

Capítulo 1

INTRODUCCION

En la mitad de la década de los 90's la función de cobranza tuvo un giro inesperado. Originado por la crisis de 1995, la problemática de la cartera de créditos en general y muy particularmente de la cartera hipotecaria de vivienda aumentó de un 3% a un 40% para 1998.

La crisis de 1995 fue de tales proporciones, que hasta el mejor crédito otorgado requirió de ajustes a las condiciones contratadas. Aunado a esto, se polarizó los efectos por los riesgos asumidos en el otorgamiento de créditos hipotecarios a principios de la década de los 90's.

Este cambio también provocó a tratar de aplicar modelos de algunos países que hubieran tenido este tipo de contingencias y otros modelos que aún sin experiencia en esta contingencias, contaban con diseños muy revolucionados en tecnología y logística aplicables universalmente. También es evidente que cada situación tiene diferencias particulares, de tal manera que se requirió inventar y adaptar el proceso de cobranza individual al de cobranza masiva.

Con el cambio de las regulaciones en la creación de reservas para las instituciones financieras, se hacía prioritario acelerar la recuperación de la cartera vencida.

Considero la principal justificación a esta investigación a el tiempo como factor crítico en las instituciones bancarias para bajar el índice de cartera vencida, significando la permanencia accionaria o el reconocimiento de una quiebra sistemática.

Como autor de esta tesis me basé en las responsabilidades directas como profesionista, en un continuo reto de aprender, descubrir y desarrollar nuevas ideas.

Resultó ésta una actividad apasionante, que por un lado la rapidez de concretar las negociaciones era requerida urgentemente por las instituciones, por la otra,

la oportunidad de servir a la comunidad, asesorando y compartiendo un larga trayectoria por conservar un valor muy apreciado, "*El Patrimonio Familiar*".

Estructura y Contenido

En el capítulo 1, se describe la introducción y la estructura y contenido.

En el capítulo 2, empezaré por definir y precisar el objetivo de la presente investigación, la cual será a donde va estar dirigida y orientada la estructura de cada uno de los capítulos que la integran.

En el capítulo 3 se exponen las hipótesis, las cuales serán el tema de comprobación de esta investigación.

Marco Teórico

Se expondrán los temas necesarios para definir y comprender los antecedentes e impactos que originaron el aumento en la cartera vencida en los créditos hipotecarios. Así mismo las acciones que se tomaron para su solución y los actores que intervienen y regulan sobre la materia.

Capítulo 4 : Se expondrán los antecedentes relacionados a la Banca en México, su evolución y trascendencia; los créditos hipotecarios, sus volúmenes, características y factores de impacto. Así mismo expondremos la filosofía de crédito y las premisas que considero se pasaron por alto en el otorgamiento del crédito hipotecario en la década de los 90s.

Capítulo 5: Es este capítulo se analiza e identifica los orígenes e impactos en la cartera vencida. La crisis de 1995 y sus consecuencias económicas y financieras, el nacimiento de las administradoras de cartera y las organizaciones de apoyo a deudores de créditos.

Capítulo 6: Presenta una síntesis del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, sus fines y reglamentaciones, su intervención en el sistema financiero, la evolución de sus pasivos y un caso real del traspaso de cartera por una institución financiera.

Capítulo 7: Se expondrán los programas gubernamentales e institucionales que se han implementado desde 1994 y el resultado para contener y solucionar la cartera vencida.

Capítulo 8: En este capítulo se presentan algunos actores que intervienen en el Marco Regulatorio en la materia, las deficiencias en los tiempos de juicios y el impacto en la banca; la creación de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF), sus fines y servicios; la consolidación del Buró de Crédito, antecedentes, registros y servicios que presta; las nuevas disposiciones en la prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita, sus leyes y regulaciones que intervienen en la actividad crediticia; por último se incluye la participación de la Asociación de Banqueros de México como organismo representativo de los intereses de la banca.

Marco Analítico

En esta parte se analizará lo presentado en marco teórico con el fin de sentar las bases para la definición del modelo a proponer .

Capítulo 9: Este capítulo ayudará a comprender los diferentes tipos de créditos hipotecarios, los riesgo implícitos en cada uno de ellos, comparando su comportamiento al aplicar los apoyos gubernamentales e institucionales en las reestructuras, la participación de las Unidades de Inversión (UDIS) como un nuevo mecanismo de crédito junto con sus antecedentes en otros países.

Capítulo 10: Se presenta un análisis de los aspectos relevantes que se tomarán en cuenta para el desarrollo del modelo a proponer en base a la investigación desarrollada y al análisis del modelo actual de la administración de la fuerza de ventas.

Marco Práctico

En esta parte se define el modelo propuesto y sus resultados al llevarlo a la práctica.

Capítulo 11: Se presenta el modelo, flujo y descripción de cada proceso. Adicionalmente se propone un diagrama computacional para el establecimiento de una herramienta de apoyo de información de las áreas involucradas.

Capítulo 12: Se describe los resultados de modelo, así como la comprobación de las hipótesis y las limitaciones encontradas.

Finalmente en el capítulo 13 se presentan las conclusiones de esta investigación. Incluye la propuesta para la reactivación del crédito y las expectativas en el área de cobranza de créditos hipotecarios.

Capítulo 2

OBJETIVO GENERAL

Documentar, proponer y llevar a la práctica un modelo de administración de cobranza para un departamento interno de una institución bancaria, que permita establecer un nuevo procedimiento de cobranza masiva de cartera hipotecaria en la ciudad de Monterrey. Este objetivo abarca el obtener mayor productividad en el menor tiempo posible, maximizando los recursos y con la mayor satisfacción al cliente.

No se enfoca a determinar las estrategias de productos a ofrecer a los clientes, sino parte de ahí, y se centra en la administración de cobranza de adeudos de 3 a más moras.

Adicionalmente documentaremos el escenario deseable para incentivar la reactivación del crédito.

Capítulo 3

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS

La presente investigación parte de dos hipótesis, desarrolladas bajo una serie de proposiciones que pueden ser llevadas a la práctica y creadas con información válida y documentada.

3.1 Hipótesis

3.1.1

En un sistema de ventas con comisión a destajo y grupo cerrado de prospectos, con el propósito de desarrollar todo el potencial de un equipo y nos permita lograr una alta productividad, la evaluación individual debe basarse respecto al promedio de productividad en conjunto, evitando hacerlo con una meta rígida o cuota mínima. Las metas del área deben de identificarse como un parámetro de referencia para fijar estrategias en la administración.

Me refiero a un sistema de ventas, considerando que en esta actividad de cobranza de créditos hipotecarios finalmente se promueven productos, esto es, se venden soluciones.

Para entender mas esta hipótesis, comparemos un proceso de venta de seguros de vida, donde el grupo potencial de prospectos es abierto, o dicho de otra manera, mercado abierto, y los vendedores tienen un potencial de éxito basado precisamente en ese mercado.

En las instituciones bancarias los equipos de recuperación tienen asignados grupos cerrados de prospectos y no pueden atender a otros por su libre albedrío. Por lo tanto el autor genera esta hipótesis con objeto de incentivar el esfuerzo individual dirigido a lograr la mayor productividad del equipo.

3.1.2

En el proceso de gestión de cobranza al preveer un recurrencia en mora de los clientes y en la rotación de asesores que la atienden, la información tiene una gran importancia en el proceso, evitando iniciar una nueva gestión sin información histórica relevante. Se estima que un 25% de tiempo es invertido innecesariamente por falta de coordinación entre las áreas involucradas.

3.2 Elaboración de la Hipótesis.

Consideraremos tres aspectos fundamentales para comprobar las hipótesis basándonos en el diseño de la investigación y en la prueba.

- **Marco teórico**
 - Investigación de antecedentes del medio ambiente donde se desarrolla esta actividad con un análisis preliminar.

- **Marco analítico**
 - Donde se analizan los elementos que interviene en el diseño del modelo propuesto.

- **Marco práctico.**
 - Donde se propone el modelo administrativo.
 - Donde se pondrá en práctica el modelo propuesto.
 - Se determine el resultado de la puesta en práctica.
 - Se identifique las mejoras y las limitaciones al modelo.

Capítulo 4

ANTECEDENTES

4.1 Breve Historia de la Banca en México

Fundamentalmente abarcaremos del año 1821 a la fecha. De una manera breve veremos el desarrollo y transformación de la Banca en México, sin que ello reste valor a los hechos ocurridos con anterioridad.

1) *Tabla histórica de la evolución de la Banca*

1821	Consumada la independencia no existe Sistema Financiero. La Casa de la Moneda y el Monte de Piedad subsisten.
1830	Primer Banco: Banco de Avio-Industrial Textil. Banco de Amortización de la Moneda de Cobre. Se constituye el código de comercio.
1864	Banco de Londres, México y Sudamérica-Capital
1880	Banco de Londres y México-Serfín; y Banco Nacional
1895	Bolsa de México, S. A.
1897	Se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito, limita facultades emisión billetes, fija normas para establecer sucursales y otorgar crédito, se reorganiza el S.F.M.
1907	Se reorganiza la Bolsa de Valores de la Ciudad de México; con la revolución, 1910 viene excesiva emisión de papel moneda por cada grupo contendiente. Entra en colapso y deja de funcionar el Sistema Financiero Mexicano.
1914 1916	Diversas Medidas y Decretos por reencauzar el Sistema Financiero Mexicano; emisiones billetes falsos, circulante en metálico.
1917	La nueva constitución establece un nuevo S.F.M. fundado en el monopolio gubernamental de la misión de billetes, bajo la jurisdicción de la SHCP, se organiza el Banco de México, se le dota de facultades-emisión de billetes, fijar tipo de cambio frente a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. (Ahora separada en CNB y CNSF). Banco Central, inician sus operaciones las instituciones nacionales de crédito; Banco Mercantil de Crédito Agrícola , HIP, y de O. Públicas, Banco Mercantil de Comercio Exterior, Nafin, Almacenes Nacionales de Depósito, surgen instituciones privadas.
1925	Banco de México.
1931	Ley Orgánica de Banco de México.
1934	Nacional Financiera.
1946	Reglas y Ordenamientos para que la Comisión Nacional de Valores regule la actividad bursátil.
1975	Ley del Mercado de Valores.
1976	Reglas de Banca Múltiple.

1977	Emisión de Petrobonos.
1978	Emisión de Cetes.
1980	Emisión de papel comercial.
1982	Estatización de la Banca Privada. Establecimiento del control generalizado de cambios.
1990	Reprivatización, reestablecimiento régimen mixto de servicios de banca y crédito.
1991	Formación de grupos financieros.

Fuente: CNBV

Analizaremos algunos aspectos de esta evolución.

En los sesenta los actores económicos manifestaban un convencido optimismo respecto al futuro. La economía del país llevaba décadas de crecimiento excepcional y la abrumadora mayoría de la población que demandaba empleo lo obedecía con relativa facilidad. El sistema financiero era sólido, la supervisión bancaria agresiva.

En los setentas el cambio en la administración económica fue dramático. En lo que toca al sistema financiero, los nuevos criterios de administración económica trajeron consigo dos cambios fundamentales. El primero fue que aumentó en forma inusitada el gasto público. El segundo fue que, poco a poco, los bancos dejaron de financiar su gasto con emisión primaria, es decir, con inflación. Además, en ese período, las tasas de interés fueron frecuentemente negativas, razón por la cual cayó la captación bancaria.

Para 1982 el modelo económico promovido e instrumentado a partir de 1970 había quebrado. La inflación, el sobre endeudamiento y la ruptura entre el sector público y el sector privado habían acabado por destrozar al sistema financiero, habían generado una crisis de balanza de pagos y habían llevado a la pérdida de cientos de miles de empleos.

Los bancos expropiados

Una vez expropiados, los bancos rápidamente se incorporaron a la lógica del sector público mexicano. Los bancos dejaron de ser unidades autónomas y fueron sometidos a criterios de uniformidad que poco a poco eliminaron las diferencias que en el pasado los habían caracterizado a unos y a otros.

La Comisión Nacional Bancaria, sufrió un proceso semejante al de los bancos. Habiendo sido una entidad agresiva y temida por los banqueros en los sesenta, poco a poco fue perdiendo su capacidad de supervisión de los bancos. Dado

que la banca se administraba con criterios políticos, la Comisión Nacional Bancaria perdió, en buena medida, su razón de ser.

Mientras que los bancos fuera de México evolucionaban en forma acelerada, en el mundo bancario mexicano nada se movía. No había banqueros preocupados por las tendencias de los bancos en el mundo general, y si los había, no podían hacer mucho al respecto, ni las autoridades se preparaban para enfrentar las convulsiones que ya para entonces comenzaban a manifestarse en las instituciones bancarias alrededor del mundo.

A lo largo de la década de los ochenta, el gobierno se abocó esencialmente a intentar estabilizar la economía, a controlar el gasto público y a introducir algún grado de orden en las finanzas públicas en general. Para finales de la década, los resultados eran francamente favorables. En potencia nos encontrábamos en el umbral de una nueva era bancaria.

Una vez decidida la cuestión política inherente a la reprivatización de los bancos en 1990, comenzaron a aflorar los dilemas naturales de un proyecto de esa envergadura. De por medio estaba no sólo el hecho de transferir los bancos al sector privado, un tema de enorme complejidad en sí mismo, sino, sobre todo, los criterios que debían regir el proceso.

Los funcionarios responsables de llevar a cabo la decisión de privatizar estaban conscientes de la realidad de los bancos mexicanos luego de casi una década en la burocracia. Sabían que los bancos requerían de enormes inversiones para convertirse en vehículos capaces de financiar el desarrollo del país.

La maximización del precio de venta de los bancos se convirtió en dogma dentro de la Secretaría de Hacienda.

Para maximizar el precio se hizo lo siguiente:

- Primero que nada, se cerró la entrada a nuevas instituciones del exterior, para no generar competencia a los bancos mexicanos.
- Segundo, en la práctica, se permitió que se compraran bancos a crédito, lo que implicaba que, en la realidad, no existiera capital en muchos de ellos (esto no sólo era ilegal, sino aleatorio de toda práctica bancaria saludable).
- Tercero, en la práctica, se alentaron las compras apalancadas y se facilitaron fondos para esas adquisiciones – casi siempre de manera politizada por medio de los bancos de desarrollo.
- Cuarto, se inventaron criterios contables, contrarios a los prevalecientes del resto del mundo, para elevar el valor de los activos de las instituciones. Se infló el valor de los bancos y se descapitalizó al sistema financiero en su conjunto.

La privatización de la Banca

Un 11 de junio de 1991, el Gobierno vendía a manos privadas el primer Banco de los 18 que controlaba desde 1982, año en que fueron expropiados.

2) Tabla de la privatización de la banca

Banco	Fecha Asignado	Principales Compradores	Valor de operación		Valor libros
			Miles de pesos	Millones dólares	
Multibanco Mercantil de México (Probursa)	11-Jun-91	José Madariaga Lomelín Eguneio Clariond Reyes	\$611,200	\$202.90	2.66
Banpaís	18-Jun-91	Julio C.Villarreal Guajardo Policarpio Elizondo Después adquirió el control Angel Rodríguez	\$544,990	\$180.70	3.03
Banca Cremi	25-Jun-91	Hugo Villa Manzo Raymundo Gómez Flores	\$748,291	\$247.90	3.4
Banca Confía	6-Ago-91	Jorge Lanckenau Rocha	\$892,260	\$2,940	3.73
Banca de Oriente	13-Ago-91	Marcelo Margáin Berlanga	\$223,221	\$73.50	4.04
Banco de Crédito y Servicio (Bancrecer)	20-Ago-91	Roberto Alcántara Rojas	\$425,131	\$139.80	2.53
Banamex	26-Ago-91	Roberto Hernández Alfredo Harp Helú	\$9,744,98 2	\$3,194.70	2.62
Bancomer	28-Oct-91	Eugenio Garza Lagüera	\$8,564,21 8	\$2,788.40	2.99
Banco BCH (Banco Unión)	13-Nov-91	Carlos Cabal Peniche Carlos Bracho González	\$878,360	\$286.40	2.68
Banca Serfín	27-Ene-92	Adrián Sada González	\$2,827,79 1	\$922.40	2.69
Multibanco Comermex (Inverlat)	12-Feb-92	Agustín Legorreta Chauvet Enrique Robinson Bours	\$2,706,01 4	\$883.70	3.73
Banco Mexicano Somex (Mexicano)	5-Mar-92	Carlos Gómez Manuel Somoza	\$1,876,52 5	\$613.10	3.31
Banco del Atlántico	30-Mar-92	Alonso de Garay Jorge Rojas	\$1,469,16 0	\$480.00	5.3
Banco Promex	6-Abr-92	Eduardo Carrillo José Méndez	\$1,074,47 4	\$350.80	4.23
Banoro	21-Abr-92	Rodolfo Esquer Lugo	\$1,137,81 1	\$369.60	3.95
Banco Mercantil del Norte (Banorte)	15-Jun-92	Roberto González Alberto Santos	\$1,775,77 9	\$568.90	4.25
Banco Internacional (Bital)	29-Jun-92	Eduardo Berriodo Avalos	\$1,486,91 7	\$476.90	2.95
Banco del Centro (Bancen)	6-Jul-92	Hugo Villa Manzo Luis Felipe Cervantes	\$869,381	\$279.00	4.65

Fuente: Diario oficial de la federación.

Los nuevos banqueros tuvieron que enfrentar el éxito en la política macro económica de los años inmediatamente anteriores a la privatización, habiendo reducido drásticamente las necesidades de financiamiento del gobierno federal, lo que permitió que se redujera y eventualmente desapareciera el encaje legal, que son los fondos que los bancos tienen que depositar en el Banco de México.

Los nuevos banqueros se encontraron con enormes cantidades de fondos prestables tan pronto les fueron entregadas las llaves, pero pocos de ellos eran banqueros: se trataba de empresarios y muy exitosos que habían hecho su dinero en otras actividades, algunas financieras y otras industriales, pero prácticamente sin experiencia propiamente bancaria.

La nueva banca estaría supervisada por una Comisión Nacional Bancaria, que había perdido a su mejor gente, que no tenía instrumentos para supervisar o incluso comprender las sofisticadas operaciones de la banca moderna. La suma de estos cuatro factores no sólo resultó explosiva, sino extraordinariamente costosa para el país.

En todo caso, todas las instituciones sufrieron las consecuencias de una o varias de las siguientes circunstancias: personal inadecuado; desaparición súbita del encaje legal; exceso de fondos prestables que tenían que ser colocados de alguna manera y la ausencia total de capacidad de supervisión.

En suma, por tres años el crédito creció a tasas desmesuradas. Las expectativas económicas de la población mejoraban sistemáticamente, la gente estaba dispuesta a asumir compromisos financieros de largo plazo y los bancos tenían dinero al por mayor.

Los bancos mexicanos adoptaron el sistema contable norteamericano, utilizado en todo el mundo, conocido como US GAAP por sus siglas en inglés.

Para 1997 la reprivatización del sistema financiero cambió mucho, nacieron los Grupos Financieros, se fusionaron algunos Bancos y se permitió la entrada a bancos extranjeros.

Las instituciones han experimentado intervenciones por la CNBV, fusiones con extranjeros, venta y otras que han diluido la inversión de los accionistas mexicanos o prácticamente desaparecido.

De las 19 que se vendieron a la IP, sobreviven 8 ó 9 a lo sumo, si consideramos las últimas fusiones de Bancomer con BBVA y la compra de Banamex por Citigroup. Esta Serfín – Santander que es un solo grupo, Bital, Scotiabank – Inverlat, Banorte - Bancrecer por concluir.

4.2 Breve Historia del Crédito Hipotecario

La evolución en México en el sector de vivienda ha ido en aumento aún con las crisis recurrentes, que si bien no en proporción a los requerimientos de las necesidades reales, si ha mantenido crecimiento sostenido.

3) Tabla de Viviendas construidas por sexenio

Presidente	Crecimiento PIB %	Pib per cápita pesos	Deuda Externa % PIB	Leche por salario mínimo	Viviendas construidas Millones	Paridad pesos / dólar	Inversión Ext. Directa Millones de Dls.
Adolfo Ruiz Cortinez	5.3	6,680	0.6	5.4	6.2	12.5	100
Adolfo López Mateos	11.7	8,151	10.5	7.0	7.1	12.5	153
Gustavo Días Ordáz	6.9	9,991	12	9.9	8.3	12.5	316
Luis Echeverría	4.4	11,755	22.4	10.3	10.4	15.4	541
José López Portillo	-0.5	14,102	46.4	12.5	12.8	148.5	1,900
Miguel de la Madrid	1.3	15,054	42.2	15.2	15.2	2,273	2,880
Carlos Salinas de Gortari	4.5	15,978	29.8	18.6	18.6	3,375	10,973
Ernesto Zedillo	7.8	17,749	16.6	21.9	21.9	9,484	6,677

Fuente: Banco de México

De 1930 a 1960, se crean distintos entes para el financiamiento de casa habitación ISSSTE, BANOBRAS, IMSS, Instituto de Vivienda, Hipotecaria Bancomer, FOVI y FOGA, e INFONAVIT para 1972.

Durante la década de los 60's e inicio de los 70's se da una mayor disponibilidad de créditos para adquisición de vivienda media y residencial.

Desde 1963 el FOVI, fondo de fomento de Banco de México, apoya el financiamiento a la vivienda mediante el redescuento de créditos de interés social.

Características de créditos en la década de los 60's y 70's.

- Amortización Tradicional (Pagos Nivelados).
- Tasa de interés fija y al final de la década variable.
- Plazo de 10 a 15 años.

Grave crisis económica en México.

- Sucesivas devaluaciones.
- Inflación descontrolada.
- Pérdida de poder adquisitivo.
- Caída del producto interno bruto.
- Tasas reales de interés elevada.

Entorno de los 80's.

- Impacto de la crisis en el financiamiento a la vivienda.
- Escasez de financiamiento para vivienda media y residencial.
- Disponibilidad de financiamiento de vivienda de interés social.
- Se crea en México el esquema crediticio de pagos crecientes. (Interés del Mes + Saldo Insoluto) / Plazo restante y a largo plazo con refinanciamiento.
- En vivienda media y residencial, no se otorga crédito sino hasta finales de los 80's.

Entorno de los 90's.

En los primeros años de la década de los 90's, se otorgó crédito bajo las siguientes características:

- Nulo enfoque de calidad de servicio al cliente.
- Escasa sistematización de procesos.
- Recursos humanos sin capacitar.
- Pobre infraestructura técnica.
- Carencia de homogeneidad de servicio a nivel nacional.
- Deficientes sistemas de cobranza.

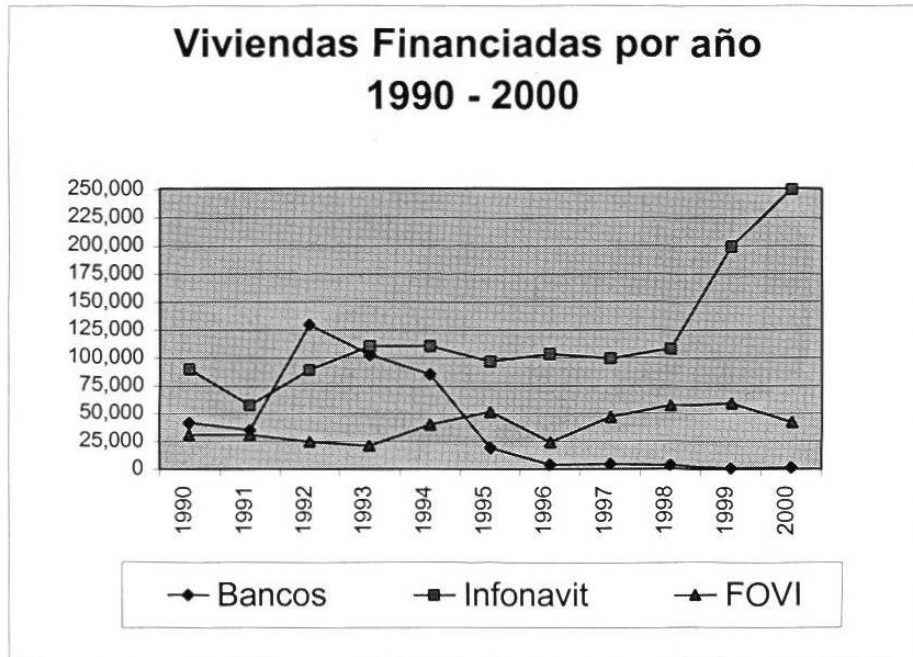
A partir de 1990, con la Privatización Bancaria se generó un crecimiento sin precedentes en el Mercado Hipotecario Mexicano, la Banca generó cerca del 40% del monto total financiado hasta el año de 1994.

4) Tabla de Financiamiento de Viviendas por Año

Año	Financiado por Bancos (Vivienda Media)	%	Financiado por Infonavit	%	Financiado por FOVI	%	Total
1990	41,557	9.7%	89,536	6.8%	30,720	7.2%	161,813
1991	35,056	8.2%	57,338	4.4%	30,772	7.2%	123,166
1992	129,362	30.3%	89,033	6.8%	24,638	5.8%	243,033
1993	102,416	24.0%	110,335	8.4%	20,942	4.9%	233,693
1994	85,198	20.0%	110,697	8.4%	40,109	9.4%	236,004
1995	19,154	4.5%	96,745	7.4%	51,664	12.1%	167,563
1996	3,920	0.9%	103,184	7.9%	24,097	5.6%	131,201
1997	4,609	1.1%	99,231	7.6%	46,688	10.9%	150,528
1998	3,500	0.8%	108,035	8.2%	56,952	13.3%	168,487
1999	764	0.2%	198,950	15.2%	59,118	13.8%	258,832
2000	1,200	0.3%	250,110	19.0%	42,000	9.8%	293,310
TOTAL	426,736	100.0%	1,313,194	100.0%	427,700	100.0%	2,167,632

Fuente: Banco de México

5) Gráfica de Viviendas Financieras 1990-2000



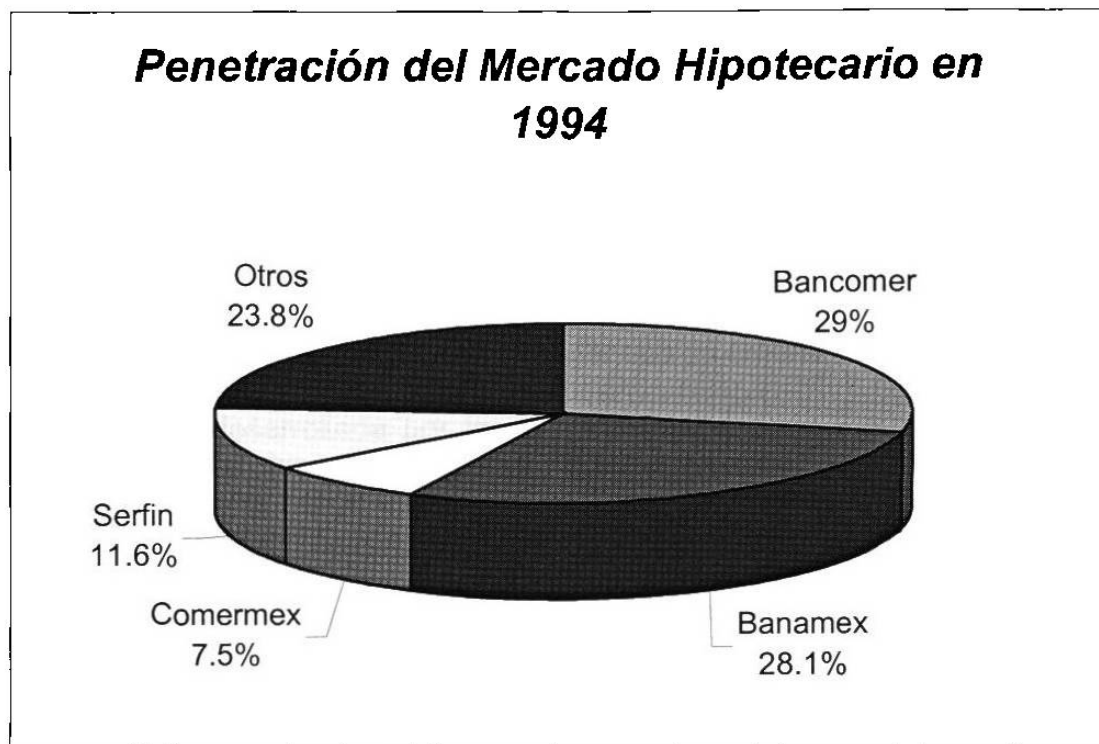
Fuente: Banco de México

Variedad de productos Hipotecarios:

- Crédito Individual para vivienda.
- Crédito Individual para terrenos.
- Crédito Fovi.
- Crédito Fovissste.
- Crédito de un Conjunto Construcción particulares para vivienda.
- Crédito Puente a desarrolladores para inmuebles uso comercial.
- Crédito de conjunto a adquisición particulares inmuebles uso comercial.
- Crédito especial a promotores.

La participación del mercado hipotecario de los diferentes Bancos se caracterizaba por la fuerte competencia por tener mejor posicionamiento en este segmento.

6) Gráfica de penetración de Mercado Hipotecario en 1994



Fuente: BANCOMER

A raíz de la crisis económica de 1995, la Banca se dedicó primordialmente a estabilizar su portafolio derivado del incumplimiento en los pagos de los

acreditados y también de algunas deficiencias que se tuvieron en el otorgamiento de los créditos y de la dificultad en la recuperación de garantías.

La participación de la Banca en el otorgamiento de créditos de vivienda de interés social, se volvió escasa o casi nula, derivado de la aplicación de las reglas contables USGAAP para la cartera vencida y del diseño del Producto FOVI, que volvía inviable económicamente este financiamiento.

La cartera hipotecaria vencida de la banca se ha reducido sensiblemente, pero todavía es del 12% y representa casi \$16,000 millones

La banca tiene más de 65,000 casos en juicio, de los cuales 55,000 se encuentran en distintas etapas del juicio, 6,800 cuentan con sentencia firme y en 4,000 ya se tiene la sentencia de desalojo pero no se ha podido tomar la posesión de la vivienda.

Actualmente los principales bancos han comenzado a otorgar créditos hipotecarios, basados en esquemas de tasas fijas enfocados a la vivienda de tipo medio y residencial.

4.3 Filosofía de Crédito

La filosofía en el otorgamiento de crédito establece los aspectos de observación continua para la formalización de cualquier tipo de crédito.

Esta filosofía desarrollada por las propias Instituciones Financieras mas que políticas resalta los aspectos que mantienen una relación de equilibrio apropiado entre el riesgo y rendimiento. Este riesgo obviamente relacionado al grado de recuperabilidad de crédito con la fuente principal de pago.

Para los acreditados la aplicación de esta filosofía asegura una buena asesoría detectando los riesgos y consecuencias que puede adquirir al formalizar un crédito. Se identifica las razones cuando no es recomendable formalizar, tanto para la protección de la institución como del acreditado.

Algunos puntos de esta filosofía se pasaron por alto en la década de los 90's. Extraeremos los que considero fueron los más vulnerables y por consecuencia los menos considerados en el otorgamiento de créditos hipotecarios.

- ***En créditos a mediano y largo plazo, es preferible y menos riesgoso que éstos se amorticen paulatinamente y en forma constante. Lo anterior con el fin de ir reduciendo el saldo del crédito.***

EL supuesto anterior no se consideró al otorgar créditos con alto refinanciamiento.

- ***Si se trata de créditos personales (para casa, automóvil, etc.) el solicitante deberá aportar un porcentaje importante del precio.***

El anterior supuesto se ignoró al otorgar créditos en un porcentaje muy elevado respecto al valor de la garantía.

- ***Una mayor colocación de crédito no significa mayor rentabilidad.***

Se generó un crecimiento sin precedentes en el Mercado Hipotecario Mexicano, la Banca generó cerca del 40% del monto total financiado hasta el año de 1994.

- ***No otorgamos créditos que dañen al solicitante, ni establecemos en ellos, términos o condiciones que lo perjudiquen.***

Este supuesto aunque es muy difícil afirmar que se ignoró, lo cierto es que las instituciones al asumir mayores riesgos, obviamente facilitaron la entrada a clientes con insuficiente fuente alterna de pago.

Los principales componentes de esta filosofía de crédito son las siguientes:

I. Calidad de Cartera

Las decisiones crediticias deben asegurar un portafolio de alta calidad, asumiendo solamente riesgos razonables y manteniendo un apropiado equilibrio entre riesgo y rendimiento.

- En la concesión de crédito, debe tenerse la mayor certeza posible de su recuperación.

- La decisión no debe basarse en hechos inciertos, especulativos o aleatorios.
- No rechazar créditos de riesgo razonable
- No aceptar créditos de riesgo extraordinario.
- Cuando exista duda, es preferible no otorgar el financiamiento.
- Nuestra relación de crédito es con personas. La experiencia, conocimientos y principalmente la moralidad de dichas personas, son un elemento esencial que por sí solo puede determinar la declinación de una solicitud.
- Por buena que sea una garantía, la instrumentación de un crédito y/o su formalización legal, no nos protegerá de la pérdida que se obtendría de un crédito otorgado a personas de dudosa integridad y honorabilidad.

II. Pago Conforme a lo Pactado

Otorgamos un préstamo sólo cuando estamos convencidos de que el acreditado podrá pagar en los términos acordados, sin sufrir daños y nosotros podremos cobrarlo sin gestiones especiales ni problemas.

- En las diversas etapas del proceso de crédito, deberá comprobarse que el solicitante es capaz de pagar el financiamiento en las condiciones que serían aceptables.
- Durante el análisis deberá evaluarse la fuente de pago del crédito, siendo generalmente el flujo de efectivo de sus ingresos ordinarios.

III. Fuentes Primaria y Secundaria de Pago

Otorgamos un préstamo sólo cuando hay por lo menos dos fuentes de pago claramente identificadas:

- Una fuente primaria de pago es donde nosotros y el acreditado esperamos que sea la forma natural que se cubra el importe del préstamo que proviene de los ingresos de efectivo derivados de su actividad normal. No debemos otorgar préstamos cuando la fuente primaria de pago signifique la adjudicación y venta de los activos del acreditado.
 - Los flujos de efectivos futuros del negocio
 - La conversión en efectivo de los activos de la empresa

- La obtención de nuevos créditos provenientes de otras fuentes, la venta de valores, el pago por un garante (esta última no se considera como fuente de pago primaria)
- Una fuente secundaria de pago es la alternativa de liquidación que el acreditado y la Institución han identificado y aceptado.
 - De que su valor de realización, aún con una posible declinación, cubra el importe del crédito.
 - De que su valor sea independiente de la disminución en los flujos de efectivo del acreditado.

IV. Posición Preferente

Otorgamos préstamos sólo a clientes ante los cuales nuestra posición como acreditante, es tan buena o mejor que cualquier otro acreedor.

- Este principio debe cumplirse invariablemente, pero adquiere importancia su cumplimiento cuando el cliente no paga de acuerdo a lo pactado.
- En algunos préstamos, la posición preferente es parte esencial del diseño del producto como en los casos de: hipoteca; crédito simple con garantía hipotecaria; arrendamiento financiero; créditos hipotecarios, etc.
- En créditos a empresas, nuestra posición preferente debe establecerse y negociarse desde los primeros contactos con el solicitante y quedar indudablemente sólida desde el punto de vista jurídico.
- De inicio, en toda negociación hay acreedores más fuertes que nosotros que son: los derivados de derechos laborales y el fisco, por los diversos impuestos y derechos.
- En las negociaciones, cada acreedor va a pelear fuertemente a favor, sólo de su beneficio, sin importar lo que recupere otros acreedores.
- La experiencia nos ha mostrado que las negociaciones pueden llevarse varios meses y el tiempo generalmente transcurre en perjuicio de los acreedores con posiciones menos fuertes.

V. Estructuración Apropia

Otorgamos préstamos sólo si están estructurados apropiadamente en función del destino del crédito y la fuente de pago.

- ***Destino:*** Determina en gran parte el tipo de crédito a estudiarse. Se le puede clasificar de la siguiente manera:

- Para operaciones de servicio.
- Para apoyo al capital de trabajo.
- Para activos fijos.
- Para consolidación de pasivos o reestructuras.
- En cuanto al destino, el orden de preferencia en su otorgamiento es el siguiente con una buena fuente secundaria de pago:
 - Los que tienen garantías reales y/o personales,
 - En segundo lugar, aquellos préstamos conocidos como direccionados.
 - Los menos deseables son aquéllos en los que no tenemos garantías ni evidencias, como los préstamos directos.

- *Plazo y Calendario de Pagos:* A mayor plazo, el riesgo de crédito se incrementa, por lo que el plazo debe establecerse en congruencia precisamente con la generación de flujos de efectivo.
 - En créditos a mediano y largo plazo, es preferible y menos riesgoso que éstos se amorticen paulatinamente y en forma constante. Lo anterior con el fin de ***ir reduciendo el saldo del crédito.***

- *Otras características:* No menos importantes que el Destino, Plazo y Calendario de Pagos, son las siguientes:
 - Importe, tasa de interés o precio, aportación con recursos propios del solicitante, forma de instrumentación, forma y plazo de disposición, garantías reales y/o personales, tipo de moneda y fuente de fondeo.
 - Los principales objetivos de la estructuración sólida a través del contrato son:
 - Que el acreditado esté consciente de que tenemos una posición fuerte como acreedores.
 - Tener una mayor fuerza jurídica, en caso de cobro por vía litigiosa.
 - Atenuar y compensar aspectos riesgosos y deficientes identificados por medio del análisis del crédito.
 - Facilitar el seguimiento y control de los préstamos.
 - *Términos y Condiciones:* Algunas de las condiciones con las cuales generalmente buscamos protegernos son:
 - Entrega de estados financieros trimestrales.
 - Índices mínimos de liquidez, máximos de apalancamiento y otras razones financieras.
 - Restricciones al reparto de dividendos y/o retiro de utilidades en otras formas.
 - Prohibición de fusionarse.
 - Prohibición de gravar activos y subordinar los pasivos a favor del Banco y de vender la empresa o modificar su tenencia accionaria.

VI. Coparticipación en el Riesgo

Financiamos la adquisición de activos o bienes solamente cuando el acreditado participa con recursos propios en forma importante en dicha adquisición.

- Si se trata de créditos personales (para casa, automóvil, etc.) **el solicitante deberá aportar un porcentaje importante del precio.**
- Si es un negocio, deberá contribuir con un porcentaje del precio y / o tener capital propio suficiente.
- Se debe investigar más a fondo una empresa cuando los principales o administradores u otras empresas del grupo, están renuentes a incrementar el capital o otorgar garantías personales y / o reales, esta aparente negativa puede ser un indicativo de inseguridad, no buen funcionamiento del negocio, poca disponibilidad de correr riesgos y menor interés de permanencia en el mercado.

VII. Rentabilidad

Es nuestra responsabilidad maximizar el patrimonio de nuestros accionistas, mediante e negocio de otorgamiento de crédito.

- En muchos créditos la diferencia entre la tasa de interés que se debe pagar al depositante y la tasa que se cobra al acreditado es muy reducida, por lo que no cobrar un préstamo reduce las utilidades de muchos otros préstamos similares.
- Las utilidades que exigen nuestros accionistas provienen del margen de intermediación que existe entre las tasas activas y pasivas
- Se incrementa con el otorgamiento de créditos a tasa altas si tales créditos no se cobran.
- ***Una mayor colocación de crédito no significa mayor rentabilidad.***
- La tasa de interés que cobramos a nuestros acreditados corresponde al riesgo de acreedores, por lo que no debemos suplir con créditos.

VIII. Calidad de Servicio

El proceso de crédito está orientado al cliente y tanto la calidad como la oportunidad en el servicio, son nuestras ventajas competitivas.

- Definimos calidad de servicio como satisfacer las necesidades de los solicitantes de crédito, cumpliendo sus expectativas.
- La forma de entregar calidad al usuario de crédito, variará según el tipo de producto de que se trate.

Algunos aspectos sencillos y concretos para mejorar la calidad serían:

- Pedir al solicitante desde sus primeros contactos, todos los elementos de juicio y documentación necesarios para un buen estudio de crédito y una sólida instrumentación jurídica.
- Tramitar a cada usuario con toda oportunidad y anticipación sus nuevos préstamos y sus líneas de crédito y una sólida instrumentación jurídica.
- Diseñarle a cada cliente su esquema particular, mediante una estructuración a nivel técnico de su paquete de créditos.

Algunas estrategias útiles son:

- Que tengamos una clara definición de los mercados y segmentos que son nuestros objetivos.
- Que ofrezcamos un servicio diferenciado precisamente por la calidad.
- Que apoyemos al cliente para que se adapte y se anticipe a los cambios en el mercado de crédito.
- Que promovamos la mayor eficiencia posible en los productos masivos
- Que en todas las unidades de negocio se busque la mejor tecnología para servicio al cliente.
- Que en cada unidad de negocio nos especialicemos en aquello que mejor sabemos hacer.

IX. Relación Integral de negocios

Cuando otorgamos préstamos, nuestro objetivo final es no sólo satisfacer la necesidad crediticia del cliente, sino también la mayoría o todos sus requerimientos bancarios a través de la amplia gama de productos y servicios que ofrecemos.

- En cuanto a crédito, deseamos ser su principal acreedor, porque esto generalmente mejora la calidad de riesgo; Buscamos realizar mayores negocios a través de los productos de captación.
- Como estrategia general, con el usuario de crédito nos interesa promover la venta cruzada de productos y en la medida de lo posible, establecer barreras de entrada a la competencia.

X. Responsabilidad Social

En la ejecución del Proceso de Crédito, asumimos seriamente nuestra responsabilidad con la sociedad.

- Cumplir con los compromisos que tenemos ante nuestros clientes, accionistas y toda la comunidad.
- La estabilidad y prosperidad del país es el ambiente en el cual podemos realizar mejores negocios.
- Cumplimos con la letra y espíritu el marco jurídico y en especial las leyes y demás disposiciones aplicables.
- Asumimos una actitud ética en todas nuestras actividades. No financiamos actividades, sujetos o destinos de inversión ilegales o inmorales. Cumplimos con nuestra responsabilidad en materia ecológica.
- ***No otorgamos créditos que dañen al solicitante, ni establecemos en ellos, términos o condiciones que lo perjudiquen.***

Capítulo 5

ORIGENES E IMPACTOS EN LA CARTERA VENCIDA

Una vez destacados los aspectos importantes sobre la evolución de la Banca y de los créditos hipotecarios y su filosofía, ahora analicemos los orígenes del crecimiento de la cartera vencida.

Antecedentes

El gran impacto que originó un incremento abrupto de la cartera vencida fue sin duda la crisis de 1995. En ese entonces no se había cuantificado las repercusiones tan grandes que trairía consigo esta coyuntura.

Algunos analistas consideraron que fue la crisis económica en México más grande en los últimos 80 años.

Sin embargo esta crisis no fue la única culpable, aunque el impacto fue devastador, algunos aspectos ya se habían sembrado y que preveían un situación cada vez más vulnerable.

- Equipo de nuevos banqueros sin experiencia.
- Grandes cantidades de fondos para prestar.
- Autoridad endeble en materia regulatoria y de supervisión.
- Filosofía de crédito no aplicada.
- Presión de la nueva administración en metas de colocación.
- Obtener el más rápido retorno a la inversión a los accionistas.
- Competencia en la participación del crédito a nivel Nacional.
- El espejismo de la estabilidad económica, y las expectativas a futuro.

Estos aspectos trajeron como resultado entre otros:

- Avalúos de inmuebles a precio alzado.
- Crecimiento del crédito desmesurado.
- Créditos de hasta el 100% o más del valor real del inmueble.
- Poca participación del acreditado en la compra del inmueble.
- Crédito con alto refinanciamiento. Saldo creciente.

- Capacidad de pago sujeta a mecanismos de crédito y no a la realidad del acreditado.
- Carencia de fuentes alternas de pago.
- Características de viviendas fuera de la realidad económica del adquirente.

Obviamente las consecuencias de la crisis de 1995 originó que hasta el crédito mejor instrumentado requiriera en un momento dado ajustar sus condiciones.

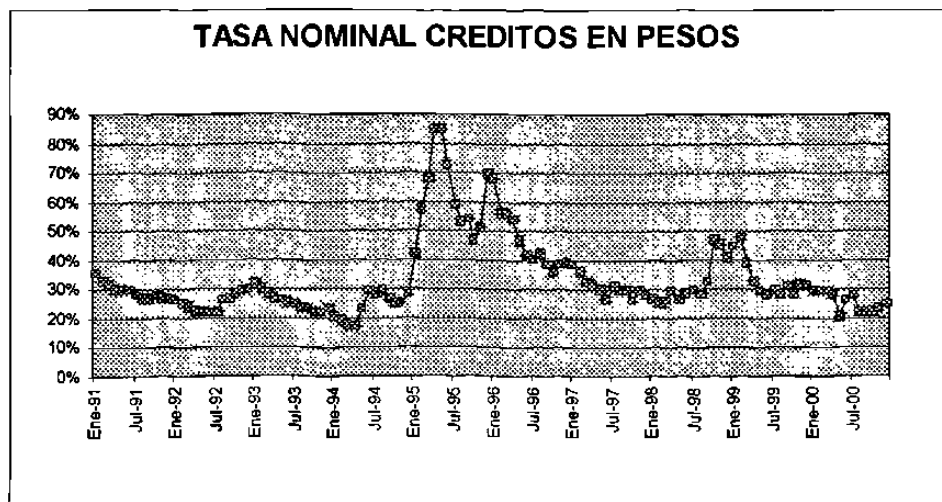
Analizaremos los aspectos mas representativos que nos lleven a identificar el impacto que reflejó en los créditos hipotecarios.

5.1 Crisis 1995 y sus Consecuencias

La crisis de 1995 no podía haber tenido lugar en un momento más endeble para la banca mexicana.

Con la devaluación de diciembre de 1994 se dispararon las tasas de interés, lo que tuvo el efecto inmediato de hacer impagables muchos de los créditos otorgados por los bancos. La cartera dudosa pasó a ser irrecuperable y buena parte de la cartera normal pasó a ser mala.

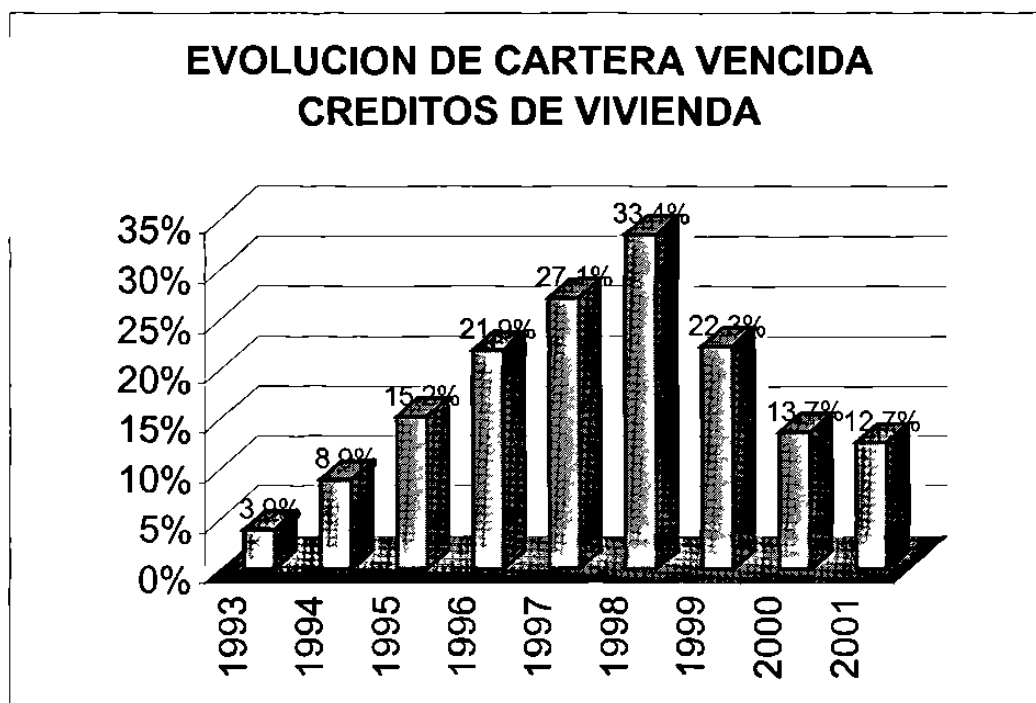
7) Gráfica de la Evolución de la Tasa Nominal Créditos de Vivienda en Pesos



Fuente: Aclaraciones BANCOMER

Podemos observar el impacto en las tasas en enero de 1995.

7.1) Gráfica de la Evolución de Cartera Vencida en Créditos de Vivienda



Fuente: CNBV

En la gráfica anterior se puede observar el crecimiento sostenido de la cartera vencida desde 1993 hasta 1998.

La falta de sistemas de reporte y de control confiables, resultaba imposible comenzar a cuantificar el problema de cada institución.

El sistema de contabilidad de cada banco era distinto y los criterios contables que se habían aplicado variaban de una institución a otra. Tan grave era el problema de la contabilidad, que una de las condiciones que exigieron el FMI y el gobierno norteamericano para otorgar el préstamo que requería el gobierno luego de la devaluación, fue el que los bancos mexicanos adoptaran el sistema contable norteamericano, utilizando en todo el mundo, conocido como US GAAP por sus siglas en inglés. En esas circunstancias no era posible saber, a ciencia cierta, el estado de la cartera y del sistema en general. En el camino se perdieron días, semanas y meses cruciales.

En otros países, por ejemplo, los bancos intervenidos por el gobierno luego de una bancarrota, experimentan dos cambios inmediatos: primero un cambio de nombre y segundo un cambio en el consejo de administración.

Se tenían que actuar en dos frentes: uno era el de la deficiencia de capital de los bancos y el otro de la insolvencia de los deudores. Por el lado de la falta de

capital de los bancos lo que procedía era inyectarles capital de inmediato para evitar que quebraran. El capital podía provenir de fuentes privadas o de fuentes públicas, pero en ambos casos implicaba diluir a los accionistas existentes.

En teoría, el Fobaproa compraba la cartera contra aumentos de capital por parte de los accionistas. En la práctica sólo algunas realizaron verdaderos aumentos de capital.

El resultado es que hoy tenemos un pasivo de sesenta y cinco mil millones de dólares, que cuesta treinta millones de dólares diarios, o diez mil ochocientos millones de dólares anuales, sólo por concepto de intereses.

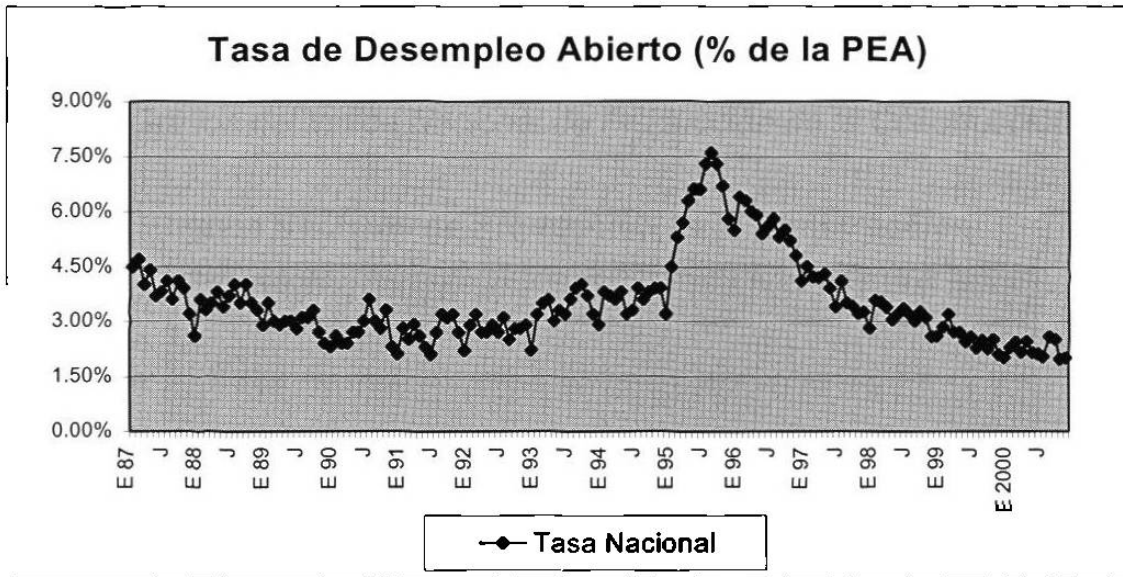
Millones de personas honestas, que no podían pagar sus hipotecas, abandonaron sus casas antes de ser morosos o abusivos, su salida quizá no fue impecable en términos jurídicos, pero su ética es ejemplar.

Las Instituciones Bancarias iniciaron un proceso de transformación definiendo reglas claras para una Organización sólida.

- Implantación de un nuevo Modelo estratégico.
- Reingeniería en las áreas.
- No descuidar esfuerzos para contener los problemas a corto plazo.
- Las áreas de negocio deben desarrollar e implementar programas operativos de estrategia de mediano plazo.
- La Dirección determinará la orientación estratégica que las unidades de negocio deban tomar.
- Encontrar las utilidades a través del continuo mejoramiento de la productividad.
- Un ambiente positivo del trabajo, elimina cualquier razón válida de la existencia de esquemas negativos de presión.
- Pagando buenos salarios
- Programas de compensación
- Estimular una comunicación abierta y franca.
- Controlar los costos
- Organización y formación de equipos de trabajo
- Planeación y ejecución
- Desarrollo del Personal

Analizaremos algunas otras consecuencias derivadas de esta crisis.

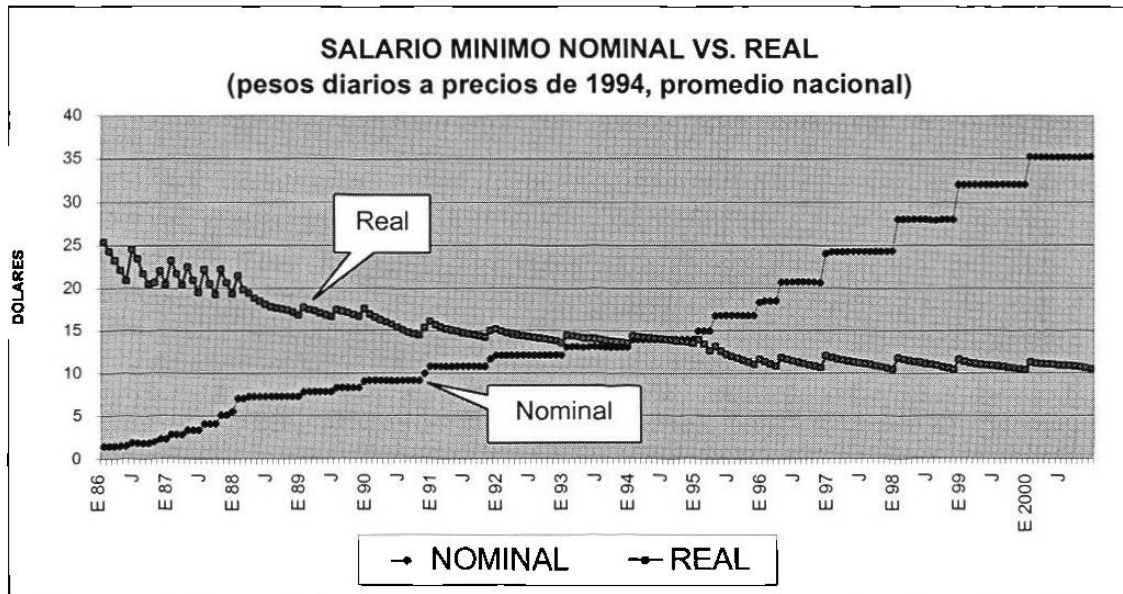
8) Gráfica de Tasa de Desempleo Abierto (% de la PEA)



Fuente: Investigación Económica BANCOMER

Como podemos observar en la gráfica anterior, con el impacto de la crisis prácticamente se duplico la tasa de desempleo respecto a la población económicamente activa.

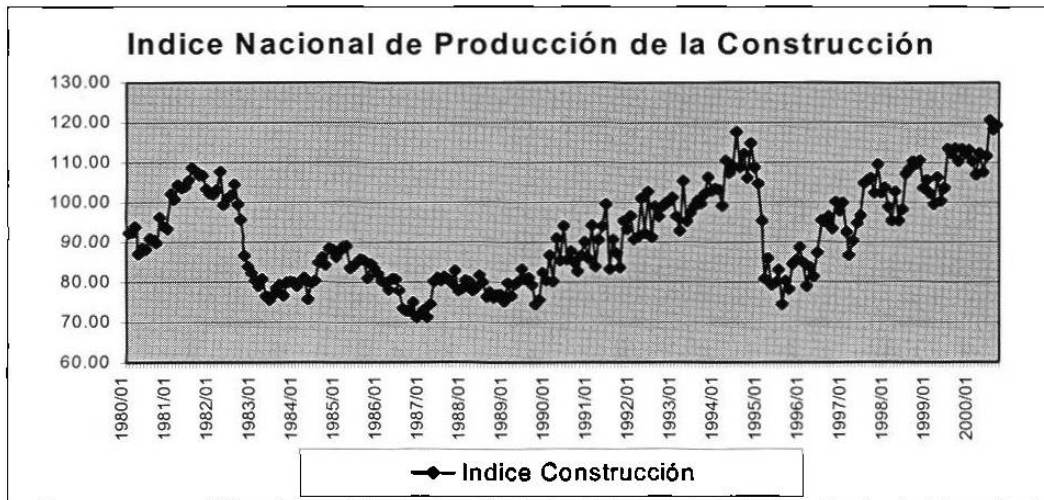
9) Gráfica del Salario Mínimo



Fuente: Investigación Económica BANCOMER

Como podemos observar en la gráfica anterior, el salario mínimo ha reflejado una disminución en su poder adquisitivo, donde a partir de 1995, esta tendencia se acentuó considerablemente.

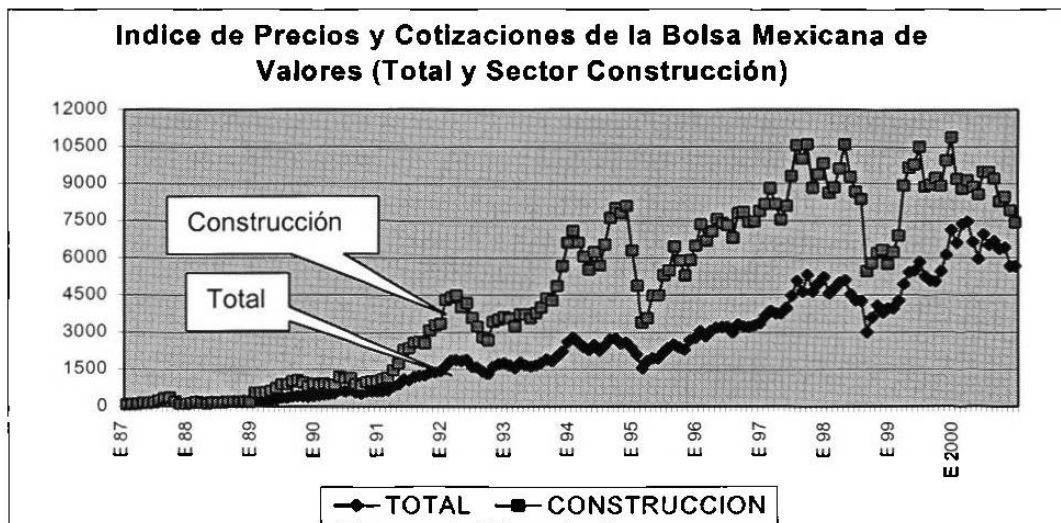
10) Gráfica del Índice Nacional de Producción de la Construcción



Fuente: Investigación Económica BANCOMER

En 1996 el índice de producción de la construcción regresó a niveles de 1990.

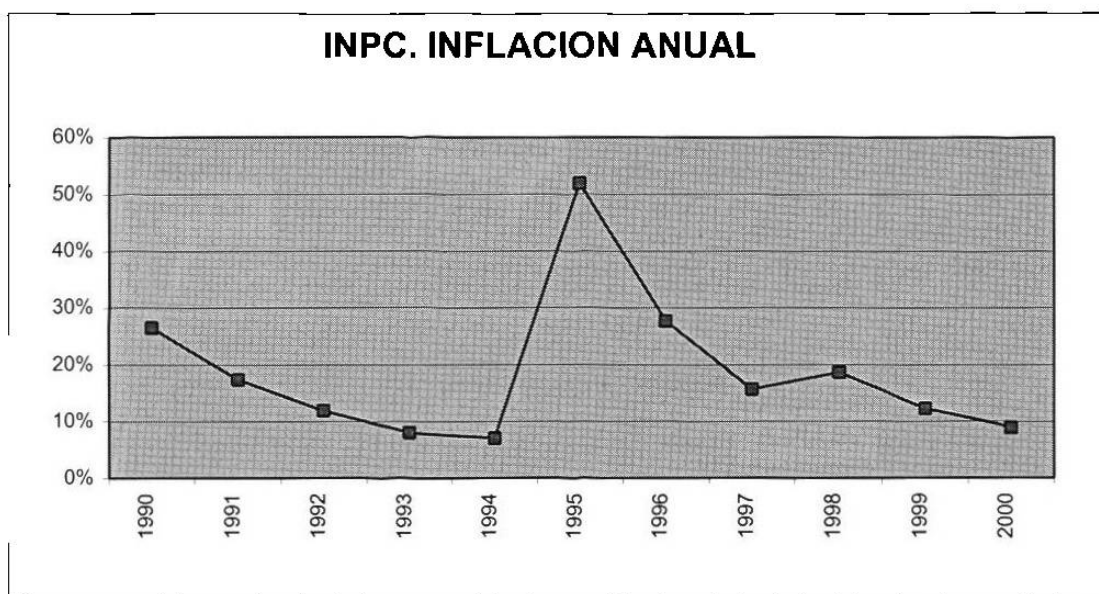
11) Gráfica del IPC de la BMV



Fuente: Investigación Económica BANCOMER

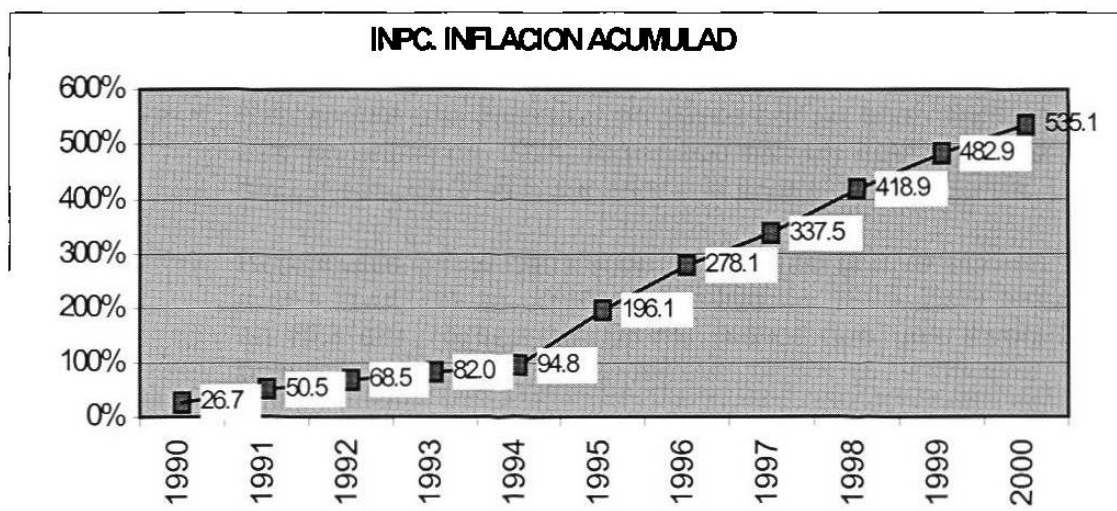
En índice del sector construcción refleja que fue uno de los primeros afectados en forma drástica.

11.1) Gráfica de INPC. Inflación Anual



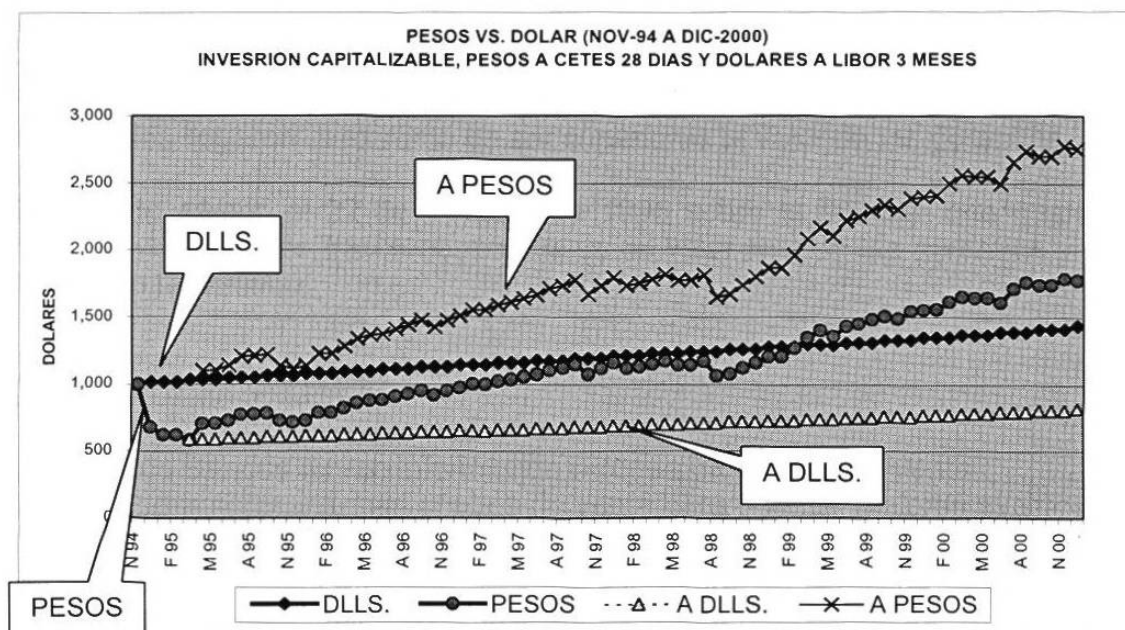
Fuente: Investigación Económica BANCOMER

11.2) Gráfica de INPC. Inflación Acumulada



Fuente: Investigación Económica BANCOMER

12) Gráfica comparativa de inversión Pesos vs. Dólares.



En esta gráfica se compara el comportamiento de una inversión en pesos y dólares creada en 1994 antes de la crisis.

- DOLLS.**

 - Representa una inversión en dólares de 1,000 dols. en enero de 1994 terminando con 1,435 dols. a diciembre de 2000.
- PESOS**

 - Representa una inversión en pesos por su equivalente a 1,000 dols. en enero de 1994, terminado con un equivalente a 1,777 dols., o sea, un 23.8% superior a la inversión en dólares.
- A DOLLS.**

 - Representa haber transferido el saldo de la inversión en pesos a una inversión en dólares en mayo de 1995. Esta terminaría en 823 dols., o sea, un 53.7% menor que una inversión en pesos.
- A PESOS**

 - Representa haber transferido el saldo de la inversión en dólares a una inversión en pesos en mayo de 1995. Esta terminaría en 2,756 dols., o sea, un 92.1% superior a inversión en dólares.

Obviamente la reina de las variables en una decisión de inversión es la tranquilidad personal.

Estudio de Campo

Por último veremos cómo a raíz de la crisis de 1995, los créditos hipotecarios individuales llegaron al extremo de ser superiores al valor de las garantías.

Estudio de campo el 22 de Octubre de 1995 sobre la relación que guarda el valor de venta en los fraccionamientos vs. el valor real de las garantías y el % de crédito financiado.

Como podemos observar:

- Los Bancos tenían información errónea de valores de venta.
- Promotores inflaban precios de venta para obtener mejores avalúos y mejores % de crédito a sus clientes.
- Hasta se llegó a ofrecer un carro a la puerta en el mismo valor de venta.
- Posible confabulación promotores, peritos, funcionarios.
- Ceguera consciente de los bancos por recuperar créditos puentes vía créditos individuales (diversificación del riesgo).

13) Estudio de campo de relación Crédito / Garantía

<i>Desarrollo</i>	<i>Banco</i>	<i>Crédito</i>	<i>% / Ven ta</i>	<i>Enganche</i>	<i>Valor de Venta</i>	<i>Valor Real de Garantía</i>	<i>% Crédito</i>
Bosques de Lindavista	Serfin	164,000	99%	1,000	165,000.00	155,660.00	105.4%
Residencial Gpe.	Serfin	156,000	99%	1,000	157,000.00	148,113.00	105.3%
Los Pinos	Serfin	138,221	99%	1,000	139,221.00	131,341.00	105.2%
Villas San Sebastián	Comermex	112,000	99%	1,000	113,000.00	106,604.00	105.1%
Jdnez.Sta. Catarina	Serfin	112,000	99%	1,000	113,000.00	106,604.00	105.1%
Rcial. Sta. Fé	Serfin	106,000	99%	1,000	107,000.00	100,943.00	105.0%
Pedregal Lindavista	Serfin	103,000	99%	1,000	104,000.00	98,113.00	105.0%
Portales la Silla	Serfin	102,000	99%	1,000	103,000.00	97,170.00	105.0%
Jardín de los Pinos	Serfin	100,000	99%	1,000	101,000.00	95,283.00	105.0%
Misión de Sn Cristobal	Serfin	140,000	99%	2,000	142,000.00	133,962.00	104.5%
Bugambilias	Serfin	133,000	99%	2,000	135,000.00	127,358.00	104.4%
Rinconada la Silla	Comermex	138,000	98%	2,500	141,000.00	133,019.00	104.1%
Condado Sta. Lucía	Serfin	149,000	98%	3,000	152,000.00	143,396.00	103.9%
Residencial Gpe.	Serfin	128,000	98%	2,600	130,600.00	123,208.00	103.5%
Sn. Miguel Golondrinas	Bitel	84,000	98%	2,000	86,000.00	81,132.00	103.5%
Residencial Cumbres	Serfin	420,000	98%	10,000	430,000.00	405,660.00	103.4%

Desarrollo	Banco	Crédito	% / Ven ta	Enganche	Valor de Venta	Valor Real de Garantía	% Crédito
Villas de Huinalá	Comermex	117,000	98%	3,000	120,000.00	113,208.00	103.0%
Valle de Huinalá		88,400	98%	2,600	91,000.00	85,849.00	102.9%
Fresnos del Lago	Bital	120,700	97%	3,600	124,300.00	117,264.00	102.8%
Riberas de Lindavista	Atlántico	223,000	97%	7,000	23,000.00	216,981.00	102.8%
Hacienda del Topo	Bital	95,322	97%	3,001	98,323.00	92,758.00	102.4%
Valle de Sn Miguel	Serfin	114,000	97%	4,000	118,000.00	111,321.00	102.3%
Praderas de la Enrama	Comermex	123,000	97%	4,500	127,500.00	120,283.00	102.2%
Fuentes Sn Miguel	Comermex	161,200	96%	6,000	167,200.00	157,736.00	101.8%
Villas del Río	Serfin	1,200,000	96%	5,000	125,000.00	117,925.00	101.3%
Misión de Gpe.	Serfin	162,000	96%	7,500	169,500.00	159,906.00	101.3%
Fresnos del Lago III	Serfin	150,000	96%	7,000	157,000.00	148,113.00	101.0%
Molino del Rey	Serfin	110,000	95%	5,500	115,500.00	108,962.00	101.0%
Arboledas de Nva.Lindavista	Bital	206,950	95%	10,500	217,450.00	205,142.00	100.9%
Residencial Sn Humberto	Serfin	85,000	94%	5,000	90,000.00	84,906.00	100.1%
Paseo de las Palmas	Serfin	136,000	94%	8,000	144,000.00	135,849.00	100.1%
Torremolinos Residencial	Bital	180,000	94%	10,600	190,600.00	179,811.00	100.1%
Fuentes de Anáhuac	Serfin	1,630,000	94%	10,000	173,000.00	163,208.00	99.9%
Rincón de la Purísima	Comermex	195,000	94%	12,000	207,000.00	195,283.00	99.9%
J. De Andalucía		138,000	94%	9,250	147,250.00	138,915.00	99.3%
Fuentes de Anáhuac	Confía	192,517	94%	13,000	205,517.00	193,884.00	99.3%
Residencial Sn. Nicolás		131,000	94%	9,000	140,000.00	132,075.00	99.2%
Jdnes. De casablanca	Comermex	145,000	94%	10,000	155,000.00	146,226.00	99.2%
Hda. Sn.Miguel	Serfin	137,488	94%	9,500	146,988.00	138,668.00	99.1%
BosquesdeCumbres	Comermex	390,000	93%	28,000	418,000.00	394,340.00	98.9%
Hacienda los Morales	Comermex	202,000	93%	15,000	217,000.00	204,717.00	98.7%
MisiónCumbres	Serfin	187,000	93%	15,000	202,000.00	190,566.00	98.1%
Villas de la Hacienda	Probursa	277,000	92%	23,143	300,143.00	283,154.00	97.8%
Villas de Oriente	Comermex	137,000	91%	13,000	150,000.00	141,509.00	96.8%
Colonial Sn. Miguel	Atlántico	156,240	91%	14,860	171,100.00	161,415.00	96.8%
Rincón de la Purísima	Confía	184,000	91%	18,000	202,000.00	190,566.00	96.6%
Hacienda las Palmas	Confía	107,000	91%	10,750	117,750.00	111,085.00	96.3%
Paseo de los Andes	Confía	134,000	91%	14,000	148,000.00	139,623.00	96.0%
Rcial Sta. María	Comermex	128,000	90%	14,000	142,000.00	133,962.00	95.5%
Nueva California	Confía	128,000	90%	14,000	142,000.00	133,962.00	95.5%
Nueva Lindavista	Inverlat	270,000	90%	30,000	300,000.00	283,019.00	95.4%
Hacienda la Silla	Inverlat	265,500	90%	29,500	295,000.00	278,302.00	95.4%
Los Ebanos	Bancomer	61,800	90%	6,900	68,700.00	64,811.00	95.4%
Depto. Cumbres	Comermex	220,000	90%	25,000	245,000.00	231,132.00	95.2%

Desarrollo	Banco	Crédito	% / Ven ta	Enganche	Valor de Venta	Valor Real de Garantía	% Crédito
Balcones de Mederos	Comermex	268,000	90%	31,000	299,000.00	282,075.00	95.0%
Viejo Roble	Confía	170,000	89%	22,000	192,000.00	181,132.00	93.9%
Fuentes de Escobedo	Serfin	72,000	88%	9,400	81,400.00	76,792.00	938.0%
Bosques de satélite	Bitel	295,000	88%	40,000	335,000.00	316,038.00	93.3%
Bosques del Contry	Comermex	300,000	87%	43,000	343,000.00	323,585.00	92.7%
la Noria	Comermex	109,000	87%	16,000	125,000.00	117,925.00	92.4%
López Mateos	Comermex	89,000	86%	14,000	103,000.00	97,170.00	91.6%
Las Alamedas	Comermex	112,000	86%	18,000	130,000.00	122,642.00	91.3%
Priv. Sta. Clara	Serfin	145,000	85%	25,000	170,000.00	160,377.00	90.4%
Roble Sta. María	Bitel	139,300	85%	24,500	163,800.00	154,528.00	90.1%
Roble Sta. María	Bitel	132,000	85%	23,250	155,250.00	146,462.00	90.1%
Hacienda la Silla	Bancomer	90,040	85%	15,889	105,929.00	99,933.00	90.1%
Roble Nuevo	Bitel	131,750	85%	23,250	155,000.00	146,226.00	90.1%
Valle de Cumbres	Comermex	150,000	85%	26,500	176,500.00	166,509.00	90.1%
Del Paseo Residencial	Bancomer	373,000	85%	66,000	439,000.00	414,151.00	90.1%
Pedregal La Silla	Bancomer	271,000	85%	48,000	319,000.00	300,943.00	90.1%
Lomas San Agustín	Confía	825,000	85%	150,000	975,000.00	91,981.00	89.7%
Portal de Cumbres	Bancomer	165,750	85%	29,250	195,000.00	184,960.00	89.6%
Pedregal Cumbres	Mexicano	221,000	84%	41,000	262,000.00	247,170.00	89.4%
Colinas de la Silla	Bitel	168,000	84%	32,640.00	200,640.00	189,283.00	88.8%
Villas del Mediterráneo	Comermex	152,000	83%	31,000.00	183,000.00	172,642.00	88.0%
Brisas Diamante		288,000	83%	60,800.00	348,800.00	329,057.00	87.5%
Brisas Diamante		306,000	81%	70,000.00	376,000.00	354,717.00	86.3%
Residencial Anáhuac	Comermex	381,000	81%	88,000.00	469,000.00	442,453.00	86.1%
Rincón Colonial Mederos		282,600	80%	69,400.00	352,000.00	332,075.00	85.1%
Residencial Nueva Española	Confía	208,000	80%	52,000.00	260,000.00	245,283.00	84.8%
Paseo Sn.Miguel	Serfin	136,000	80%	34,000.00	170,000.00	160,377.00	84.8%
Colinas del Sur		364,800	80%	91,200.00	456,000.00	430,189.00	84.8%
Jard. De la Fama	Atlántico	84,800	80%	21,200.00	106,000.00	100,000.00	84.8%
Jardines de Churubusco	varios	257,200	80%	64,300.00	321,500.00	303,302.00	84.2%
Residencial Mederos	Atlántico	335,000	79%	86,600.00	421,600.00	397,736.00	84.1%
Villas las Fuentes	Comermex	250,000	79%	65,000.00	315,000.00	297,170.00	84.1%
Residencial Mederos	Banamex	325,000	77%	96,600.00	421,600.00	397,736.00	81.7%
Balcones Sn. Agustín	Serfin	550,000	73%	200,000.00	750,000.00	707,547.00	77.7%
Las Villas		490,000	66%	250,000.00	740,000.00	698,113.00	70.2%

Fuente: Banca de Promotores BANCOMER

5.2 Administradoras de Cartera

Las Administradoras de cartera de crédito surgen después de las crisis bancarias, y son empresas cuya finalidad es la de cobrar en efectivo activos y carteras de difícil recuperación por la vía administrativa (no legal), a fin de obtener dinero en efectivo.

Un nuevo cobrador tocará cada vez con más frecuencia a la puerta de los deudores que no han pagado sus créditos: las Administradoras de Carteras de Crédito.

Con una serie de opciones bajo el brazo, que van desde reestructuras con extensiones en los plazos, hasta el pago en efectivo con descuento, los representantes de las Administradoras han comenzado a tocar la puerta de los deudores para negociar y para encontrar la mejor solución al problema.

Las administradoras en México están en una etapa inicial de actividad, y aún cuando no se ha medido el tamaño del mercado doméstico, dado que apenas se están licitando las carteras de los bancos que fueron enajenadas al Fobaproa, y que fueron trasladadas al Instituto de Protección al Ahorro (IPAB), el potencial es enorme.

Empresas Activas en México

Para el caso de México, la experiencia de administración de carteras de bajo desempeño es reciente y no va más allá de dos o tres años, pero en el mundo hay experiencias importantes, sobre todo de empresas que han participado en los rescates bancarios de otras latitudes.

En los Estados Unidos se tiene la experiencia a favor de la Resolution Trust Corporation (RTC) y de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), de los activos financieros de las sociedades de ahorro y préstamo (Savings & Loans); y actualmente en Asia están siendo muy activas las Administradoras.

En México, las empresas administradoras de créditos morosos más activas son aquellas que han ganado las subastas de venta directa y cesión de derechos de cobro realizadas por el IPAB.

Destacan Banorte, Grupo Auritec, SLQ de Goldman, Secured Capital, Brimco, Fénix Administración de Activos (ambas propiedad de Deutsche y Je Roberts),

FirstCity con la primer compra directa de cartera de Santander Mexicano, Amresco México la administradora que ganó junto con BBV-Probursa la licitación de la cartera de Banco de Oriente, Atento, Operadora Auritec que tiene como socio capitalista a GMAC, FirstCity-Cargill ganadora de cartera de los fideicomisos Fobaproa de Banco Santander Mexicano, SLQ que es una empresa de Goldman Sachs con la cartera de Unión. Además, hay una diversidad de administradoras de cartera de origen mexicano, como Lomelín y Afoasa, entre otras.

5.3 Organizaciones de Apoyo a Deudores

A raíz de la crisis de 1995, las organizaciones de deudores o también llamadas organizaciones de no pago, se establecieron y arraigaron con mucha fortaleza por el impedimento en la mayoría de los casos, de enfrentar los incrementos en los pagos mensuales de los créditos hipotecarios y en general de cualquier crédito de sus agremiados.

De estas organizaciones la más alta en número de afiliados ha sido el Barzón, que si bien trata de perseguir la defensa de los intereses de sus afiliados, en algunos casos se infiltraron personas que buscaban un interés propio, y por lo tanto, un desvío a los fundamentos de tal organización.

Describiremos la definición propia de esta organización en letra cursiva y algunos análisis en referencia:

El Barzón es una organización ciudadana plural, apartidista y sin fines de lucro. Su objetivo es la defensa del Patrimonio Familiar, combatiendo la usura bancaria y el agiotismo "Con la Ley en la Mano" y por medio de la resistencia civil cuando no nos han dejado otra alternativa.

La usura se refleja como el aprovechar los mecanismos de crédito por parte del otorgante para generar condiciones que podrían poner en desventaja al acreditado en situaciones especiales, creando confusiones e interpretaciones de criterio.

El agiotismo persigue el uso desmedido del alto costo impuesto sobre un crédito, variando en forma considerable del costo financiero de créditos similares por otros mecanismos.

No promovemos la "Cultura del No Pago", ni mucho menos pretendemos "desestabilizar" al país, como malintencionadamente se ha difundido. Somos gente honesta, consciente de los compromisos adquiridos a través de los créditos obtenidos, pero exigimos que se nos permita pagar apegados a derecho y de acuerdo a la situación económica actual, ya que de ninguna manera somos culpables de la crisis ocasionada por los errores del gobierno y los delincuentes de cuello blanco.

En el contexto de exigir pagar de acuerdo a la situación económica actual, se manejan variables que el mismo otorgante del crédito esta sujeto y no precisamente las ocasiona, dejando a terceros actores su responsabilidad complicando cualquier negociación. Por otra parte el tener condiciones diferentes en los mecanismos de crédito, ya sea en plazo, tasa, montos, destinos, etc., y el tratarlos como un solo universo y no como casos en particular, origina la cultura de no-pago, al pretender establecer condiciones iguales o similares a créditos con características diferentes.

En nuestra organización la máxima autoridad es la Asamblea General. Además, contamos con un órgano colegiado de dirección, denominado Consejo Directivo con una estructura horizontal, en la que no existe el cargo de Presidente. El Consejo está conformado por las siguientes comisiones:

- *Asesoría jurídica*
- *Resistencia civil*
- *Agio y usura*
- *Patrimonio familiar*
- *Cadenas telefónicas*
- *Educación*
- *Gestoría*
- *Tiendas departamentales*
- *Asesoría psicológica*
- *Servicios públicos*
- *Prensa y propaganda*

El trabajo desarrollado por el Consejo Directivo es voluntario y sin remuneración económica. La organización se mantiene con una módica cuota mensual de sus afiliados. Los ingresos se destinan a los gastos de funcionamiento y mantenimiento del local.

En cuanto a una módica cuota mensual, algunas oscilaban entre \$50.00 a \$200.00 mensuales, pero el principal problema que originaba es la presión ejercida por parte del mismo Barzón por sostener su financiamiento en el transcurso del tiempo, haciendo exigible esta cuota mensual con tal de respaldarlos o negándoles su apoyo hasta poner al corriente sus cuotas atrasadas.

Uno de los principales argumentos de lucha de esta organización fue lo que llamaron el "ANATOCISMO". Palabra que encierra la ilegalidad en los contratos sobre el refinanciamiento, o sea, el crédito adicional al que podía el acreditado acceder para cubrir su mensualidad y a la generación supuesta de intereses sobre intereses.

5.3.1 Anatocismo

Resolución de la Suprema corte sobre el Anatocismo

Decide qué criterio de interpretación deberán seguir los tribunales en nuestro sistema judicial ante la contradicción de tesis Jurisprudenciales de los Tribunales Colegiados y que previo al fallo de la Suprema Corte también eran obligatorios.

Las tesis jurisprudenciales derivadas de la resolución de la contradicción de tesis 31/98 son las siguientes:

- Apertura de crédito para el pago de pasivos. El contrato relativo pactado con instituciones de banca múltiple para tal fin, no está regido por el Reglamento sobre Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito.
- Apertura de crédito y préstamo mercantil. Legislación aplicable a esos contratos en materia de intereses.
- Apertura de crédito. No son nulas las cláusulas que establecen la obligación del acreditado, de avisar con anticipación si rechaza la disposición del crédito adicional para pago de intereses.
- Apertura de crédito adicional para el pago de intereses causados, pactada en el mismo instrumento o en otro por sí sola, no constituye simulación.
- Apertura de crédito adicional para el pago de intereses causados, pactada en el mismo instrumento o en otro. No cubre el establecimiento ilícito de intereses sobre intereses.
- Apertura de crédito adicional para el pago de intereses causados, pactada en el mismo instrumento o en otro. Su aprovechamiento no implica la existencia de falsedad ideológica o subjetiva.
- Apertura de crédito. Las amortizaciones realizadas por el deudor convalidan la nulidad relativa de que pudiera adolecer la cláusula en que se pacta un crédito adicional para pago de intereses.

- Capitalización de intereses. El artículo 363 del código de Comercio no es aplicable supletoriamente al contrato de apertura de crédito, pero sí puede serlo como norma contractual, por voluntad de las partes.
- Capitalización de intereses. Cuando se pacta en un contrato de apertura de crédito, en términos del artículo 363 del Código de Comercio, para determinar sus alcances no debe acudirse a la supletoriedad del artículo 2397 del Código Civil aplicable en materia Federal, sino a las reglas de interpretación de los contratos.
- Capitalización de intereses. El artículo 2397 del Código civil para el distrito federal en materia común y para toda la República en materia Federal, no es aplicable supletoriamente al contrato de apertura de crédito.
- Capitalización de intereses. El artículo 363 del Código de Comercio la permite en forma previa o posterior a la causación de los créditos, a condición de que exista acuerdo expreso.
- Capitalización de intereses. No la constituye el contrato de apertura de crédito para la cobertura de intereses (refinanciamiento).
- Intereses. Las tasas variables en los contratos de apertura de crédito son determinables, no imprecisas.
- Viabilidad económica de los proyectos de inversión para el otorgamiento de financiamientos. La omisión por parte de las instituciones de crédito de realizar el estudio relativo, no invalida el contrato de apertura de crédito.

La prensa le ha dado una interpretación incorrecta, desde el punto de vista técnico, a lo que la corte ha resuelto:

- La Corte NO legalizó el "Anatocismo", al contrario, declaró que esa palabra es ajena a la legislación mexicana.
- La Corte no declaró que es lícito cobrar intereses sobre intereses.
- La Corte no le dio la victoria a los banqueros contra los deudores. El asunto le fue planteado a la Corte por un Tribunal Colegiado para que ella definiera, entre criterios encontrados, cual debía prevalecer.

La corte resolvió:

- Los Contratos de Apertura de Crédito están regulados por la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, y son diversos a los préstamos mercantiles que regula el Código civil.
- Las operaciones de los bancos están reguladas por la Ley de Instituciones de crédito y por la Ley del Banco de México y las reglas que éste dicte.

- En las citadas leyes se encuentra una regulación especial y completa sobre las aperturas de créditos y los intereses que generan.
- En consecuencia, los pactos hechos con sus clientes en los contratos respectivos se rigen por esas leyes, son apegados a derecho y no se aplican supletoriamente ni el Código de Comercio Civil.

Capitalización de intereses después de la sentencia de la corte.

- Si se trata de operaciones reguladas por el Código Civil (entre particulares) los intereses sólo se pueden sumar al capital para que éste genere nuevos intereses si las partes lo pactan una vez que los intereses se han producido.
- Si se trata de préstamos mercantiles, las partes podrán hacer, en cualquier momento, el pacto para capitalizar los intereses.
- Si se trata de materias regidas por la Ley de Protección al Consumidor, el pacto deberá hacerse precisamente al celebrar la operación que generara los intereses.
- Si se trata de aperturas de crédito las partes pueden válidamente, al igual que en el caso de los préstamos mercantiles, para la capitalización.
- El Crédito Adicional (refinanciamiento en los contratos) no es una simulación de actos para encubrir el establecimiento ilícito de intereses sobre intereses, es un crédito adicional perfectamente válido y legítimo.
- Lo anterior se convalida con los pagos mensuales que realizan los acreditados.