas de Bolsa y con Entidades Financieras del Exterior que son la contraparte: el reportado. Los instrumentos de deuda gubernamental en el periodo 2012-2019 representan más del 86 por ciento del total, sólo los bonos del IPAB en sus diversos periodos representan el 66 por ciento, mientras que los montos de premio por intereses sólo representaron, en 2019, 3 500 000 pesos (Banorte, 2012-2019).

En el carácter de Banorte como reportada es quien posee los títulos; a cambio de crédito o financiamiento, le entrega al reportador los títulos y recibe los recursos monetarios que pagan el precio pactado. El compromiso

que pacta es recomprar los títulos a un plazo menor a la fecha de vencimiento. Se reconoce la entrada del efectivo o bien una cuenta liquidadora deudora, así como una cuenta por pagar a su valor razonable inicialmente al precio pactado, lo cual representa la obligación de restituir dicho efectivo a la reportadora. Los contratos de reporto cuando Banorte es la reportada son de largo plazo (uno y doce años), y pueden llevarse a cabo con cualquier persona, que son la contraparte reportadora. (Banorte, 2019: 113, 342). Los instrumentos de deuda gubernamental en el periodo 2012-2019 representan más del 81 por ciento del total, sólo los bonos del IPAB en sus diversos periodos representan el 61 por ciento, mientras que los montos de premio por intereses sólo representaron, en 2019, 345 000 000 de pesos (Banorte, 2012 a 2019).

### **Estrategias llevadas a cabo por Banorte en los tres últimos quinquenios**

La otra parte de la base de su éxito es la planeación y la visión de construir a “Banorte el Banco fuerte de México”,<sup>1</sup> con peculiaridades diferentes a la banca mexicana, pero muy parecido en estrategias de la banca global. En los siguientes párrafos se resumen a lo largo de quince años (2003-2019) los rasgos más sobresalientes e importantes de las estrategias de crecimiento y consolidación de Banorte.

La bursatilización de los pagarés del IPAB por la adquisición de activos de otros bancos como Bancrecer le permitió al banco la reducción de títulos y el fortalecimiento de sus estados financieros, lo que permitió el aumento de los activos en 2004. En años posteriores, continuó con este proceso: bursatilización de cartera de créditos a estados y municipios y de la cartera de crédito de Controladora Comercial Mexicana. Además, la creación, emisión y diversificación de productos y servicios financieros en sectores clave para su captación, canalización y ampliación de sus actividades.

Los productos más consolidados son en líneas de negocios muy específicas como el de remesas, para lo cual ha establecido alianzas y fusiones con entidades comerciales, bancos y empresas remesadoras y el gobierno. La otra línea de negocios es con créditos hipotecarios con productos y alianzas con el gobierno federal, una definición de producto con ventajas

<sup>1</sup> Es uno de los avisos comerciales que maneja Banorte en su publicidad.



diferentes y plazos de treinta años, así como tasas entre el 10-11 por ciento. También los productos orientados a las Pymes, como Empuje negocios y empuje alianza Pymes otorgan a sus clientes la renegociación de deudas a medianos plazos y dan montos considerables a tasas competitivas.<sup>2</sup>

La diversidad por producto específico ha tomado diferentes nombres, mientras que las características de estos servicios y productos son su fácil adquisición por requerimientos, saldos mínimos, otros servicios gratis como cheques, disposiciones en cajeros, diversificación de productos en producto o contrato, etc.

Además, las alianzas estratégicas para la expansión de sus productos y servicios con corresponsales bancarios, una expansión territorial a lugares y poblaciones donde no hay presencia de bancos cubren alrededor del 65 por ciento de los municipios del país y en el exterior. Uno de los primeros convenios fue con Telecomm-telégrafos, y en la actualidad los puntos de contacto son con Yastás, 7-Eleven, etc. Asimismo, ha mantenido arreglos con otras empresas, entidades bancarias y tiendas comerciales para la extensión de su red de cajeros, comercio electrónico, contratación y acceso a servicios financieros. Así como alianzas con bancos extranjeros como Banco Do Brasil y Banco de Desarrollo de China para atender de manera recíproca a su clientela en ambos países.

También tiene desarrollo de infraestructura física y tecnológica para la ampliación de sus productos y servicios, además de una red de sucursales y cajeros automáticos, un Call Center Banorte y desde 2012 construyó el Centro de contacto “Roberto González Barrera”, servicio de banca telefónica que ha permitido a los clientes revisar, transferir, realizar pagos y revisar estados de cuenta (84 700 000 llamadas). Ciertamente, el desarrollo de plataformas digitales son elementos importantes, más con las inesperadas situaciones como el confinamiento provocado por la Covid-19.

A pesar de que es a partir del final de la primera década del nuevo milenio que se da inicio al lanzamiento de sus servicios de Banorte en internet, Banorte móvil y Banca digital, a 2019, llegó a tener 7 200 000 clientes y 3044 000 000 de transacciones totales, por supuesto, ya que los clientes tienen acceso a todos sus recursos en todo momento y en cualquier lugar vía

<sup>2</sup> En la página institucional encontramos la siguiente información hasta enero de 2020 de su producto específico Crédito Pyme: el rango del monto es de 200 000 a 5 000 000 de pesos; plazo de 1 a 3 años; CAT del 19,9 por ciento, sin IVA, y el 0 por ciento de comisión por apertura (Banorte, 2020).

internet o móvil, a través de teléfonos celulares y dispositivos móviles, servicios financieros, sin sucursales bancarias.

Por último, la parte de fusiones y adquisiciones, en el cuadro 2, muestra las etapas de este proceso de Banorte, la reflexión del cuadro es mucho más profunda que sólo informarnos, en él está implícito un proceso de privatización con dos matices implícitos: 1) tendencia sustantiva en la transformación del Estado y de la economía misma; 2) reestructura del capital privado mexicano de grupos empresariales con o sin un brazo financiero.

Banorte pertenece al Grupo Financiero Banorte, actualmente su presidente es Carlos Hank González, nieto de Roberto González Barrera (1930-2012), dueño y fundador de Gruma y Banorte. Pionero empresarial desde 1949 en México y consolidado con la constitución de Gruma en 1971. Años donde los empresarios que dieron origen a las grandes empresas, principalmente de capital privado mexicano, no involucraron en gran medida al capital extranjero o al Estado para crecer. Sus bases fueron su fuerte control familiar en el manejo directivo, gerencial y accionario; los dueños eran, al mismo tiempo, los directivos y tomadores de decisiones, conformaban un entrelazamiento y una relación de largo plazo con otros grupos empresariales, pero sobre todo tenían una capacidad amplia y fortalecida de negociación con el gobierno (Reyes, *et al.*, 2015: 86-90). Sin duda, esa capacidad fue de la mano de las transformaciones de la arquitectura financiera de la banca en México, la “construcción, destrucción, reconstrucción y extranjerización” para la creación o el fortalecimiento de los grupos empresariales.

En el discurso oficial, la banca se nacionalizó por la restricción del crédito bancario, la desvinculación del aparato productivo y la ineficiencia del sistema financiero, por tal motivo se les retiraba su concesión. Sin embargo, Reyes, Morales, Encinas y Corona (2015) señalan que la nacionalización de la banca, por un lado, financió al sector público ante la caída de los ingresos vía petróleo y el incremento de los servicios de la deuda externa; por otro lado, reconfiguró a grupos económicos dominantes de México fortaleciendo o impulsando a empresarios ansiosos de incorporarse y sobrevivir al nuevo modelo económico llamado neoliberalismo. Carlos Moreira (1998) hace una reflexión más profunda,

la nacionalización de la banca expresó el agotamiento de la forma de acumulación predominante por más de cuatro décadas y, en última instancia, el insuficiente desarrollo de la estructura productiva y la falta de competitividad internacional

de la industria mexicana [...]. A partir de 1983, el gobierno inició la recomposición de las relaciones económicas y políticas, la cual se centró, fundamentalmente, en la estructura de la propiedad del gran capital y en la estructuración del sistema financiero (Moreira, 1998: 40, 41).

CUADRO 2  
BANORTE: FUSIONES Y ADQUISICIONES

<i>Entidad financiera</i>	<i>Acción</i>	<i>Año</i>
Banco Mercantil de Monterrey y Banco Regional del Norte	Fusión	1986
Afin Grupo Financiero	Adquisición	1992
Bancen	Adquisición	1997 y 2006
Banpaís	Adquisición-fusión	1997 (81%), 2000
Inter National Bank	Compra	2006 (70%)
Uniteller	Compra	2006 (100%)
Motran	Compra	2007 (100%)
Ixe Grupo Financiero	Fusión por Grupo Financiero Norte, mediante un intercambio de acciones (1.3 billones de dólares)	2010-2011
Grupo Financiero Interacciones	Fusión por Grupo Financiero Norte, mediante un intercambio de acciones (1.3 billones de dólares)	2018

FUENTE: Elaboración propia con información de los Informes anuales de Banorte (2003-2019).

Las condiciones eran muy difíciles por el alto endeudamiento externo, por lo que, “cuando los capitales no reconocen proceso alguno de reparto de la ganancia, y en un ambiente de baja de la tasa general de beneficios, se inician desplazamientos, disputas, compras y ventas de empresas con las que algunos de ellos buscan fortalecerse” (Vidal, 2000: 103, 109).

La privatización de la banca fue entonces una especie de método para seguir fortaleciendo a los grupos empresariales (Vidal, 2001: 135), ésta dependió de aquellos políticos que consideraban a los más apropiados para volver a tomar las riendas de la banca, era regresar la operación de la banca a manos

privadas, donde el gobierno que llevo a cabo la privatización propició la formación de algunos grupos que consideraba adecuados para subastar los diversos bancos, se decía que era imposible no aceptar la invitación a formar parte de algunos grupos compradores, ya que el banco que se compraba prestaba el dinero, mientras que la garantía del préstamo eran las acciones del propio banco a revaluarse por varias veces en las corridas financieras, por lo que no había riesgo, pero sí un potencial a ganar enorme (Quintana, 2011: 372).

Banorte está implícito en ese mecanismo, adquiere a tres instituciones y, posteriormente, realiza una estrategia de bursatilización, pero sobre todo está el fortalecimiento paralelo de su grupo empresarial Gruma, liderado por el empresario Roberto González Barrera.

## **Bancos Asociados a Cadenas comerciales (BACC)**

### **CASOS DE SOBREVIVENCIA Y QUIEBRA (BANCO FAMSA)**

Años posteriores a la consolidación de una banca extranjera en el sistema financiero mexicano, la CNBV extiende la autorización para operar una modalidad de bancos llamados BACC, Bancos Asociados a Cadenas Comerciales. El primero fue en 2002, con Banco Azteca; y, posteriormente, cuatro más en 2006: Banco Ahorro Famsa, Banco Fácil, Bancoppel y Banco Walmart. El argumento oficial se centró en “que la entrada de empresas comerciales al sector bancario podría traer beneficios para los consumidores y contribuir a la bancarización de segmentos importantes de la población que no han tenido acceso al sistema financiero”, sobre todo fue aprovechar la infraestructura de sus empresas comerciales y una extensa base de clientes, para buscar distribuir productos bancarios y realizar operaciones propias de sus tiendas (Banco de México, 2008: 89).

Detrás de la creación de los BACC están empresarios mexicanos en su mayoría con una historia de ser “muebleros”, los cuales han creado un ingenioso sistema de crédito (Ludlow, 2015: 375), que ha permitido hasta estos días acceder a numerosos productos a los sectores de la población de bajos y medios ingresos con el uso de productos financieros a través de la creación de su banco. La estrategia fue paralela, por un lado, identificó un segmento de la población de bajos ingresos con una creciente demanda de

crédito y, por otro, realizó una expansión de tiendas para recoger esa necesidad de financiamiento creciente. Por lo que el mecanismo de los BACC sustituye el crédito que tradicionalmente la tienda venía ofreciendo sobre un conocimiento empírico o básico a uno formal o bancarizado.

Al paso de aproximadamente catorce años, su presencia se ha reducido hasta sólo funcionar dos entidades en el sistema bancario mexicano. Al mes de julio de 2020, en el Boletín Estadístico de Banca Múltiple sólo reporta información financiera de dos de ellas ¿Qué pasó con los otros? (ver cuadro 1). Banco Fácil operó menos de tres años y buscó redimensionarse una vez que su Grupo empresarial Chedraui decidió fusionarlo con su sociedad financiera de objeto limitado, Consupago, en una estructura de capital por parte de la estadounidense Sherman Financial Group y Grupo Chedraui (el 50.1 por ciento y el 49.9 por ciento, respectivamente) de participación sobre la empresa (*Expansión*, 2009). En 2012, la CNBV dio a conocer la certificación de operación de Consubanco como institución de banca múltiple, con el esquema de orientación a otorgar crédito al consumo (Huérfano, 2012), a julio de 2020 participa con el 0.13 por ciento de los activos de la banca total. El caso de Banco Walmart no se aleja de las decisiones de la empresa quien lo respaldó (Walmart), que en 2015 decidió venderla a Banco Inbursa. La empresa presentó condiciones no muy favorables al periodo posterior de la crisis de 2008, por lo que para mantenerse buscó elevar sus niveles de ventas y ganancias a través de una nueva estrategia de negocio que implicó simplificar negocios y ampliar alternativas de crédito, para ello vendió su banco y sus cadenas de restaurantes (Vips) (*Expansión*, 2015; *Forbes*, 2015).

El caso más sonado fue la quiebra de Banco Famsa en la primera mitad de 2020. Este banco pareciera haber encontrado el camino de éxito como lo han hecho Banco Azteca y Bancoppel, sin embargo, las cosas no fueron así. En el informe de Grupo Famsa de 2011, su administración tenía claro que, “Banco Ahorro Famsa se creó [...] para proporcionar servicios de financiamiento al consumo y recepción de depósitos de aquellas personas a quienes anteriormente la Compañía otorgaba financiamiento” (Grupo Famsa, 2011: 20). Sin embargo, en el informe de 2019 fue claro el cambio de la finalidad del banco:

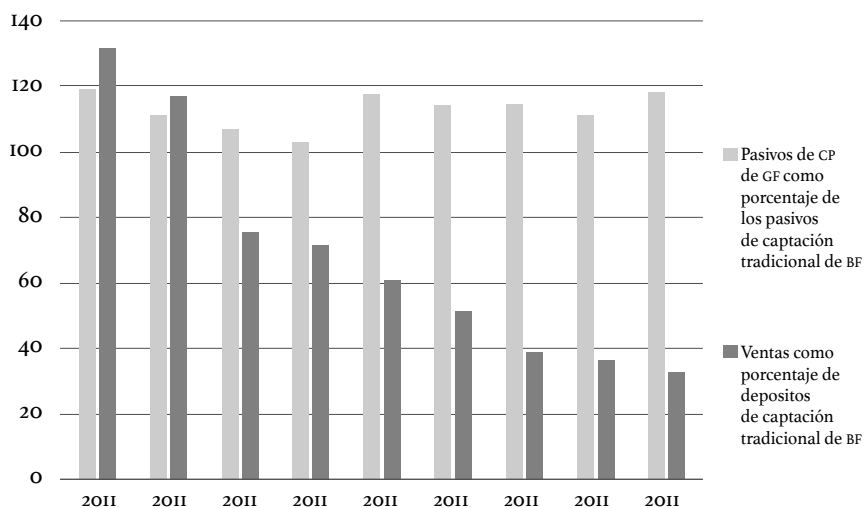
Anteriormente, la Compañía ha dependido de una gran variedad de fuentes de financiamiento, incluyendo líneas de crédito con otras instituciones financieras

[...]. Durante los últimos años, se ha transformado la estrategia de financiamiento principalmente con base a los depósitos de Banco Famsa como una fuente de financiamiento para el programa de venta de abonos de la Compañía (Grupo Famsa, 2011: 28).

Uno de los rasgos que mostró Grupo Famsa con la relación de su banco fue que lo sobreutilizó y lo drenó poco a poco; si la idea de Grupo Famsa era tener un brazo financiero, no lo logró. Las necesidades de financiamiento de Grupo Famsa superan lo que podría obtener del banco. La deuda de corto plazo de Grupo Famsa a partir de 2015 superó al total de los pasivos y depósitos del banco (depósitos sin exigibilidad inmediata y depósitos a plazo del público en general).

Asimismo, otro de los argumentos de Grupo Famsa fue utilizar los recursos del Banco para cubrir sus ventas por crédito, la gráfica 3 muestra cómo en un inicio lo logró hacer, posteriormente disminuyeron, por lo que, si los reorientó a deudas de corto plazo, se vuelve a observar que las necesidades del grupo supera lo que el Banco Famsa podía dar.

GRÁFICA 3  
NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE GRUPO FAMSA  
CON RECURSOS DEL BANCO FAMSA (2011-2019)



FUENTE: Elaboración propia con información de los Informes anuales de Grupo Famsa (2011 a 2019).

Otros datos del manejo de la administración de los recursos financieros del Grupo Famsa ya mostraban alertas de riesgo de incumplimiento de deuda. El 1 de junio de 2020 anunció una restructura de bonos por 59 100 000 dólares y un incumplimiento de 168 972 pesos de pago de intereses correspondientes a tres emisiones de certificados bursátiles (*El Universal*, 2020a). Los bonos fueron emitidos en 2013 como bonos preferentes por un monto de 250 000 000 de dólares, a una tasa del 7.25 por ciento, con vencimiento al 31 de mayo de 2020. Sin embargo, el 25 de octubre de 2019, Grupo Famsa anunció el intercambio de los nuevos bonos senior del 9.75 por ciento con vencimiento en 2024 por todos y cada uno de los bonos senior del 7.25 por ciento en circulación. Estos estuvieron garantizados por el resto de las empresas del grupo; Impulsora Promobien, Famsa Inc., Famsa Financial, Inc., Auto Gran Crédito Famsa, Expormuebles, Mayoramsa, Verochi, Geografía Patrimonial, Famsa México. Entre los acreedores principales fueron Bancomext, Multiva, Monex, Banco del Bajío, Itercam, Mabe, LG Electronics, Koblenz Electrónica, etc. Sin embargo, el 1 de junio de 2020 presentó una solicitud voluntaria, bajo el Capítulo II del Código de Bancarrota de Estados Unidos, ante el Tribunal de Bancarrota del Distrito Sur de Nueva York, para reestructurar dichos bonos, por su creciente inestabilidad financiera que se hacía presente, la cual la retira tras la resolución de revocación de la autorización de Banco Famsa el 30 de junio de 2020 (DOF, 2020). Elementos que confirman el fracaso de Banco Famsa, al no desligar la administración de recursos financieros del banco con el del grupo.

Respecto a la evaluación de capitalización y alertas tempranas,<sup>3</sup> la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como autoridad regulatoria con base en el artículo 50 de la Ley de Instituciones de Crédito, señala que:

Las instituciones de crédito deberán mantener en todo momento un capital neto que se expresará mediante un índice y no podrá ser inferior a la cantidad que resulte de sumar los requerimientos de capital que establezca la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en términos de las disposiciones generales que emita con la aprobación de su Junta de Gobierno, para las instituciones de banca múltiple (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020: 69).

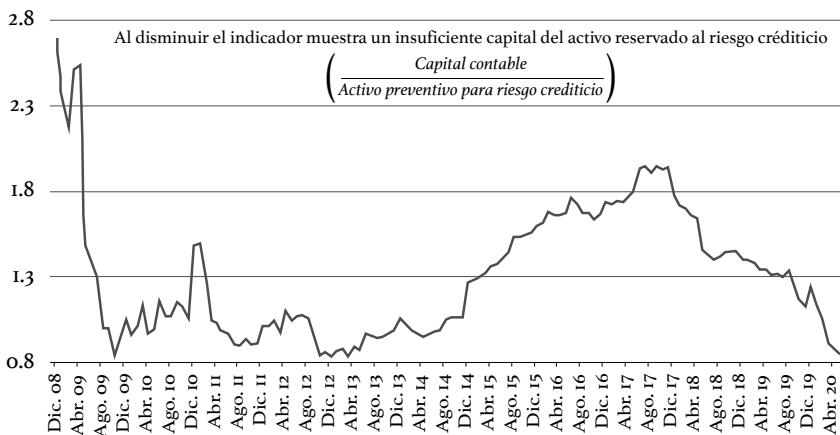
<sup>3</sup> Esta disposición se estableció en el Comité de Basilea II, en 2004, y entró en vigor en enero de 2008 en México. Este nuevo acuerdo se basó en tres pilares: 1) Requerimientos de capital; 2) Proceso de supervisión, y 3) Disciplina de mercado. El nuevo acuerdo mantuvo el índice mínimo del 8 por ciento de capital neto sobre los activos ponderados de riesgo (Banco de México, 2008: 107).

Banco Famsa no cumplió con dicho requerimiento. En el *Diario Oficial de la Federación* en la parte de “Considerandos” indica que

Del análisis a los preceptos legales anteriormente citados, se desprende con meridiana claridad que, el Índice de Capitalización mínimo requerido que las instituciones de banca múltiple deben mantener será igual al 8 por ciento, por lo que, al ubicarse el Índice de Capitalización de esa Sociedad al cierre del mes de marzo de 2020, en un -6.02 por ciento (menos seis punto cero dos por ciento), se evidencia que esa Sociedad no cumple con el referido Índice, así como tampoco cumple con el coeficiente mínimo de capital fundamental (DOF, 2020).

A pesar de que la supervisión está presente, las cifras reportadas muestran que dicho comportamiento no sólo fue en el año 2020, sino que lo ha mostrado durante diversos periodos previos, como podemos ver en la gráfica 4. Sin embargo, al observar por varios años el índice de capitalización (ICAP) construido y publicado por la CNBV, Banco Famsa pareciera que estaba cumpliendo dicha indicación, ya que, según lo establecido por Basilea II, no debería ser menor al 8 por ciento, y así lo muestra cuando señala un promedio de ICAP de 2007-2020 del 11.7 por ciento (BBVA, el 14.6 por ciento; Citibanamex, el 16.02 por ciento; Banco Azteca, el 14.9 por ciento; Bancoppel, el 19.8 por ciento) (CNBV, 2007-2009).

GRÁFICA 4  
REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS PARA RIESGO CREDITICIO  
RESPECTO AL CAPITAL CONTABLE 2008-2020



NOTA: la cifra de 2007 fue de 13.11.

FUENTE: Elaboración propia con información de la CNBV (2020).



## Comentarios finales

Uno de los rasgos de la historia de la banca privada en México es el binomio presente por muchas décadas gobierno-empresario, y se le suma otro más empresario-banca. Banorte y Banco Famsa son ejemplos de esas relaciones que los han llevado al éxito o fracaso.

Las alertas establecidas en los Comités de Basilea, en una forma categórica, son como “costales en la orilla del mar queriendo detener un tsunami”, las relaciones internas de competencia y sobrevivencia muestran otras fuerzas e intereses que forjan a una de ellas y pueden llegar a un equilibrio o simplemente quebrantarse.

En la agenda de rescate por parte de las autoridades monetarias mexicanas, Banco Famsa queda fuera. Por su parte, en el discurso político, algunos expusieron y exigieron su rescate y otorgarle liquidez con el argumento de que su quiebra desencadenaría una cadena de quiebras o estaría presente un exterminio financiero. Lo que es claro, en ese entendimiento, es una falta de conocimiento de la estructura del sistema financiero mexicano y de qué bancos prevalecen, así como la intención de forzar las relaciones existentes empresario-gobierno-banca, en las cuales están presentes las ventajas de unos a expensas de otros.

La población más afectada con la Covid-19 y la banca es, sin duda, la que ahora sobrepasa la línea de pobreza y pobreza extrema, así como los pequeños negocios que ven en ella una de las principales fuentes de financiamiento; en su administración de recursos, estos bancos han contraído sus carteras de crédito y reorientado su destino, además el costo del crédito es muy alto (CAT del 84 por ciento para crédito al consumo, por poner un ejemplo) y las condiciones económicas nada favorables.

## Fuentes

BANCO DE MÉXICO

2020 *Reporte de Estabilidad Financiera, Resumen Ejecutivo*, en <<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-el-sistema-financiero/%7B78A6C3BE-6B16-1EE2-9FB3-EC-406F43C3D2%7D.pdf>>, consultada en septiembre de 2020.

2008 *Reporte sobre el sistema financiero 2007*, en <<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-el-sistema-financiero/%7B21FoA8B2-1A91-0C97-4E73-6CB509497DoC%7D.pdf>>, consultada en mayo de 2008.

#### BANCO MUNDIAL

2020 “Debido a la pandemia de Covid-19, el número de personas que viven en la pobreza extrema habrá aumentado en 150 millones para 2021”, en <<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/10/07/Covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>>, consultada el 7 de octubre de 2020.

#### BANORTE

2003- Informes Anuales, en <<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2019>>, consultada el 12 octubre de 2020.

#### CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN

2020 Ley de Instituciones de Crédito, última reforma publicada, DOF, 11 de marzo de 2022, en <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIC.pdf>>, consultada el 15 de octubre de 2020.

#### COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV)

2007 Índice de capitalización, en <<https://infographics.channelnewsasia.com/covid-19/map.html>>, consultada el 12 de octubre de 2020.

#### CNA

2020 Mapa de coronavirus, en <<https://infographics.channelnewsasia.com/Covid-19/map.html>>, consultada el 11 de diciembre de 2020.

#### DOF

2020 “OFICIO mediante el cual se revoca la autorización, que para operar como Institución de Banca Múltiple, le fue otorgada a Banco Ahorro Famsa, S.A., Institución de Banca Múltiple”, 1º de julio, en <[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595953&fecha=01/07/2020](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595953&fecha=01/07/2020)>, consultada el 1 de julio de 2020.

*EL UNIVERSAL*

- 2020a “Pandemia deja a 12 millones en pobreza extrema por ingresos en México: investigador de la UNAM”, *El Universal*, 8 de octubre, en <<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/pandemia-deja-12-millones-en-pobreza-extrema-por-ingresos-en-mexico-investigador-de-la-unam>>, consultada el 11 de diciembre de 2020.
- 2020b “Grupo Famsa anuncia reestructura de bonos por 59.1 mdd”, *El Universal*, 30 de mayo, en <<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/grupo-famsa-anuncia-reestructura-de-bonos-por-591-mdd>>, consultada el 30 de mayo de 2020.
- 2020c “Incumple Grupo Famsa pago de intereses por más de 168 mil pesos”, *El Universal*, 9 de julio, en <<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/incumple-grupo-famsa-pago-de-intereses-por-mas-de-168-mil-pesos>>, consultada el 9 de julio de 2020.
- 2020d “Se retira Grupo Famsa de Capítulo 11 de Bancarrota en EU”, *El Universal*, 14 de julio, en <<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/se-retira-grupo-famsa-de-capitulo-11-de-bancarrotas-en-eu>>, consultada el 14 de julio de 2020.

## ESPINOSA, AMPARO y ENRIQUE CÁRDENAS

- 2011 *Privatización bancaria, crisis y rescate del sistema financiero*. México: Centro de Estudios Espinosa Yglesias.

*EXPANSIÓN*

- 2015 “6 tácticas que Walmart pone en marcha para salir del bache”, *Expansión*, 18 de marzo, en <<https://expansion.mx/negocios/2015/03/18/5-tacticas-que-walmart-pone-en-marcha-para-salir-del-bache>>, consultada el 13 de octubre de 2020.
- 2009 “Banco fácil se une a Consupago”, *Expansión*, 13 de julio, en <<https://expansion.mx/negocios/2009/07/13/banco-facil-se-une-a-consupago>>, consultada el 12 de octubre de 2020.

*FORBES*

- 2015 “Walmart concreta venta de Banco Walmart a Inbursa”, *Forbes*, 23 de junio, en <<https://www.forbes.com.mx/walmart-concreta-venta-de-banco-walmart-a-inbursa/>>, consultada el 23 de junio de 2020.

## GRUPO FAMSA

2011-2019 *Informes Anuales*, en <<https://www.grupofamsa.com/es/reporte-anual>>, consultada en julio de 2020.

## HUÉRFANO, EDGAR

2012 “Autoriza la CNBV la operación de Consubanco”, *El Economista*, 6 de diciembre, en <<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Autoriza-la-cnbv-la-operacion-de-Subbanco-20121206-0020.html>>, consultada el 12 de octubre de 2020.

## LUDLOW, LEONOR

2015 *Grandes Financieros Mexicanos*. México: LID.

## MOREIRA, CARLOS

1998 *El capital financiero en México y la globalización. Límites y contradicciones*. México: IIEC-UNAM.

## QUINTANA, ENRIQUE

2011 “La metáfora bancaria: el sistema político y su reflejo”, en *Privatización bancaria, crisis y rescate del sistema financiero. La historia contada por sus protagonistas*, Tomo IV: *Funcionarios internacionales, consultores y analistas*. México: Centro de estudios Espinosa Yglesias, 367-379.

## REYES, MIGUEL, HUMBERTO MORALES, CARLOS ENCINAS

y MIGUEL ÁNGEL CORONA

2015 *La Nacionalización de la Banca Mexicana como mecanismo de reconfiguración de los grupos económicos*. México: Centro de Estudios Espinosa Yglesias.

## VIDAL, GREGORIO

2001- *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones*. España: Antropos / UAM.

2000 *Grandes empresas, economía y poder en México*. México: Plaza y Valdés / UAM.