
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre
de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“ANÁLISIS DE LA CAPTACIÓN DE INVERSIONES DE LA BANCA
PRIVADA SANTANDER PARA EL PERIODO 2003-2005”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

Luis Alfonso Orozco Fernández del Valle

ASESOR: Mtro. Jesús Rubén Rodríguez Beltrán

GUADALAJARA, JALISCO; MAYO 2007.

Resumen

Los resultados financieros de la Banca Privada Santander no han sido iguales a los presupuestados en el transcurso de los últimos tres años de operación. Muchas son las causas que se han especulado e incluso que se han llegado a señalar como el motivo real de dicho incumplimiento, estas afirmaciones meramente especulativas nos hablan de bajas generalizadas en los rendimientos de los mercados de deuda, auge impresionante del mercado hipotecario, la aparición de nuevas operadoras de inversión o incluso el resurgimiento de las cajas populares. En el presente trabajo se investigan dichas causas con el fin de elaborar un diagnóstico y propuestas que ayuden a revertir la situación.

INDICE

Introducción.

Capítulo I: Planteamiento e Introducción.....	3
1.1 Contexto estudiado	
1.2 Situación de los últimos 3 años	
1.3 Áreas de Oportunidad	
1.4 Objetivo General	
1.5 Objetivos específicos	
1.6 Alcances	
1.7 Metodología	
Capítulo II: Marco General de Referencia.....	10
2.1 Estructura Sistema Financiero	
2.2 Banca	
2.3 Casa de Bolsa	
2.4 Productos	
2.5 Banca Privada	
Capítulo III: Diagnostico de la Banca Privada.....	19
3.1 Factores que impactan en el desempeño de la Banca Privada	
3.2 Factores que considera el inversionista importante para decidir dónde invertir	
Capítulo IV: Análisis del de acuerdo al modelo las 5 fuerzas de Porter.....	33
Capítulo V: Resultados y propuestas.....	37
5.1 Crecimiento en productos de otras instituciones	
5.2 Preliminares, base de estudio	
Capítulo VI: Competencia no bancaria, Industria de la construcción.....	40
6.1 Avance Industria de la construcción del 2000-2005. Viviendas Propias	
6.2 Constructoras dentro de la BMV	
6.3 Crecimiento de créditos hipotecarios 1999-2005	
Capítulo VII: Perspectiva de los ahorradores.....	49
Capítulo VIII: Propuesta.....	51
Conclusiones y recomendaciones.....	53
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56

Introducción

Los resultados financieros de la Banca Privada Santander no han sido iguales a los presupuestados en el transcurso de los últimos tres años de operación. Muchas son las causas que se han especulado e incluso que se han llegado a señalar como el motivo real de dicho incumplimiento, estas afirmaciones meramente especulativas nos hablan de bajas generalizadas en los rendimientos de los mercados de deuda, auge impresionante del mercado hipotecario, la aparición de nuevas operadoras de inversión o incluso el resurgimiento de las cajas populares.

Para no entrar dentro del terreno de las especulaciones, lo que busca el presente trabajo es definir las causas y motivos reales por los cuales la Banca Privada Santander no ha tenido el crecimiento presupuestado en los últimos tres años que le han hecho caer la captación de nuevos recursos de \$1,868,583,500 presupuestados a 781,000,000 reales, es decir un 42% por debajo de la meta; así como ingresos por debajo de los planeado, en un porcentaje cercano al 15%.

Una vez detectadas estas causas y motivos se realizará el diseño de las estrategias que podrán ayudar a Santander Banca Privada a llegar a los resultados presupuestados, es decir se buscarán las causas y se diseñaran modelos para no caer en los mismo errores y corregir los ya existentes, siendo este el objetivo del presente estudio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO E INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto estudiado

El área que será motivo de este estudio es la del Grupo Financiero Santander especializada en asesorar y gestionar carteras de clientes que cuenten con un elevado patrimonio. Su objetivo es ofrecer soluciones financieras a sus clientes, que les ayuden a cumplir sus metas de inversión, a través de la más amplia gama de productos y servicios

Actualmente la Banca Privada Santander tiene presencia en prácticamente todo el territorio nacional contando con 11 oficinas regionales que a su vez tienen representaciones locales buscando con esto tener presencia en las principales plazas financieras del país.

Estas 11 regionales son las siguientes:

- 1) Lomas(DF)
- 2) BPD(DF)
- 3) Polanco(DF)
- 4) Pedregal(DF)
- 5) Reforma (DF)
- 6) MAR(DF)
- 7) Monterrey
- 8) Guadalajara
- 9) Puebla
- 10) León
- 11) Hermosillo

Actualmente se manejan recursos de clientes por un total de: \$ 130,000 millones de pesos estando distribuidos el 63% en fondos de inversión, 20% en productos de deuda o mercado de dinero y el resto en capitales.

Como se mencionó con anterioridad en los últimos tres años no se han cumplido con los resultados presupuestados por lo que en el presente trabajo se buscará conocer dichas causas para posteriormente diseñar las estrategias que lleven a la obtención de resultados conforme a lo deseado.

1.2 Situación en los últimos tres años

Los resultados de la Banca Privada Santander en los últimos tres años no han sido conformes a lo presupuestado por el grupo, esto no quiere decir que no se haya dado un crecimiento tanto cuota de mercado como en ingresos, que son los dos aspectos básicos que busca evaluar la Banca privada Santander, sino que simplemente no han sido del tamaño deseado o requerido por la propia institución.

A continuación se hará un comparativo de estos resultados así como una explicación detallada de las tendencias que se siguieron.

2003.

Durante el año en mención Banca Privada Santander inició con una tenencia de \$111,243 millones de pesos en total distribuidos de la siguiente manera:

- a) Productos que generan cuota de mercado, aquellos sobre los cuales se mide crecimiento y por supuesto se presupuesta: 95,308.49 millones de pesos.
- b) Acciones: 14,607.35 millones de pesos
- c) Reportos Mercado de Dinero: 1,440.00 millones de pesos

Lo presupuestado para dicho año fue un crecimiento en cuota de mercado de 591,000 millones pesos y una generación de ingresos nuevos para la institución de 491,212,000 pesos en el mismo periodo, sin embargo durante este periodo no sólo no se llegó al crecimiento esperado en cuota de mercado sino que incluso se decreció ya que se terminó el periodo en 9,484 millones de pesos, es decir, un 7.80% por debajo de lo presupuestado; en lo referente a ingresos la situación no fue igual de trágica pero de igual manera presentó señales desfavorables y preocupantes ya que se tenía como objetivo llegar a una generación de 491 millones de pesos y solamente se alcanzó a llegar a los 378 millones de pesos lo cual dio un avance del 77.120% contra lo planeado.

2004

Este año se comenzó con una tenencia total de cartera de 111,000.00 millones de pesos:

- a) Productos que generan cuota de mercado (aquellos sobre los cuales se mide crecimiento y por supuesto se presupuesta): 94,841,960.00

b) Acciones y Emisiones Privadas:1,615,700,000

c) Reportos Mercado de Dinero: \$ 0.

Este año las cosas funcionaron mucho mejor que el periodo inmediato anterior, sin embargo de nueva cuenta no fue posible llegar a los resultados que se tenían previstos desde un inicio de año. En lo referente a cuota de mercado se planeó un aumento en esta de 619,013 millones de pesos, situación que se logró en un 93.48% dejando dentro de este rubro en un total de 100,634.02 millones de pesos. Por el lado de la generación de ingresos nos encontramos con un presupuesto de 421 millones de pesos de los cuales se lograron 403 millones equivalentes a un avance contra meta de 97.05%; números sin lugar a duda mejores que los del año anterior pero lamentablemente por debajo de lo planeado por la dirección.

2005

Para el 2005 se comenzó con una cartera de 116,000.00 millones de pesos en total distribuidos de la siguiente manera:

a) Productos que generan cuota de mercado, aquellos sobre los cuales se mide crecimiento y por supuesto se presupuesta: 100,541.47 millones.

b) Acciones y Emisiones Privadas: 14,400.00 millones.

c) Reportos Mercado de Dinero: 0

Para este año se presupuestó un crecimiento en cuota de mercado de 650'882,000 de los cuales solamente se cubrieron en un 37.08% equivalente a llegar a una cuota de mercado de 10,295.881 millones de pesos y por el lado de los ingresos se pensó al inicio del periodo

obtener 458,834.00 sin embargo se obtuvieron 442,753 equivalentes a un alcance del 96.50% con respecto a la meta.

1.3 Área de oportunidad

Una vez conocidos los números de la Banca Privada Santander en los últimos tres años se pudo identificar el problema, el cual se puede definir como falta de crecimiento tanto en captación como en generación, siendo motivo de este estudio las causas que han originado dichos resultados, con el objetivo de atacar dichos efectos.

1.4 Objetivo General

El diseño de productos financieros que puedan atacar y competir al mercado al cual se estén yendo los recursos que han salido y dejado de llegar de la institución en el periodo de estudio.

1.5 Límites y alcances del estudio

Conocer hacia donde han ido los recursos que han salido de la Banca Privada Santander en los años que abarca el presente estudio que comprenden del 2003 al 2005, para a su vez presentar acciones correctivas que ayuden a frenar dicha tendencia, dentro de la Banca Privada Santander a nivel nacional.

1.6 Metodología.

Para lograr los objetivos planteados se realizó un análisis profundo de los mercados financieros para entender su estructura, principalmente en lo referente a las tasas de interés a lo largo de la curva así como el desempeño de los principales índices bursátiles del mundo, incluyendo al IPC Mexicano. Además se hizo un análisis en el cual se identificaron los resultados de los principales competidores de Santander en el segmento para medir si la baja o el no logro de objetivos fueron algo particular o algo que afectó a la industria en general. Posteriormente se realizó un estudio de la industria de la construcción, sector al que sin estar documentado y mucho menos investigado se partió del supuesto de que en Santander que han ido la mayoría de dichos recursos, en el mismo periodo para medir su crecimiento y cruzar dicha información con una serie de encuestas realizadas a clientes y ex clientes del banco para conocer a dónde han ido los recursos retirados a lo largo de los años de estudio.

CAPITULO II

Marco General de Referencia

2.1 Estructura Sistema Financiero

El sistema financiero mexicano es el conjunto de personas e instituciones que generan, captan y administran el ahorro y la inversión en el país, así como las autoridades que promueven, regulan y supervisan dichas actividades.

Las autoridades mencionadas anteriormente, que se encargan de regular y supervisar el funcionamiento del mismo son las siguientes:

A) SHCP: Órgano de mayor jerarquía dentro del sistema, cuyas funciones en general son planear, evaluar, coordinar y vigilar el sistema financiero nacional que comprenden el Banco Central, la banca de desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar servicios de banca y crédito.

B) CNBV: Este es un órgano desconcentrado de la SHCP, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, que promueve supervisa y regula en el ámbito de su competencia a las entidades financieras procurando su estabilidad y correcto funcionamiento. Algunas de las funciones de esta son: Evitar la regulación prudencial de los participantes, ser

órganos de consulta del gobierno federal en materia financiera, dicta normas de registro de operaciones.

C) CONDUCEF: Dicha comisión tiene por objetivo la protección y defensa de los usuarios de los servicios financieros, que prestan instituciones públicas, privadas y del sector social, actuando como arbitro en los conflictos que se sometan a su ámbito.

D) BANXICO: Es una persona moral de derecho público con carácter autónomo cuyo objeto es promover el sano desarrollo del sistema financiero, representando una salvaguarda contra el surgimiento de la inflación, al mismo tiempo que procurará la estabilidad del poder adquisitivo y regulará la estabilidad del tipo de cambio.

En cuanto a su estructura el sistema financiero comprende al sistema bancario, a las organizaciones auxiliares de crédito a los intermediarios que actúan de manera directa y principal en el mercado de valores y al sistema asegurador y de fianzas.

2.2. Banca

En lo referente al ámbito bancario, que será el estudiado en este trabajo, los participantes son; el Banco de México que trabaja como banco central y emisor de moneda, las instituciones de crédito, tanto la llamada Banca Múltiple como la Banca de Desarrollo, los fideicomisos públicos creados por el gobierno para la promoción y el fomento económico; siendo la entidad encargada de supervisar la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Los servicios de banca y crédito sólo pueden ser prestados por instituciones de crédito como son:

- 1) La Banca Múltiple
- 2) La Banca de Desarrollo

Se considera servicio de banca y crédito a la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación, mediante actos causantes de pasivo primero, quedando el intermediario obligado a cumplir con el principal y los intereses pactados.

La operación pasiva es aquella en la cual queda registrado en el balance de la institución como pasivo (depósitos de clientes que el banco tiene la obligación de restituir) y por el otro lado la operación activa que es aquella que genera un activo en el balance, como son los créditos otorgados a clientes.

Una institución de Banca Múltiple es la que capta ahorro del público inversionista a la vista o a plazo mediante diferentes contratos y los coloca mediante contratos de crédito, generando utilidades por el diferencial entre el costo de captación y la prima que cobra a sus clientes.

Por el lado de la Banca Múltiple ya se conoció tanto al intermediario así como sus funciones y beneficios; a continuación se conocerá de manera general lo que es una Casa de Bolsa, así como su estructura y funcionamiento.

2.3. Casa de Bolsa

Una Casa de Bolsa es según la ley junto con los intermediarios bursátiles los únicos reconocidos para operar con valores.

Las actividades de una Casa de Bolsa son:

- 1) Actuar como intermediario en el mercado de valores
- 2) Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se le encomienden.
- 3) Prestar asesoría en materia de valores en forma directa o a través de subsidiarias.
- 4) Recibir prestamos de instituciones de crédito
- 5) Conceder prestamos o créditos de margen
- 6) Actuar como fiduciario en las actividades propias.
- 7) Actuar como representantes comunes de obligaciones y tenedores de otros valores.
- 8) Administrar reservas para fondos de pensiones.
- 9) Invertir en afores y siafores.

La operación dentro del mercado bursátil, no sólo en México, sino en el mundo en general se da en las Bolsas de Valores, estas son sociedades que tiene por objeto facilitar las transacciones con valores y procuran el desarrollo del mercado de valores mediante las siguientes actividades:

- 1) Establecer instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre oferentes y demandantes.
- 2) Proporcionar y mantener a disposición del público información sobre los valores inscritos en bolsa, sobre sus emisores y las operaciones que en ella se realicen.
- 3) Establecer las medidas necesarias para que las operaciones bursátiles que se realicen en ellas por las casas de bolsa, se sujeten a las disposiciones aplicables.
- 4) Certificar las cotizaciones en Bolsas.

Para realizar dichas funciones las bolsas se apoyan en instituciones para el depósito de valores, en el caso de México el INDEVAL; dichos organismos tienen por objeto la prestación de la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores.

Además del Indeval las Casas de Bolsa se apoyan en sus contrapartes centrales que son instituciones que tienen por objetivo reducir o eliminar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones a cargo de los intermediarios del mercado de valores.

Ya se habló de la estructura del sistema financiero en general y de la banca múltiple y Casas de Bolsa en particular, ahora se explicará un poco acerca de los productos de captación que pueden ofrecer tanto una como otra, para terminar haciendo una segmentación a partir de la cual definiremos lo que son las Bancas Privadas en los Grupos Financieros.

2.4. Productos

A continuación se hablará un poco de los instrumentos financieros de inversión que en general ofrecen tanto las instituciones de Banca Comercial como las Casas de Bolsa, diferenciándose básicamente en los réditos que entrega a los clientes; a excepción de las acciones representativas de capital que son exclusivas de las Casas de Bolsa.

Valores Privados:

- 1) Pagaré: Título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor de pagar una suma de dinero en lugar y época determinada, a la orden del beneficiario.
- 2) Papel Comercial: Pagares suscritos por sociedades anónimas mexicanas denominados en moneda nacional y destinados a circular en el mercado de valores en plazos entre uno y 360 días. Este instrumento opera a descuento, es decir, se negocia debajo de par, por lo que su rendimiento esta dado entre el valor de colocación y el de redención
- 3) Obligaciones: Títulos emitidos por las sociedades anónimas que representan la participación individual de sus tenedores de un crédito colectivo, a cargo de una Sociedad Anónima.
- 4) Acciones: Títulos nominativos que representan el capital social de una sociedad y los derechos de los socios. Existiendo tres tipos de acciones las ordinarias, las preferentes y las de voto limitados.
- 5) Certificado Bursátil a corto plazo: Título de crédito emitido en serie destinado a circular en el mercado de valores, que se coloca a descuento al amparo de un programa. Sus emisiones se pueden hacer en pesos, Udis o indexadas al Tipo de cambio.

Valores Gubernamentales:

- 1) Cetes: Certificados de tesorería de la Federación son títulos de crédito al portador en los que se consigna la obligación del emisor (Gobierno Federal) a pagar una suma fija de dinero en una fecha determinada.
- 2) Bondes: Bonos de desarrollo emitidos por el Gobierno Federal y se subastan en Casas de Bolsa, Bancos y Operadoras de Sociedades de Inversión. Pagan una tasa revisable cada 28 días que será la mayor de Cetes.
- 3) Udibonos: Títulos de crédito de Largo Plazo colocados por Banxico y su rendimiento está ligado al INPC. Y pagan intereses en forma semestral.
- 4) BPAS: Bonos para la protección del ahorro bancario, que fueron emitidos con el fin de hacer frente a las obligaciones contractuales y reducir el costo de financiamiento asociado a los programas de apoyo a ahorradores. Son colocados mediante subastas, y se operan ya sea de contado o vía reporto.
- 5) Sociedades de Inversión: Dichos instrumentos tienen por objetivo el fortalecimiento y descentralización del mercado de valores, el acceso al pequeño y mediano inversionista a dicho mercado, la diversificación del capital, contribuir al financiamiento de la actividad productiva del país. Los fondos de inversión tienen por objeto la adquisición de valores y venta de activos con recursos provenientes de la colocación de las acciones representativas de su capital social entre el público inversionista.

Tipos de Sociedades de Inversión:

a) Sociedades de Inversión de Renta Variable. Sociedades de Inversión que operan con activos cuya naturaleza corresponda a las acciones, obligaciones y demás valores, títulos o documentos representativos de deuda a cargo de un tercero.

b) Sociedades de Inversión de Deuda. Sociedades de Inversión que operan exclusivamente con activos de inversión cuya naturaleza representa a valores, títulos o documentos representativos de una deuda a cargo de un tercero.

c) Sociedades de Inversión de Objeto Limitado. Sociedades de Inversión que operan exclusivamente con los activos objetos de inversión que se definan en sus estatutos.

d) Sociedades de Inversión de Capitales. Sociedades de inversión que operan con activo cuya naturaleza corresponda a acciones o partes sociales, obligaciones y bonos a cargo de empresas que promueva la propia sociedad y que requieran recursos a mediano y largo plazo.

Ya se conocen los elementos que forman a una Banca Privada así como la diversidad de productos que puede ofrecer, a continuación se verá la definición de esta y algunas sus características.

2.5. Banca Privada

La Banca Privada es el área de los grupos financieros donde se atiende a los clientes con un alto nivel de ingresos y con alta capacidad de ahorro, así como a las personas que ya cuenta con un patrimonio de 1 millón de pesos.

Son dos los principales beneficios que tiene un cliente de Banca Privada Santander con respecto a un cliente de una sucursal de banca comercial,

- 1) **Productos:** Más allá de que la estructura de los productos es igual en uno y otro lado, los ofrecidos por las Bancas Privadas Santander le presentan a sus clientes mayores atractivos en cuanto a rendimiento ya que los diferenciales o márgenes de ganancia son menores a los presentados en la banca comercial, además que el ser cliente de Banca Privada Santander otorga acceso a algunos de los instrumentos mencionados anteriormente (Ej., bonos) que si bien el público en general puede tener entrada (legalmente) se destinan para su colocación mediante las Bancas Privadas, por lo cual no llegan a ofrecerse en las redes de sucursales.

- 2) **Asesoría:** Cada cliente de Banca Privada Santander es atendido por un profesional en temas financieros que se encarga de elaborar un traje a su medida de acuerdo a los niveles de riesgo, de liquidez que tenga cada quien, brindándoles una atención profesional y personalizada; muy distinta a la atención en paquete que se da en una sucursal de banco.

La estructura de la Banca Privada Santander esta básicamente delimitada por tres áreas, la de promoción, la de análisis y la de productos.

- 1) Promoción: Formada por un Director General, Directores Regionales y Asesores.
- 2) Análisis: Mercado de Capitales, Económico, Político y Mercado de Dinero
- 3) Productos: Deuda, Capitales y Fondos de Inversión.

CAPITULO III

Diagnostico de la Banca Privada Santander

3.1. Factores que impactan en el desempeño de la Banca Privada Santander

En los capítulos anteriores se habló de las generalidades del sistema financiero así como algunos aspectos del problema al que se enfrenta la institución. A partir de ahora toca estudiar cuatro aspectos sobre los cuales se piensa puede estar la problemática que ha llevado al grupo al incumplimiento de objetivos, siempre considerando que dichas variables son incluyentes, es decir puede ser mas de un factor el que esté influyendo en el desempeño de la Banca Privada Santander.

Los puntos a estudiar son los siguientes:

- 1) Tasas y Mercados.
- 2) Factores que considera el inversionista importantes para decidir donde invertir.
- 3) Crecimiento en productos de otras instituciones

Tasas y Mercados.

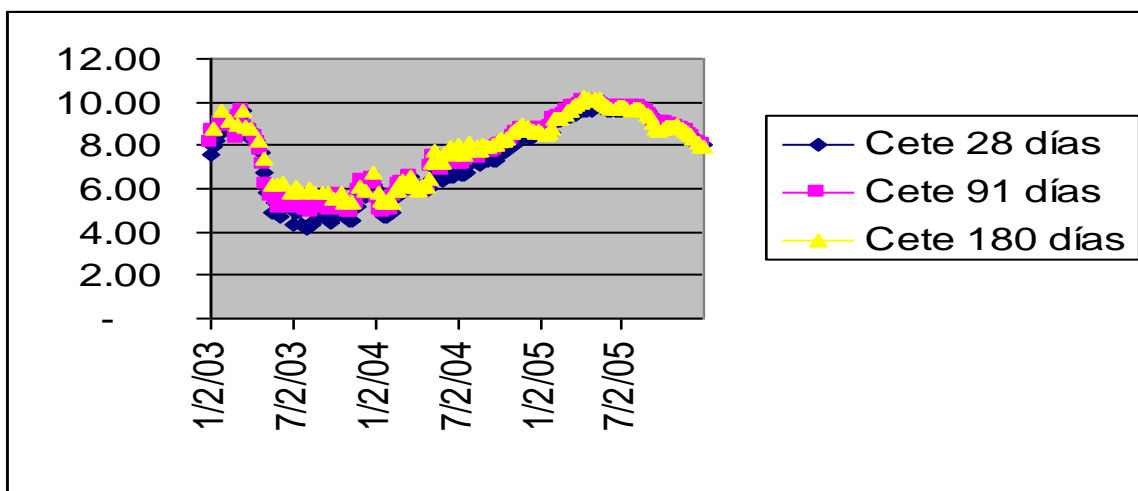
Este sub.-tema será dividido en tres partes en la primera se verá el comportamiento de las Tasas de Mercado de Dinero en el lapso de tiempo a estudiar, por otro lado se hará un análisis de los resultados de la Bolsa Mexicana de Valores en los últimos tres años y por

último el comportamiento de los Fondos de Inversión de Banca Privada Santander, esto con el objetivo de medir si la falta de crecimiento pudo haber sido a causa de bajos rendimientos en los productos ofertados.

a) Tasas de mercado de Dinero.

Las siguientes gráficas detallan el comportamiento de las principales tasas de referencia en los últimos 36 meses, mismo que será explicado posteriormente.

Los datos expresados en las páginas anteriores nos muestran un mercado con tasas de interés bastante estables, pero bajas de acuerdo a los niveles históricos que se veían en le



Gráfica No. 1 Curva de Cetes 2003-2005, Base de datos Casa de Bolsa Santander

verá más claramente con la representación gráfica de la estructura de tasas a lo largo del periodo de estudio.

país, que siempre habían permanecido por encima de los dos dígitos enteros, lo dicho se

observa tanto en la tabla de subastas semanales de Certificados de Tesorería, como en la gráfica que sintetiza el comportamiento de las mismas; las tasas de interés de instrumentos libres de riesgo (tasas fijas gubernamentales) se encontraron durante los años de estudio en niveles poco atractivos para los inversionistas al hablar de premios siempre por debajo del 10% bruto (hay que descontar el .5% correspondiente al impuesto) anualizado e incluso en el año 2003 llegando a tocar los 4% tasas para los inversionistas de este tipo de instrumentos poco o nada atractivos si tomamos en cuenta dos factores, el primero que sin lugar a dudas les podría ser más atractivo invertir en algún negocio (tal y como puede ser el sector hipotecario, del cual se hablará más adelante) o invertir sus ahorros en instrumentos también de deuda americanos que estuvieron sobre niveles cercanos al 4% y con un riesgo país tanto económico como político muy por debajo del presentado por el mercado mexicano.

Así que realizando un descarte preliminar de motivos y causas sin lugar a dudas este punto no entra en dicha eliminación, ya que presenta focos de alarma como posible causante (habrá que determinar a lo largo del trabajo en que proporción afectan) del no cumplimiento de logros y objetivos por parte de la Banca Privada Santander.

Siguiendo en esta línea más adelante se dará seguimiento a la dinámica de tasas y relacionarla con otros de los factores relacionados para medir su impacto y repercusión en el no logro de metas presupuestadas.

b) Mercado de Renta Variable

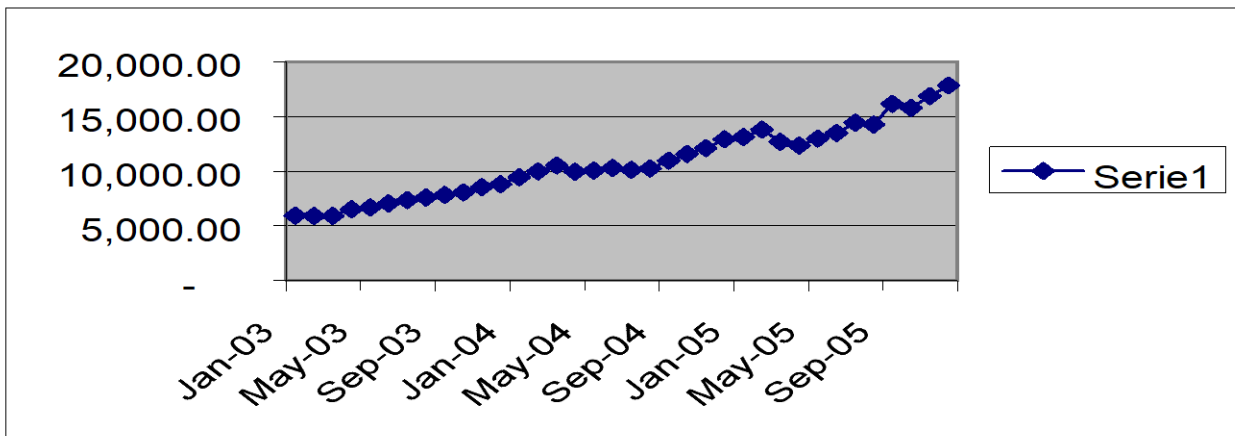
En este apartado se da seguimiento al comportamiento de la Bolsa Mexicana de Valores para poder, como se hizo en el caso anterior, descartarla como una de las posibles causas de baja captación y generación de la Banca Privada o integrarla junto con el mercado de tasas de interés al portafolio de productos sobre los cuales se realiza el presente estudio.

A continuación se presentan un cuadro con el comportamiento del índice más representativo del mercado accionario local, el IPC, así como su representación gráfica, posteriormente se analizará si los rendimientos obtenidos por este tipo de instrumentos pudieran ser causales del mal desempeño.

Tabla 1. Nivel del IPC al cierre de cada mes de 2003-2005. Base de datos Casa de Bolsa

Santander

IPC 2003		IPC 2004		IPC 2005	
<u>31-Jan-03</u>	<u>5,954.35</u>	<u>30-Jan-04</u>	<u>9,428.77</u>	<u>31-Jan-05</u>	<u>13,097.12</u>
<u>28-Feb-03</u>	<u>5,927.06</u>	<u>27-Feb-04</u>	<u>9,991.80</u>	<u>28-Feb-05</u>	<u>13,789.46</u>
<u>31-Mar-03</u>	<u>5,914.03</u>	<u>31-Mar-04</u>	<u>10,517.50</u>	<u>31-Mar-05</u>	<u>12,676.90</u>
<u>30-Apr-03</u>	<u>6,509.88</u>	<u>30-Apr-04</u>	<u>9,948.13</u>	<u>29-Apr-05</u>	<u>12,322.99</u>
<u>30-May-03</u>	<u>6,699.18</u>	<u>31-May-04</u>	<u>10,036.29</u>	<u>31-May-05</u>	<u>12,964.39</u>
<u>30-Jun-03</u>	<u>7,054.99</u>	<u>30-Jun-04</u>	<u>10,281.82</u>	<u>30-Jun-05</u>	<u>13,486.13</u>
<u>31-Jul-03</u>	<u>7,355.07</u>	<u>30-Jul-04</u>	<u>10,116.39</u>	<u>29-Jul-05</u>	<u>14,409.66</u>
<u>29-Aug-03</u>	<u>7,591.42</u>	<u>31-Aug-04</u>	<u>10,264.32</u>	<u>31-Aug-05</u>	<u>14,243.19</u>
<u>30-Sep-03</u>	<u>7,822.48</u>	<u>30-Sep-04</u>	<u>10,957.37</u>	<u>30-Sep-05</u>	<u>16,120.08</u>
<u>31-Oct-03</u>	<u>8,064.83</u>	<u>29-Oct-04</u>	<u>11,564.35</u>	<u>31-Oct-05</u>	<u>15,759.73</u>
<u>28-Nov-03</u>	<u>8,554.48</u>	<u>30-Nov-04</u>	<u>12,102.55</u>	<u>30-Nov-05</u>	<u>16,830.96</u>
<u>31-Dec-03</u>	<u>8,795.28</u>	<u>31-Dec-04</u>	<u>12,917.88</u>	<u>30-Dec-05</u>	<u>17,802.71</u>
Rendimiento 2003	48%	Rendimiento 2004	27%	Rendimiento 2005	36%



Gráfica 2, Representación del IPC 2003-2005, Base de Datos Casa de Bolsa Santander.

Después de observar tanto el crecimiento del índice mes a mes como de la pendiente positiva de su gráfica podemos eliminar a los productos de Renta Variable en directo de la lista de situaciones que no tuvieron un desempeño positivo, esto debido a los resultados (rendimientos) que tuvieron en los tres años que estamos estudiando, en el primero teniendo un rendimiento en directo del 48%, en el 2004 un acumulado del 27% y en el año pasado de 36%, lo que da un gran total superior al 100% de utilidad en tres años, cantidades similares a las que se vieron en hace 12 años en época de la devaluación con la pequeña diferencia que actualmente se ven tasas inflacionarias del 3% contratantes con los 150% anual de incremento en el INPC vividas en ese tiempo.

C) Fondos de Inversión.

En este punto se hace un análisis de este producto el más importante del grupo. No solo se observa, su desempeño histórico sino se compara con fondos de otras instituciones financieras, con el fin de realizar un ranking y determinar si el que pudieran existir fondos

con mayor rendimiento en otros lugares puede ser una causal que atraiga a los clientes y prospectos a otros lugares.

a) Fondos Líquidos:

FONDO	OPERADORA	Rendimiento		Rendimiento Acumulado	
		último año y medio y ranking		y Ranking últimos tres años.	
<u>SANTAN1</u>	<u>SANTANDER</u>	<u>7.06</u>	<u>4</u>	<u>7.62</u>	<u>1</u>
<u>VECTMD</u>	<u>PRINCIPAL GENERA</u>	<u>7.04</u>	<u>5</u>	7.42	2
<u>IXELQ</u>	<u>IXE</u>	<u>6.34</u>	<u>12</u>	7.34	6
<u>LOYDMAXB-3</u>	<u>LLOYD</u>	<u>7.03</u>	<u>6</u>	7.37	4
<u>LOYDMAXB-5</u>	<u>LLOYD</u>	<u>7.39</u>	<u>3</u>	7.41	3
<u>VECTPRE</u>	<u>PRINCIPAL GENERA</u>	<u>6.92</u>	<u>9</u>	7.30	7
<u>ST&ER1P</u>	<u>SANTANDER</u>	<u>6.94</u>	<u>8</u>	<u>7.30</u>	<u>8</u>
<u>HSBC-D2B-5</u>	<u>HSBC</u>	<u>7.61</u>	<u>1</u>	7.37	5
<u>FONSER1</u>	<u>SANTANDER</u>	<u>7.49</u>	<u>2</u>	<u>7.28</u>	<u>9</u>
<u>VECTAR</u>	<u>PRINCIPAL GENERA</u>	<u>6.50</u>	<u>11</u>	7.06	10
<u>HZLIQ</u>	<u>BANAMEX</u>	<u>6.61</u>	<u>10</u>	6.99	12
<u>HZLIQ+</u>	<u>BANAMEX</u>	<u>7.01</u>	<u>7</u>	7.04	11
<u>F-PATRIB3</u>	<u>PRUDENTIAL FINANCIAL</u>	<u>5.88</u>	<u>13</u>	6.29	13
<u>SCOTIAP</u>	<u>INVERLAT</u>	<u>4.34</u>	<u>14</u>	4.11	14
<u>BMERLIQ</u>	<u>BBVA Bancomer</u>	<u>0.61</u>	<u>16</u>	0.75	15
<u>BMERDIN</u>	<u>BBVA Bancomer</u>	<u>0.63</u>	<u>15</u>	0.50	16

Tabla 3, Comparativo Fondos Líquidos, Gestión Santander

En lo referente a fondos de liquidez diaria se tienen tres fondos que compiten con las demás instituciones de estos, dos de ellos el Santan 1 y el Fonser 1 tiene muy buenos resultados estando el primero de ellos en el número 1 del ranking acumulado y el Fonser que ocupa el segundo lugar en rendimiento en los últimos 18 meses.

b) Sociedades de Inversión Corto Plazo.

FONDO	OPERADORA	Rendimiento		rendimiento	
		Último año y medio		y Ranking últimos tres años.	
		Y ranking			
ING-30	ING	7.52	5	8.92	1
SANTAN2	SANTANDER	8.02	2	8.85	2
IXET	IXE	7.78	4	8.44	3
SCOTIA2	INVERLAT	7.97	3	8.35	4
ST&ER-2	SANTANDER	6.97	11	8.27	5
BMERHOR	BBVA Bancomer	7.39	7	8.22	6
IXECP	IXE	7.19	8	8.22	7
HSBC-DGB-3	HSBC	8.52	1	7.98	8
APOLOMB2	PRUDENTIAL FINANCIAL	6.99	9	7.95	9
NTE-FD2	BANORTE	6.99	10	7.95	10
NTE-FD1C	BANORTE	6.70	13	7.85	11
APOLODB2	PRUDENTIAL FINANCIAL	6.75	12	7.71	12
NTE-FD1	BANORTE	5.81	15	7.46	13
HSBC-DEB-2	HSBC	6.44	14	6.84	14
ING-1	ING	5.65	16	6.55	15
ACTIMED	ACTINVER	7.49	6	6.28	16

Tabla 4, Fondos Corto Plazo, Gestión Santander 2005

En este segmento de fondos Santander presenta dos competidores uno situado en un buen lugar, el segundo y otro situado en un quinto lugar acumulado situado por debajo de fondos de Ixe, Scotia e ING que a simple vista y sin realizar un análisis más extenso no son los competidores fuertes del banco como si lo serían (por presencia y poderío) Banamex y Bancomer que en este rubro están por debajo de la Banca Privada Santander que estudiamos.

c) Fondos de Mediano Plazo

FONDO	OPERADORA	Rendimiento Acumulado		Rendimiento Acumulado	
		18 meses y ranking		tres años y ranking	
NAFFP28	NAFINSA	7.52	5	8.92	<u>1</u>
GBMF3	GBM	8.02	2	8.85	<u>2</u>
SANTAN3	SANTANDER	7.78	4	8.44	<u>3</u>
GBM-F4	GBM	7.97	3	8.35	<u>4</u>
ST&ER-4	SANTANDER	6.97	11	8.27	<u>5</u>
SCOTIA4	INVERLAT	7.39	7	8.22	<u>6</u>
IXEMP	IXE	7.19	8	8.22	<u>7</u>
NTE-FM1C	BANORTE	8.52	1	7.98	<u>8</u>
NTE-FM1	BANORTE	6.99	9	7.95	<u>9</u>
NTE-FM1D	BANORTE	6.99	10	7.95	<u>10</u>
HZMD+B-2	BANAMEX	6.70	13	7.85	<u>11</u>
BMERPZO	BBVA Bancomer	6.75	12	7.71	<u>12</u>
HZMD	BANAMEX	5.81	15	7.46	<u>13</u>
APOLO90B3	PRUDENTIAL FINANCIAL	6.44	14	6.84	<u>14</u>
APOLO90B2	PRUDENTIAL FINANCIAL	5.65	16	6.55	<u>15</u>
ALTERNA	ACTINVER	7.49	6	6.28	<u>16</u>

Tabla 5, Fondos de Mediano Plazo, Gestión Santander 2005

En este tipo de fondos los resultados observados son similares a los presentados en los fondos de Corto Plazo ya que los fondos de Santander se encuentran ubicados en un tercer y quinto lugar ubicados, de nueva cuenta, por encima de los productos de los otros dos bancos grandes, el BBVA y la filial de Citygroup en México.

D) Fondos Largo Plazo

FONDO	OPERADORA	Rendimiento Acumulado		Rendimiento Acumulado	
		18 meses y ranking		tres años y ranking	
BMERLP	BBVA Bancomer	7.45	4	7.96	4
SANTAN4	SANTANDER	9.51	1	9.39	1
GBMLP	GBM	8.01	2	9.01	2
ST&ER-6	SANTANDER	7.52	3	8.66	3
IXELP	IXE	6.91	5	7.58	5
NTE-FA1D	BANORTE	6.17	6	5.65	6
NTE-FA1	BANORTE	6.17	7	5.65	7
ACTIPLA	ACTINVER	0.08	8	1.83	8

Tabla 6. Fondos Largos. Gestión Santander 2005

Son pocos los competidores en este tipo de fondos sin embargo Santander y sus productos siguen manteniendo una tendencia de estar de media tabla para arriba solamente que en esta ocasión el instrumento presentado por BBVA está por encima de los presentados por Banca Privada Santander.

Después de revisar los fondos de inversión de Santander contra los de la competencia en los últimos tres años se puede resumir en que los demás competidores el grupo tiene un buen lugar al estar situado siempre entre los cinco primeros lugares en general por encima de los productos de los otros bancos grandes, sin embargo nos encontramos nuevamente con que los rendimientos de los productos son menores al 10% de interés anual en promedio

situación que a simple vista puede llevar a los inversionistas de instrumentos de deuda a mirar hacia otro tipo de negocios con tasas más atractivas, que les otorgaran un mayor retorno sobre inversión, como sería el sector de la construcción que se estudiará más adelante.

3.2 Factores que considera el inversionista importantes para decidir donde invertir.

Son varios los factores que influyen en que el cliente de una institución bancaria decida invertir sus recursos en alguna u otra institución, a continuación se verán cuáles son los aspectos que más influyen en la decisión para posteriormente evaluar a Santander y su Banca Privada en cada uno de estos aspectos.

De acuerdo a una serie de encuestas realizadas para este trabajo de investigación entre 45 clientes atendidos en la Banca Privada de Guadalajara, que representan el 1% del total atendido por la regional los resultados son los siguientes:

a) Seguridad y Prestigio de la Institución: Según los individuos entrevistados (clientes de alguna Banca Privada, no se contemplaron ni cajas populares ni operadoras de fondos independientes) el primer punto en el cual una persona se fija para invertir sus recursos en determinada institución. Está ampliamente ligado al buen nombre del organismo a su solidez tanto moral como financiera.

Todo esto tiene una razón bastante sólida, sobretodo en nuestro país. Dicha postura tiene un origen meramente histórico, México es un país que ha sido sacudido por bastantes crisis financieras, entre las cuales se encuentran, el crack del 86, y el error de Diciembre del 94,

son solamente dos muestras de lo dicho. Durante estas crisis o periodos de sobresalto financiero no fue uno, sino muchos los bancos y Casas de Bolsa que quebraron y tuvieron que cerrar, de ahí surgieron otros problemas históricos y que marcaron la historia y financiera de nuestro país. A raíz de esto muchos perdieron sus ahorros de toda una vida o tardaron tiempo en verlos por que estuvieron congelados, es por eso que le gente que invierte actualmente se fija más en factores tales como Nombre de la institución, el tamaño de la misma, el conocimiento que puedan tener del negocio, la solidez financiera que tengan.

Los nombres de las tres instituciones que más se mencionaron entre los entrevistados coinciden con la de las que tienen más recursos bajo su custodia, en orden de tamaño Banamex, respaldado por CityBank el grupo financiero más grande del mundo, Bancomer de la mano de BBVA y la compañía sobre la cual hacemos el presente estudio Santander Serfin, sucursal del Santander Central Hispano noveno banco a nivel mundial.

Por lo tanto se puede decir de acuerdo a lo expresado por los clientes que por cuestiones de prestigio y solidez Santander y su Banca privada no presentan problemas para que alguna institución financiera le esté ganando a sus clientes.

b) Rendimiento: La gente además de seguridad busca obtener algún beneficio o premio al tener invertido su dinero en tal o cual institución, dichos beneficios están fuertemente ligados a los horizontes de inversión y al grado de aversión al riesgo que pudiera tener cada uno de los inversionistas.

Las personas entrevistadas tuvieron un patrón en común al momento que se les preguntó a qué le llamaban buen rendimiento, y la respuesta fue “con aquel que me de más que la renta de una casita”, (volvemos a ver el fantasma del sector hipotecario)”. Como se describe en el capítulo I, los resultados o rendimientos de cada uno de los productos de Santander son de los mejores del mercado. Sin embargo, salvo los de Renta variable (y no todo mundo está dispuesto a asumir riesgos) han estado en mínimos históricos o como dirían los clientes por debajo de la rentita de una casa. Una de las hipótesis, sobre las cuales se basa este estudio es que los nuevos recursos generados por los inversionistas han ido a dar a este tipo de negocios que actualmente están generando más rendimiento.

c) Servicio: El cómo es atendido en una sucursal u oficina es el tercer punto a considerar por un cliente o prospecto. El servicio está ligado a factores como la amabilidad, tiempo y grado de atención que reciben de sus asesores o ejecutivos.

Lo que un cliente busca al momento de ser atendido dentro de una institución o en concreto de una Banca Privada es primero que nada sentirse en un ambiente de confianza con su ejecutivo, sentir que es atendido por un profesional que le está dando soluciones personalizadas de acuerdo a su perfil y necesidades de inversión, además dado el nivel de clientes que se atiende (personas con un patrimonio en efectivo mayor o igual a los dos millones de pesos) estos exigen una atención rápida y precisa tanto cuando la atención es en su hogar o en algún centro de negocios o cuando esta sea en forma telefónica.

Desgraciadamente para la Banca Privada Santander no ocupó los primeros lugares en dichos puestos. Ocupa en nivel de atención en los puestos más bajos junto con los otros

dos grandes, por lo cual se puede deducir que el nivel de atención está ligado al volumen de operación. A primera instancia se puede deducir y llegar a una evaluación que nos deje como resultado que el nivel de atención baja en relación inversa al crecimiento del banco o grupo financiero, esto por dos factores básicamente el volumen de clientes que se maneja en número y el volumen en pesos que administra.

Esta situación que se presenta no es para nada justificable y será más adelante una de las variables a cruzar para determinar causas del problema de investigación. Considerando que el servicio y atención está haciendo crecer a los pequeños y medianos grupos que aún no se enfrentan a dicha problemática.

CAPITULO IV

Análisis del sector.

En el presente capítulo se analiza la manera de competir de los distintos participantes de la industria para determinar de acuerdo al modelo de Michael Porter en el cual se estudia la relación de los participantes con 5 aspectos, la rivalidad entre ellos, poder de negociación con sus proveedores, con sus compradores, las barreras de entrada a la industria y los posibles sustitutos que pudieran afectar al sector.

a) Rivalidad: La industria presenta una fuerte competencia entre los principales competidores Banamex, BVVA Bancomer y Santander, entre los cuales poseen más del 60% del mercado, entre estos tres participantes luchan día con día con la elaboración de productos y medios de servicio que puedan marcar diferencias ante los clientes, después vienen dos entidades que se pueden considerar medianas que también luchan con los tres grandes por tomar una tajada más grande del pastel, estos grupos son Banorte y HSBC, estos cinco grupos pelean entre si (a través de su Banca Privada) por los clientes “grandes” que son aquellos con un patrimonio mayor al millón de pesos, finalmente vienen los grupos financieros chicos como Actinver, Ixe, Interacciones, Inbursa y la red de sucursales de los cinco grupos mencionados en un principio que luchan por captar el ahorro de los ahorradores con un patrimonio menor al millón de pesos. Esta es una industria en la cual el

costo de permanecer puede resultar muy caro y como muestra se puede ver en el importante número de entidades que se han declarado en bancarrota y la cual presenta la característica de que cada día los márgenes son menores con el fin de ganar mas clientes.

b) Poder de negociación de Proveedores: Sin lugar a dudas esta es una industria en la cual el poder de negociación está en manos de los grupos financieros (el intermediario) ya que al ser pocos en general y estar facultados por las leyes para poder ser los únicos que funcionen como tales tiene la capacidad para poner las reglas a la mayoría de los emisores primarios, incluso hablando de gobierno, ya que estos organismos (grupos financieros) son los que marcan las comisiones por colocar y los niveles a los que se colocará (por medio de subastas) de tal manera que si no les representa negocio no participan.

c) Poder de negociación de Compradores: En este caso la situación se revierte de manera considerable, ya que por la similitud de servicios y productos que presentan cada uno de los grupos financieros estos han tenido cada vez más que reducir sus márgenes con el fin de que el cliente se quede con ellos. Un ejemplo muy claro lo tenemos con los márgenes de los CETES de 28 días que a principios de los 90 presentaban márgenes entre la captación y la colocación que era de 2 puntos, en la actualidad es de 0.3 en promedio.

d) Sustitutos: Constantemente se da la elaboración de productos sustitutos dentro de la industria, ya que los grupos financieros día a día se concentran de una forma más ardua en desarrollar vehículos de ahorro que satisfagan de manera más integral la necesidad del cliente. Ejemplificando esto a través de la historia de la industria encontramos que en un principio el medio era el pagaré, luego la emisión de papales gubernamentales, luego ante

la necesidad del cliente por mayores tasas surgen instrumentos con mayores plazos y riesgos, actualmente encontramos cada día productos, que como se decía anteriormente, satisfacen de manera mas integral y completas las necesidades del cliente principalmente en los siguientes puntos liquidez, seguridad y rendimiento.

e) Amenaza de nuevos competidores: producto de la gran cantidad de capital que se requiere para poder iniciar operaciones, la gran cantidad de requisitos que ponen las autoridades competentes para poder consolidarse como un grupo financiero (ya sea Banco, Casa de Bolsa u Operador de Fondos) así como la marcada preferencia que tiene los clientes por ciertas marcas hace poco atractivo el ingreso de nuevos competidores salvo que lo hagan por medio de compras de grupos ya consolidados, en este sentido la única forma atractiva de entrada sería mediante la compra de Banorte, único grupo financiero (de los cinco grandes) que no fue adquirido en los últimos cinco años por un participante de origen extranjero.

Estrategias de los competidores.

Banamex, Santander y BBVA basan su accionar en la diferenciación en el producto y la solidez de sus marcas, es decir, estos tres grupos están en constante diferenciación de sus productos en lo cual aprovechan el “boom” que causa entre los clientes para ganar cuota, antes de que sea copiado por la competencia y ya no sea tan atractivo, en segundo lugar gran parte de su estrategia es el aprovechar la solidez que tienen sus marcas dentro de la industria

Banorte y HSBC: Seguidores en lo que se refiere a innovación y diferenciación en el producto a ofertar, sin embargo su estrategia está basada en la diferenciación y personalización del servicio punto que es severamente descuidado por los tres grandes debido al volumen de operaciones y de clientes que manejan.

Los bancos chicos: Su estrategia consiste en la venta puerta a puerta a aquellos potenciales clientes o consumidores que por su patrimonio no son atractivos para los dos grupos mencionados anteriormente, ellos buscan por medio de altos volúmenes de clientes y altos márgenes, situación que se puede dar debido a lo poco atractivo que representa un sólo cliente para una institución pero no así si se manejan en volumen, mediante la venta de productos en forma similares a los de los anteriores pero distintos en resultados y rendimientos por el mercado al que se dirigen.

CAPITULO V

Resultados y propuestas

5.1 Crecimiento en productos de otras instituciones

Ya se habló en los capítulos anteriores de la situación de los mercados durante el 2003, 2004, 2005. A la vez, se vio un comparativo de los rendimientos presentados por Santander contra los presentados por su competencia, además de realizar un análisis de los puntos relativos al servicio y la confianza que son más importantes para un cliente o prospecto al momento de decidir invertir en tal o cual institución, ahora lo que toca estudiar es si el crecimiento que no se ha tenido en Privada Santander se ha tenido en otros Grupos Financieros o si estos han tenido un desempeño igual o parecido al del grupo en estudio, con el objetivo de determinar si ha sido una problemática individual o de la industria en general.

A continuación se detalla los porcentajes de participación en el mercado, en la parte correspondiente a los 5 grupos financieros de mayor tamaño en la actualidad.

Participación Anual en el mercado de Fondos			
	2004	2005	2006
Banamex	33%	29%	28%
BBVA	30%	31%	33%

Santander	22%	28%	27%
Scotia	8%	8%	7%
Banorte	7%	5%	5%

Tabla 7. Participación en mercado de fondos. Gestión Santander.

El comparativo anterior aunque fue expresado únicamente en porcentajes sirve para visualizar de una manera más clara que el problema de poco crecimiento es prácticamente de toda la industria.

En el año 2004 Banamex era el líder en fondos de inversión para todo el mercado con un 33% (del total de los 5 grandes) para los siguientes dos años 2005 y 2006 dicha participación bajo haciendo que Banamex cayera al 2do. lugar, quedando ocupado el sitio de honor para BBVA que inició el periodo de estudio con un 30% de participación y cerró con un 33%. Finalmente Santander inició con un 22% de participación de mercado y finalizó con un 27% siendo de los bancos en estudio el que mayor crecimiento porcentual en cuanto a participación de mercado tuvo.

Con la gráfica explicada y estudiada se puede llegar a la siguiente conclusión: La falta de crecimiento no fue un problema exclusivo de Santander, sino de la industria en general, esto lo podemos concluir a partir de que el grupo español que estamos estudiando fue el que presentó un mayor crecimiento porcentual en cuanto a participación, no cumplió con sus resultados presupuestados a lo largo de los periodos en cuestión, por lo tanto se puede deducir que las demás instituciones y organismos se encontraron en una situación similar o incluso peor.

5.2 Preliminares, base de estudio.

A lo largo del presente estudio se realizó un diagnóstico en general de los resultados de la Banca Privada Santander durante los periodos 2003 ,2004 y 2005, como se puede observar, no fueron ni por mucho lo esperado ni lo presupuestado por la institución.

Se estudiaron aspectos como el nivel de servicio de la institución para determinar si era una causal que estaba llevando recursos a otros bancos, se midieron y se presentaron gráficos de comparativos de rendimientos con respecto a otras instituciones de inversión, además se apartó un espacio para darle seguimiento al comportamiento de los mercados tanto de deuda, renta variable como de fondos de inversión, se efectuó también una serie de tablas que mostraban la participación de mercado de los principales bancos durante el periodo en cuestión con el fin de determinar si alguno se estaba quedando con el crecimiento que estaba logrando la Banca Privada Santander.

El problema de la falta de crecimiento durante los últimos tres años es primordialmente 7.80% por debajo de lo presupuestado en 2003, en 2004 llegando a un 93.48% de cumplimiento y solamente un 37.08% del total de la meta en 2005. Esto es producto de la baja en las tasas de interés de los instrumentos llamados libres de riesgo que se situaron a lo largo del periodo de estudio con números menores al doble dígito incluso llegando a tocar niveles de 4%, siendo el promedio de tasas cercano al 7.5%, consecuencia de esto los inversionistas han estado mirando hacía otra serie de mercados y negocio, en concreto el hipotecario y de construcción, que con niveles de riesgo similares puedan dar mejores rendimientos, esto se concluye a partir de que Santander ya no ha crecido como lo había

hecho anteriormente pero los demás tampoco, ya que Santander en cuestiones de cuota comenzó el periodo con un porcentaje de participación de 22% y terminó, a pesar de los resultados presentados, con un 27%, es decir, se ganó cuota de mercado a pesar de no cumplir al 100% los objetivos trazados.

La siguiente parte de la investigación consistirá en estudiar a la industria de la construcción para saber si los recursos están orientándose a ese sector y en caso de ser afirmativo nuestro supuesto, se plantearan propuestas de estrategias a seguir tanto de diseño de producto que puedan competir y estén acorde a las situaciones financieras imperantes en la actualidad como de un posible rediseño de la estructura y alcance de la Banca Privada Santander.

CAPITULO VI

Competencia no bancaria: Industria de la construcción

En esta parte se analiza el crecimiento de la industria de dos maneras diferentes: Por un lado se verá su avance neto en los último 5 años y por el otro se estudian algunas de las empresas más importantes de este ramo como: GEO, Homex; para comparar sus números con los de la industria y después inferir si parte de dicho crecimiento se pudo haber visto financiado por recursos salidos de la banca de inversión. Finalmente, se compara este apartado con una investigación realizada entre clientes de la banca privada Santander que retiraron recursos, donde se les preguntó cual fue el destino de estos, con el fin de generar información que ayude a justificar los supuestos iniciales del proyecto en relación al destino de los recursos retirados

6.1 Avance Industria de la construcción 2000-2005, Viviendas Propias.

Tabla 8. Cuadro de viviendas por estado con número de ocupantes por habitación. INEGI. (Año)

Entidad federativa	2000 ^a				2005			
	Viviendas particulares habitadas	Promedio de ocupantes			Viviendas particulares habitadas	Promedio de ocupantes		
		Por vivienda	Por cuarto	Por dormitorio		Por vivienda	Por cuarto	Por dormitorio
Estados Unidos Mexicanos	21 858 085	4.4	1.6	2.2	24 006 357	4.2	1.1	2.1
Aguascalientes	198 682	4.7	1.4	2.0	242 169	4.3	1.0	2.0
Baja California	601 694	4.1	1.3	2.0	682 136	3.8	1.0	1.9
Baja California Sur	104 808	4.0	1.5	2.0	129 284	3.7	1.1	2.0
Campeche	158 300	4.3	1.9	2.6	181 235	4.1	1.4	2.5
Coahuila de Zaragoza	542 615	4.2	1.3	2.0	615 408	4.0	1.0	1.9
Colima	133 324	4.0	1.6	2.1	143 648	3.8	1.1	2.0
Chiapas	801 330	4.9	2.4	3.0	889 420	4.7	1.6	2.8
Chihuahua	756 780	4.0	1.3	1.9	813 273	3.8	0.9	1.9
Distrito Federal	2 124 632	4.0	1.2	1.9	2 215 451	3.8	0.9	1.8
Durango	324 062	4.5	1.4	2.0	352 652	4.2	1.0	2.0
Guanajuato	921 501	5.0	1.7	2.3	1 034 957	4.7	1.2	2.1
Guerrero	654 017	4.7	2.4	2.9	689 108	4.4	1.6	2.7
Hidalgo	493 644	4.5	1.7	2.3	551 219	4.2	1.2	2.2
Jalisco	1 392 956	4.5	1.4	2.0	1 534 454	4.2	1.1	1.9
México	2 864 077	4.6	1.5	2.2	3 100 599	4.3	1.1	2.1
Michoacán de Ocampo	852 787	4.6	1.7	2.2	896 061	4.3	1.2	2.1
Morelos	364 972	4.2	1.6	2.2	386 419	4.0	1.1	2.0
Navarrit	218 904	4.2	1.6	2.1	240 225	3.9	1.1	2.0
Nuevo León	886 953	4.3	1.3	2.0	994 983	4.1	1.0	1.9
Oaxaca	737 937	4.6	2.2	2.8	791 113	4.4	1.4	2.5
Puebla	1 057 662	4.8	1.8	2.6	1 179 283	4.5	1.3	2.4
Querétaro Arteaga	295 750	4.7	1.6	2.2	349 540	4.4	1.1	2.0
Quintana Roo	211 566	4.1	1.9	2.5	249 375	4.0	1.4	2.4
San Luis Potosí	493 916	4.6	1.6	2.2	551 617	4.3	1.1	2.1
Sinaloa	574 795	4.4	1.5	2.2	622 422	4.0	1.1	2.1
Sonora	530 968	4.1	1.4	2.1	598 335	3.9	1.0	2.1
Tabasco	412 265	4.6	1.8	2.5	467 229	4.2	1.3	2.3
Tamaulipas	678 041	4.0	1.5	2.1	767 349	3.8	1.1	2.1
Tlaxcala	193 374	5.0	1.8	2.5	231 095	4.6	1.2	2.3
Veracruz de Ignacio de la Llave	1 605 772	4.3	1.7	2.4	1 757 567	4.0	1.2	2.2
Yucatán	372 086	4.4	1.7	2.5	426 292	4.2	1.3	2.4
Zacatecas	297 915	4.5	1.5	2.1	322 439	4.2	1.1	2.

Tabla 9. Crecimiento en viviendas propias en el país expresado porcentualmente por entidad federativa. INEGI (2006).

Entidad federativa	2000 a	2005	Variación Porcentual
	Viviendas particulares habitadas	Viviendas particulares habitadas	
Estados Unidos Mexicanos	21858085.00	24006357.00	9.83%
Aguascalientes	198682.00	242169.00	21.89%
Baja California	601694.00	682136.00	13.37%
Baja California Sur	104808.00	129284.00	23.35%
Campeche	158300.00	181235.00	14.49%
Coahuila de Zaragoza	542615.00	615408.00	13.42%
Colima	133324.00	143648.00	7.74%
Chiapas	801330.00	889420.00	10.99%
Chihuahua	756780.00	813273.00	7.46%
Distrito Federal	2124632.00	2215451.00	4.27%
Durango	324062.00	352652.00	8.82%
Guanajuato	921501.00	1034957.00	12.31%
Guerrero	654017.00	689108.00	5.37%
Hidalgo	493644.00	551219.00	11.66%
Jalisco	1392956.00	1534454.00	10.16%
México	2864077.00	3100599.00	8.26%
Michoacán de Ocampo	852787.00	896061.00	5.07%
Morelos	364972.00	386419.00	5.88%
Nayarit	218904.00	240225.00	9.74%
Nuevo León	886953.00	994983.00	12.18%
Oaxaca	737937.00	791113.00	7.21%
Puebla	1057662.00	1179283.00	11.50%
Querétaro Arteaga	295750.00	349540.00	18.19%
Quintana Roo	211566.00	249375.00	17.87%
San Luis Potosí	493916.00	551617.00	11.68%
Sinaloa	574795.00	622422.00	8.29%
Sonora	530968.00	598335.00	12.69%
Tabasco	412265.00	467229.00	13.33%
Tamaulipas	678041.00	767349.00	13.17%
Tlaxcala	193374.00	231095.00	19.51%

<u>Veracruz de Ignacio de la Llave</u>	<u>1605772.00</u>	<u>1757567.00</u>	9.45%
<u>Yucatán</u>	<u>372086.00</u>	<u>426292.00</u>	14.57%
<u>Zacatecas</u>	<u>297915.00</u>	<u>322439.00</u>	8.23%

Las tablas anteriores tienen el propósito de presentar los datos para identificar el índice de crecimiento del sector vivienda de acuerdo al número de casas propias con que se empezó el año 2000 comparado con el mismo dato pero del año 2005.

En México en el año 2000 se contaba con un total de 21'858,085.00 viviendas para el 2005 había variando este dato ubicándose en 24'006,357.00, es decir, se presentó un crecimiento del 9.83%. Por otra parte, los Estados de Yucatán, Coahuila y Baja California Sur reportan crecimientos superiores al 12%.

Lo que se puede inferir de los cuadros, es que el número de casas construidas y adquiridas a lo largo del periodo de estudio fue en un alza sostenida, sin embargo dichos datos aunque sin una directriz, son insuficientes para determinar la validez de los supuestos del estudio. Es por eso que se debe seguir con la búsqueda de fuentes de información de dicha industria que permitan tener una idea completa y documentada de su desarrollo y crecimiento.

6.2 Constructoras dentro de la Bolsa Mexicana de Valores

Antes de pasar a los datos financieros de la industria de la construcción en general se analizarán algunas de las compañías del sector, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, en concreto del valor de su acción en el mismo. Es decir se hará un seguimiento de lo particular a lo general, mismos datos que se cruzarán con los de la Banca Privada Santander con el objetivo de medir o determinar una posible relación. Ver Anexo 2.

Al igual que el apartado anterior sobre el número de casas particulares habitadas en el país entre el año 2000 y el 2005 la tabla No. 8 da elementos que hacen suponer un crecimiento en el sector sin embargo no aporta datos definitivos y contundentes para valorar los supuestos de partida.

En primer lugar si se toma al IPC como media de crecimiento solo dos compañías del sector se encuentran por encima de este, dichas empresas son ICA constructora de proyectos de gran magnitud y GEO dedicada a vivienda para la clase media-media baja.

Por abajo del IPC se encuentran compañías como Cemex dedicada a la fabricación y distribución de cemento uno de los principales insumos de la industria, también se encuentra ARA y HOGAR ubicadas en el mismo sector que GEO.

El objetivo de utilizar al IPC como una medida de referencia es para descartar el efecto Dow en los rendimientos de dichas emisoras.

El efecto Dow surge a partir de una teoría formulada por los creadores de este índice industrial de los Estados Unidos que habla acerca de la fuerza que puede tener el mercado

en general para empujar el desempeño de una acción en particular, es decir a través de este ejercicio se puede determinar que compañías tuvieron un desempeño de notable hacia arriba y lograron crecimientos o en este caso alza en sus acciones por sus propios resultados y cuales tuvieron alza en su cotización, mas por estar dentro de un mercado accionario metido desde el 2002 en un canal de alza que lo tiene actualmente rompiendo la resistencia de los 22,000 puntos (BMV 2006).

A continuación se evalúan datos de la Cámara Mexicana de la industria de la Construcción y del área de hipotecario de Grupo Santander con respecto al desempeño de la misma para apuntalar los dos apartados anteriores.

6.3 Crecimiento de Crédito Hipotecarios 1999-2005

Las siguientes tablas y gráficas muestran el avance del mercado hipotecario en los últimos 7 años.

Tabla 11, Crecimiento en casas construidas por unidad, Hipotecario Santander

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total de Vivienda Construida	277,700.00	356,301.00	313,000.00	410,000.00	477,000.00	513,000.00	615,000.00
Crecimiento(en Número de casas)		78,601.00	-43,301.00	97,000.00	67,000.00	36,000.00	102,000.00

La tabla 11, describe el crecimiento en la construcción de vivienda del año 1999 al 2005. Los datos de dicha tabla presentan elementos que ayudan a valorar el supuesto inicial sobre el destino de los recursos salidos de Banca Privada; El primero se presenta en el periodo de 2001-2002, años en que según nuestro estudio inicia la picada en las tasas de interés que

por un lado afecta al mercado de captación al ofrecer réditos menores en los instrumentos de deuda, pero por el otro lado estimula el crédito, en este caso el de tipo hipotecario, al ofrecer planes más baratos y accesibles.

El otro es el año 2005 donde se presenta el incremento más fuerte en casas construidas y que abarca el último periodo del análisis, con lo cual se puede presumir que muchos recursos que no llegaron a la Banca Privada sirvieron para dar enganches o para realizar construcciones con recursos propios.

Tabla 12. Unidades vendidas del 2000-2005. Hipotecaria Santander

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Interés Social	265,289.00	225,623.00	299,350.00	342,696.00	340,040.00	351,577.00
Media	11,899.00	21,168.00	35,762.00	43,327.00	51,661.00	68,254.00
Residencial	3,176.00	4,759.00	8,407.00	9,412.00	13,363.00	16,635.00
Residencial Plus	2,033.00	2,508.00	3,570.00	4,997.00	8,699.00	10,439.00

La tabla anterior, presenta un panorama sobre las viviendas que fueron vendidas desde el principio del siglo hasta el año 2005, aquí de nuevo se nota el cambio en la dinámica de tasas de interés iniciado en el año 2002, ya que a partir de ahí inicia un repunte en las unidades vendidas después de que en año previo hubo decremento en dicho índice.

Un aspecto a tomar en cuenta de la tabla 12, es el incremento en la venta de vivienda de tipo residencial plus, el segmento de clientes que atiende la Banca Privada, presenta un incremento muy superior al 100%.

Tabla 13. Valuación del mercado hipotecario. CMIC.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Interés Social	5.90	5.30	7.10	8.10	7.90	8.20
Media	0.70	1.30	2.10	2.50	3.00	4.00
Residencial	0.40	0.70	1.20	1.20	1.70	2.10
Residencial Plus	0.60	0.80	1.30	1.40	2.60	2.90
*Cifras expresadas en billones de Dólares						

Finalmente la tabla 13, muestra la valuación en billones de dólares de cada uno de los segmentos de vivienda y de nuevo se presentan incrementos fuertes en la valuación de todos los sectores, principalmente en el residencial y el residencial plus (de manera porcentual), lo cual da elementos para darle mayor solidez a la hipótesis de esta parte del trabajo.

Para terminar con este capítulo se presentan otros datos que sirven para reafirmar la tenencia analizada en las gráficas uno de ellos es el crecimiento del PIB durante el primer trimestre del 2003, según BANXICO, ubicado en 2.3% contra el 5.9% que creció el sector en el mismo periodo o el crecimiento en número de créditos del Infonavit durante el 2005 que tuvo un incremento del 23% con respecto al año anterior.

CAPITULO VII

Perspectiva de los Ahorradores

Destino de los recursos de los ahorradores del 2003-2005, de boca de ellos.

Para la realización de este capítulo se llevaron a cabo 40 entrevistas entre ex clientes de Banca Privada Santander y clientes que han realizado retiros importantes de dinero en los últimos 4 años para identificar por que retiraron dichos recursos y sobre todo a dónde los canalizaron.

Un total de 28 personas, que representan el 70% de los entrevistados afirmaron haber retirado sus recursos para invertir en bienes raíces o en algún tipo de negocio relacionado con el sector inmobiliario, el restante 30% argumentó que el retiro de sus recursos se debió a factores relacionados con problemas atribuibles a Santander y su Banca Privada.

Del 70% que retiró para invertir en negocios relacionados con el ramo inmobiliario, el 64% lo hizo por la plusvalía que generan los inmuebles, que consideran superior a los rendimientos de una cuenta de inversión bancaria y el resto lo hizo para comprar alguna casa o departamento para rentarla estimando que los réditos productos de arrendamientos son superiores a los que se presentan en las inversiones bancarias en inversiones conservadoras.

El restante 12% realizó sus retiros de efectivo por cuestiones que ya habían aparecido a lo largo del trabajo como son la falta de un buen servicio de Santander Banca Privada y por

considerar que otras compañías financieras tienen una gama de productos más amplia que les da más opciones para conformar sus portafolios de inversión.

La primera causal de retiros está referida a movimientos en el mercado que están fuera de los alcances de Santander. Sin embargo se resaltó un punto que poco se había mencionado en el estudio y que es 100% atribuible a Santander y su Banca Privada que es la gama de producto que presenta a sus clientes y prospectos pero sobretodo la falta de un buen servicio para algunos de sus clientes.

CAPITULO VIII

Propuesta

Después de realizar un estudio de la situación de la Banca Privada Santander durante el 2003, 2004, 2005, se determinó que dos fueron las causales de retiros en el área y su consiguiente incumplimiento en las metas:

1. Por un lado los fuertes movimientos en los mercados financieros y las volatilidades en los mismos, en concreto la baja de tasas de interés en los instrumento de deuda propició que algunos clientes enviaran sus recursos a otros sectores, dentro de los cuales sobresalió el inmobiliario al considerarlo un medio en el cual se asumen pocos riesgos y que de las fechas de estudio a la actualidad han presentado rendimientos más atractivos que los productos de deuda sin riesgos y poco volátiles que presentó Banca Privada.
2. El otro factor, que si fue una novedad con respecto a los supuestos sobre los cuales se fundamento el trabajo fue el hecho de que varios clientes se sintieron desatendidos por parte de su asesor (siendo que es uno de los principales elementos de la Banca Privada, la atención personalizada) motivo que los llevó a buscar otras alternativas donde fueran atendidos y tratados de acuerdo a sus expectativas.

La propuesta para mejorar el punto anterior se basa en las siguientes recomendaciones a la dirección darle un seguimiento aleatorio a algunos clientes para saber como están siendo atendidos y las expectativas que tienen sobre lo que debe ser una Banca Privada.

En lo referente al primer punto la propuesta sería diseñar Sociedades de Inversión Inmobiliarias, es decir, armar un producto similar a un fondo de deuda o de renta variable pero con activos ligados al ramo inmobiliario de tal manera que el cliente interesado en invertir en inmuebles pueda hacerlo sin tener que retirar los recursos de la institución.

En concreto se propondría la creación de una FIBRA (Fideicomiso de Inversión Inmobiliaria), instrumento ya contemplado en el mercado de valores, por parte de Santander. Dichos instrumentos estarían constituidos de la siguiente manera:

1-Su patrimonio estaría constituido por bienes inmuebles y su actividad relacionada con la adquisición de inmuebles destinados a arrendamiento y enajenación.

2-La inversión de su patrimonio debe estar invertido en un 70% en inmuebles y el remanente a la adquisición de valores gubernamentales inscritos en el registro nacional de valores o en acciones de sociedades de inversión de deuda de Santander.

3.-Su constitución quedará, según la ley, frente a un fedatario público.

4-Los fideicomitentes (propietarios) del inmueble transmitirán este al fiduciario, sin que tal aportación sea considerada como enajenación, obteniendo a cambio CPI, Certificados de participación inmobiliarios que son títulos de crédito representativos de derechos sobre inmuebles, arrendamientos y demás bienes afectos al patrimonio de la FIBRA.

5.- Para los clientes de la institución el CPI será un vehículo para invertir de manera indirecta en el mercado de bienes inmuebles.

6.- Una vez constituido el fideicomiso se creará en paralelo un Sociedad Anónima que será la entidad que adquiera los CPI y los podrá colocar de acuerdo a su figura en el mercado bursátil para el gran público inversionista.

Conclusiones y Recomendaciones para la Banca.

Grandes enseñanzas le deja a la banca de inversión, y en lo personal a mí como trabajador de la misma, los acontecimientos de los últimos 3 años.

En primer lugar le enseñó a saber anticiparse a situaciones relacionadas con el entorno financiero, que no eran tan difíciles de prever. En el caso concreto al estar dentro de una economía estable la tendencia de las tasas de interés siempre será a la baja; por otro lado también se concluye en lo personal y en la referente a la compañía que no hay que suponer o dar por sentadas las causales de los acontecimientos que se presentan antes de estudiarlas por que se puede pasar de largo otros factores que en un principio no fueron tomados en cuenta, como el referente al servicio y atención a los clientes, que era un punto en el cual Banca Privada Santander pensaba tener buenos dividendos y resultó ser una importante causal de retiros por parte de los ahorradores.

Pero sin lugar a dudas la gran enseñanza y recomendación, en lo particular y para Santander es saber escuchar al mercado y esto va muy relacionado con la creación de productos que se busquen adecuarse a las necesidades de los clientes y no a la inversa. En este caso, si la Banca Privada hubiera detectado esa necesidad del cliente para invertir en bienes raíces hubiera creado productos, similares a los detallados en la propuesta, y los resultados sin lugar a dudas hubieran sido bastante diferentes.

Bibliografía

- Asociación Mexicana de Bancos, Marzo 2006. Consultado en www.abm.org.mx
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Agosto 2006. Consultado en <http://www.cmic.org/>
- Diario El Financiero, Mayo 2006. Consultado en www.elfinanciero.com.mx,
- González, Gerardo (2006). *Aplicaciones a Portafolios de Inversión*. México, AMIB
- Grupo Financiero Santander, Abril 2006. Consultado en <http://180.177.41.109/gestionbp/Login.asp>
- Grupo Financiero Santander, Abril 2006, Consultado en www.santander.com.mx
- Instituto Nacional de estadística, geografía e informática, Agosto 2006. Consultado en www.inegi.gob.mx
- Portal Bolsa Mexicana de Valores, Marzo 2006. Consultado en www.bmv.com.mx
- Rojas Tapia, Francisco. (2004). Javier. *Apuntes programa de certificación AMIB*. Primera Edición. México: AMIB.
- Sánchez Cantú, Leopoldo (2006). *Análisis Técnico*, Primera edición. Der and Risk. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Anexos

Anexo 1, Subasta semanal de cetes 2003-2005, Banxico.

<u>Fecha</u>	<u>Cete 28 días</u>	<u>Cete 91 días</u>	<u>Cete 180 días</u>
<u>2-Jan-03</u>	7.56	8.08	
<u>9-Jan-03</u>	7.97	8.64	8.79
<u>16-Jan-03</u>	8.19	8.56	
<u>23-Jan-03</u>	8.54	9.06	9.56
<u>6-Feb-03</u>	9.08	9.13	
<u>13-Feb-03</u>	8.86	8.85	9.10
<u>20-Feb-03</u>	9.11	8.90	
<u>27-Feb-03</u>	8.90	8.35	8.98
<u>6-Mar-03</u>	9.30	9.32	
<u>13-Mar-03</u>	9.60	9.61	9.63
<u>20-Mar-03</u>	8.96	8.82	8.82
<u>27-Mar-03</u>	8.43	8.63	
<u>3-Apr-03</u>	8.72	8.69	8.75
<u>10-Apr-03</u>	8.25	8.38	
<u>17-Apr-03</u>	7.99	8.09	8.19
<u>24-Apr-03</u>	7.62	7.77	
<u>30-Apr-03</u>	6.73	7.07	7.36
<u>8-May-03</u>	5.82	6.19	
<u>15-May-03</u>	4.90	5.59	6.23
<u>22-May-03</u>	5.35	5.80	
<u>29-May-03</u>	4.91	5.43	6.18
<u>5-Jun-03</u>	4.72	5.11	
<u>12-Jun-03</u>	5.64	5.65	6.28
<u>19-Jun-03</u>	5.31	5.38	
<u>26-Jun-03</u>	5.11	5.33	5.77
<u>3-Jul-03</u>	4.38	5.04	
<u>10-Jul-03</u>	4.91	5.53	6.07
<u>17-Jul-03</u>	5.09	5.61	
<u>24-Jul-03</u>	4.35	5.21	5.84
<u>31-Jul-03</u>	4.14	4.97	

<u>7-Aug-03</u>	<u>4.31</u>	<u>5.12</u>	<u>5.96</u>
<u>14-Aug-03</u>	<u>4.30</u>	<u>4.93</u>	
<u>21-Aug-03</u>	<u>4.53</u>	<u>5.11</u>	<u>5.84</u>
<u>28-Aug-03</u>	<u>4.65</u>	<u>5.26</u>	
<u>4-Sep-03</u>	<u>4.98</u>	<u>5.39</u>	<u>5.78</u>
<u>11-Sep-03</u>	<u>4.71</u>	<u>5.20</u>	
<u>18-Sep-03</u>	<u>4.77</u>	<u>5.22</u>	<u>5.78</u>
<u>25-Sep-03</u>	<u>4.47</u>	<u>5.00</u>	
<u>2-Oct-03</u>	<u>4.58</u>	<u>5.04</u>	<u>5.58</u>
<u>9-Oct-03</u>	<u>5.47</u>	<u>5.75</u>	
<u>16-Oct-03</u>	<u>5.42</u>	<u>5.66</u>	<u>5.81</u>
<u>23-Oct-03</u>	<u>5.24</u>	<u>5.44</u>	
<u>24-Oct-03</u>	<u>4.86</u>	<u>5.02</u>	<u>5.37</u>
<u>6-Nov-03</u>	<u>4.48</u>	<u>4.90</u>	
<u>13-Nov-03</u>	<u>4.55</u>	<u>4.90</u>	<u>5.36</u>
<u>20-Nov-03</u>	<u>5.15</u>	<u>5.25</u>	
<u>27-Nov-03</u>	<u>5.78</u>	<u>5.87</u>	<u>6.12</u>
<u>4-Dec-03</u>	<u>6.31</u>	<u>6.37</u>	
<u>11-Dec-03</u>	<u>5.60</u>	<u>5.68</u>	<u>5.93</u>
<u>18-Dec-03</u>	<u>6.13</u>	<u>6.25</u>	
<u>25-Dec-03</u>	<u>6.22</u>	<u>6.43</u>	<u>6.74</u>
<u>1-Jan-04</u>	<u>6.04</u>	<u>6.17</u>	
<u>8-Jan-04</u>	<u>5.49</u>	<u>5.53</u>	<u>5.85</u>
<u>15-Jan-04</u>	<u>4.92</u>	<u>4.98</u>	<u>5.41</u>
<u>22-Jan-04</u>	<u>4.71</u>	<u>4.93</u>	<u>5.37</u>
<u>29-Jan-04</u>	<u>4.69</u>	<u>4.98</u>	<u>5.33</u>
<u>5-Feb-04</u>	<u>4.88</u>	<u>5.03</u>	<u>5.33</u>
<u>12-Feb-04</u>	<u>5.59</u>	<u>5.63</u>	<u>5.90</u>
<u>19-Feb-04</u>	<u>5.60</u>	<u>5.70</u>	<u>5.87</u>
<u>26-Feb-04</u>	<u>6.21</u>	<u>6.17</u>	<u>6.29</u>
<u>4-Mar-04</u>	<u>6.31</u>	<u>6.27</u>	<u>6.34</u>
<u>11-Mar-04</u>	<u>6.00</u>	<u>5.92</u>	<u>6.07</u>
<u>18-Mar-04</u>	<u>6.59</u>	<u>6.51</u>	<u>6.56</u>
<u>25-Mar-04</u>			

	<u>6.21</u>	<u>6.13</u>	<u>6.23</u>
<u>1-Apr-04</u>	<u>6.05</u>	<u>6.05</u>	<u>6.12</u>
<u>7-Apr-04</u>	<u>5.96</u>	<u>5.89</u>	<u>5.94</u>
<u>15-Apr-04</u>	<u>5.98</u>	<u>5.96</u>	<u>6.08</u>
<u>22-Apr-04</u>	<u>5.91</u>	<u>5.89</u>	<u>6.10</u>
<u>29-Apr-04</u>	<u>6.00</u>	<u>5.99</u>	<u>6.46</u>
<u>6-May-04</u>	<u>6.47</u>	<u>7.03</u>	<u>7.24</u>
<u>13-May-04</u>	<u>6.94</u>	<u>7.46</u>	<u>7.75</u>
<u>20-May-04</u>	<u>6.55</u>	<u>6.98</u>	<u>7.21</u>
<u>27-May-04</u>	<u>6.41</u>	<u>6.85</u>	<u>7.17</u>
<u>3-Jun-04</u>	<u>6.57</u>	<u>7.16</u>	<u>7.62</u>
<u>10-Jun-04</u>	<u>6.59</u>	<u>7.29</u>	<u>7.75</u>
<u>17-Jun-04</u>	<u>6.54</u>	<u>7.38</u>	<u>7.97</u>
<u>24-Jun-04</u>	<u>6.58</u>	<u>7.22</u>	<u>7.55</u>
<u>1-Jul-04</u>	<u>6.80</u>	<u>7.45</u>	<u>8.06</u>
<u>8-Jul-04</u>	<u>6.69</u>	<u>7.08</u>	<u>7.69</u>
<u>15-Jul-04</u>	<u>6.69</u>	<u>7.10</u>	<u>7.57</u>
<u>22-Jul-04</u>	<u>6.71</u>	<u>7.26</u>	<u>7.77</u>
<u>29-Jul-04</u>	<u>7.16</u>	<u>7.59</u>	<u>8.15</u>
<u>5-Aug-04</u>	<u>7.17</u>	<u>7.40</u>	<u>7.95</u>
<u>12-Aug-04</u>	<u>7.23</u>	<u>7.50</u>	<u>7.95</u>
<u>19-Aug-04</u>	<u>7.13</u>	<u>7.40</u>	<u>7.80</u>
<u>26-Aug-04</u>	<u>7.32</u>	<u>7.71</u>	<u>8.05</u>
<u>2-Sep-04</u>	<u>7.29</u>	<u>7.68</u>	<u>7.98</u>
<u>9-Sep-04</u>	<u>7.32</u>	<u>7.73</u>	<u>7.90</u>
<u>16-Sep-04</u>	<u>7.27</u>	<u>7.67</u>	<u>7.99</u>
<u>23-Sep-04</u>	<u>7.31</u>	<u>7.74</u>	<u>8.04</u>
<u>30-Sep-04</u>	<u>7.61</u>	<u>7.95</u>	<u>8.21</u>
<u>7-Oct-04</u>	<u>7.65</u>	<u>8.01</u>	<u>8.29</u>
<u>14-Oct-04</u>	<u>7.65</u>	<u>8.03</u>	<u>8.23</u>
<u>21-Oct-04</u>	<u>7.76</u>	<u>8.13</u>	<u>8.29</u>
<u>28-Oct-04</u>	<u>7.97</u>	<u>8.25</u>	<u>8.55</u>
<u>4-Nov-04</u>	<u>8.02</u>	<u>8.38</u>	<u>8.64</u>
<u>11-Nov-04</u>	<u>8.20</u>	<u>8.60</u>	<u>8.81</u>

<u>18-Nov-04</u>	<u>8.23</u>	<u>8.55</u>	<u>8.83</u>
<u>25-Nov-04</u>	<u>8.36</u>	<u>8.77</u>	<u>8.97</u>
<u>2-Dec-04</u>	<u>8.37</u>	<u>8.71</u>	<u>8.84</u>
<u>9-Dec-04</u>	<u>8.34</u>	<u>8.68</u>	<u>8.69</u>
<u>16-Dec-04</u>	<u>8.59</u>	<u>8.78</u>	<u>8.72</u>
<u>23-Dec-04</u>	<u>8.59</u>	<u>8.63</u>	<u>8.59</u>
<u>30-Dec-04</u>	<u>8.61</u>	<u>8.81</u>	<u>8.66</u>
<u>5-Jan-05</u>	<u>8.56</u>	<u>8.70</u>	<u>8.59</u>
<u>12-Jan-05</u>	<u>8.59</u>	<u>8.67</u>	<u>8.52</u>
<u>19-Jan-05</u>	<u>8.63</u>	<u>8.75</u>	<u>8.60</u>
<u>26-Jan-05</u>	<u>8.63</u>	<u>8.84</u>	<u>8.76</u>
<u>2-Feb-05</u>	<u>9.07</u>	<u>9.21</u>	<u>9.22</u>
<u>9-Feb-05</u>	<u>9.14</u>	<u>9.27</u>	<u>9.24</u>
<u>16-Feb-05</u>	<u>9.15</u>	<u>9.28</u>	<u>9.23</u>
<u>23-Feb-05</u>	<u>9.23</u>	<u>9.46</u>	<u>9.42</u>
<u>2-Mar-05</u>	<u>9.33</u>	<u>9.63</u>	<u>9.64</u>
<u>9-Mar-05</u>	<u>9.32</u>	<u>9.59</u>	<u>9.58</u>
<u>16-Mar-05</u>	<u>9.37</u>	<u>9.79</u>	<u>9.82</u>
<u>23-Mar-05</u>	<u>9.45</u>	<u>9.81</u>	<u>9.84</u>
<u>31-Mar-05</u>	<u>9.57</u>	<u>9.89</u>	<u>10.00</u>
<u>6-Apr-05</u>	<u>9.64</u>	<u>10.08</u>	<u>10.21</u>
<u>13-Apr-05</u>	<u>9.59</u>	<u>9.95</u>	<u>10.12</u>
<u>20-Apr-05</u>	<u>9.66</u>	<u>10.02</u>	<u>10.16</u>
<u>27-Apr-05</u>	<u>9.61</u>	<u>9.95</u>	<u>10.06</u>
<u>4-May-05</u>	<u>9.77</u>	<u>10.00</u>	<u>10.16</u>
<u>11-May-05</u>	<u>9.81</u>	<u>10.01</u>	<u>10.14</u>
<u>18-May-05</u>	<u>9.73</u>	<u>9.88</u>	<u>9.95</u>
<u>25-May-05</u>	<u>9.69</u>	<u>9.80</u>	<u>9.84</u>
<u>1-Jun-05</u>	<u>9.64</u>	<u>9.78</u>	<u>9.81</u>
<u>8-Jun-05</u>	<u>9.64</u>	<u>9.74</u>	<u>9.69</u>
<u>15-Jun-05</u>	<u>9.62</u>	<u>9.71</u>	<u>9.69</u>
<u>22-Jun-05</u>	<u>9.62</u>	<u>9.78</u>	<u>9.74</u>
<u>29-Jun-05</u>	<u>9.61</u>	<u>9.78</u>	<u>9.75</u>
<u>7-Jul-05</u>			

	<u>9.61</u>	<u>9.79</u>	<u>9.75</u>
<u>14-Jul-05</u>	<u>9.61</u>	<u>9.73</u>	<u>9.65</u>
<u>21-Jul-05</u>	<u>9.60</u>	<u>9.66</u>	<u>9.62</u>
<u>28-Jul-05</u>	<u>9.63</u>	<u>9.77</u>	<u>9.70</u>
<u>4-Aug-05</u>	<u>9.62</u>	<u>9.75</u>	<u>9.70</u>
<u>11-Aug-05</u>	<u>9.61</u>	<u>9.74</u>	<u>9.69</u>
<u>18-Aug-05</u>	<u>9.58</u>	<u>9.69</u>	<u>9.57</u>
<u>25-Aug-05</u>	<u>9.57</u>	<u>9.56</u>	<u>9.46</u>
<u>1-Sep-05</u>	<u>9.42</u>	<u>9.39</u>	<u>9.28</u>
<u>8-Sep-05</u>	<u>9.36</u>	<u>9.25</u>	<u>9.06</u>
<u>15-Sep-05</u>	<u>9.21</u>	<u>9.08</u>	<u>8.74</u>
<u>22-Sep-05</u>	<u>9.06</u>	<u>8.97</u>	<u>8.67</u>
<u>29-Sep-05</u>	<u>9.02</u>	<u>9.03</u>	<u>8.79</u>
<u>6-Oct-05</u>	<u>8.99</u>	<u>9.06</u>	<u>8.84</u>
<u>13-Oct-05</u>	<u>8.94</u>	<u>8.97</u>	<u>8.90</u>
<u>20-Oct-05</u>	<u>8.88</u>	<u>8.93</u>	<u>8.88</u>
<u>27-Oct-05</u>	<u>8.82</u>	<u>8.84</u>	<u>8.84</u>
<u>3-Nov-05</u>	<u>8.80</u>	<u>8.89</u>	<u>8.92</u>
<u>10-Nov-05</u>	<u>8.73</u>	<u>8.77</u>	<u>8.76</u>
<u>17-Nov-05</u>	<u>8.68</u>	<u>8.72</u>	<u>8.67</u>
<u>24-Nov-05</u>	<u>8.61</u>	<u>8.64</u>	<u>8.59</u>
<u>1-Dec-05</u>	<u>8.50</u>	<u>8.49</u>	<u>8.50</u>
<u>8-Dec-05</u>	<u>8.42</u>	<u>8.38</u>	<u>8.34</u>
<u>15-Dec-05</u>	<u>8.14</u>	<u>8.12</u>	<u>8.13</u>
<u>22-Dec-05</u>	<u>8.03</u>	<u>7.99</u>	<u>7.98</u>
<u>29-Dec-05</u>	<u>8.02</u>	<u>8.01</u>	<u>7.90</u>

Anexo 2. Emisoras de la BMV, variación del precio de sus títulos del 2003 al 2006. BMV.

Emisora	Serie	09/12/2003	09/12/2006	%	Ipc
GMD	B	1.80	22.70	1161.1%	0.0
MOVILA	B	22.00	240.00	990.9%	0.0
GMEXICO	B	4.98	33.59	574.9%	1.02
AMTEL	A1	11.68	71.70	513.9%	4.53
TEKCHEM	A	0.43	2.30	434.9%	0.0
CEL	*	15.06	76.00	404.6%	0.0
ALSEA	*	9.00	44.98	399.8%	0.0
AMX	L	4.23	20.43	382.6%	11.71
AMX	A	4.22	20.10	376.7%	0.0
GEO	B	9.60	44.41	362.6%	.52
CMR	B	0.69	3.08	346.4%	0.0
ICA	*	8.71	37.90	335.4%	.13
GFNORTE	O	7.72	32.58	321.7%	1.71
GCC	*	9.70	39.95	311.9%	0.0
ICH	B	8.33	33.86	306.3%	0.0
CIDMEGA	*	2.15	8.60	300.0%	0.0
SIMEC	B	11.40	45.13	295.9%	0.0
LAMOSAS	B	7.60	29.20	284.2%	0.0
FRAGUA	B	17.00	62.00	264.7%	0.0
GMARTI	*	6.26	21.75	247.4%	0.0
ACCELSA	B	1.50	4.99	232.7%	0.0
PE&OLES	*	25.75	82.97	222.2%	1.12
COMERCI	UBC	7.15	21.15	195.8%	.26
GCARSO	A1	10.99	31.00	182.0%	2.88
NAFTRAC	2	7.48	20.90	179.6%	0.0
ELEKTRA	*	38.00	103.95	173.6%	.97
IPC	*	7,712.75	20,865.15	170.5%	0.0
VALUEGF	O	2.25	6.04	168.4%	0.0
COLLADO	*	5.99	16.00	167.1%	0.0
FEMSA	UBD	40.51	102.60	153.3%	2.69
HERDEZ	*	3.60	8.65	140.3%	0.0
FEMSA	UB	40.56	96.96	139.1%	0.0
ASUR	B	17.00	40.25	136.8%	0.0
GEUPEC	B	28.50	67.00	135.1%	0.0
WALMEX	V	15.45	36.09	133.6%	12.59
TELECOM	A1	13.45	31.15	131.6%	5.18
GRUMA	B	13.85	31.80	129.6%	0.0
LIVEPOL	1	11.40	26.00	128.1%	0.0
LIVEPOL	C-1	11.40	26.00	128.1%	0.0
SORIANA	B	22.99	51.76	125.1%	1.43
CEMEX	CPO	14.03	31.34	123.3%	9.84
POSADAS	L	4.50	9.72	116.0%	0.0
IXEGF	O	2.94	6.32	115.0%	0.0
BIMBO	A	17.01	36.51	114.6%	2.06
BACHOCO	UBL	17.90	38.10	112.8%	0.0
VALLE	B	12.05	25.60	112.4%	0.0
ALFA	A	26.76	55.55	107.6%	1.63

TLEVISA	CPO	20.85	42.10	101.9%	4.81
GSANBOR	B-1	12.90	25.52	97.8%	0.0
INVEX	O	10.25	20.00	95.1%	0.0
SAB	*	12.50	24.30	94.4%	0.0
GFMULTI	O	3.00	5.80	93.3%	0.0
ARA	*	26.91	51.99	93.2%	.91
CERAMIC	ULD	11.50	21.20	84.3%	0.0
ARCA	*	17.62	31.00	75.9%	0.0
DATAFLX	B	0.65	1.13	73.8%	0.0
MASECA	B	4.35	7.40	70.1%	0.0
GMODELO	C	26.58	44.85	68.7%	1.84
AMEXICO	A	2.10	3.48	65.7%	0.0
CODUSA	A	6.30	10.00	58.7%	0.0
GPROFIN	O	3.15	5.00	58.7%	0.0
SANLUIS	CPO	2.90	4.60	58.6%	0.0
TELMEX	L	8.44	13.36	58.3%	13.89
TELMEX	A	8.44	13.35	58.1%	0.0
KIMBER	A	27.00	42.00	55.6%	1.73
KIMBER	B	27.17	42.00	54.6%	0.0
TVAZTCA	CPO	4.80	7.20	50.0%	1.12
HILASAL	A	0.72	1.07	48.6%	0.0
CYDSASA	A	2.45	3.55	44.9%	0.0
VITRO	A	8.80	12.50	42.0%	.27
KOF	L	24.20	33.83	39.8%	0.0
GCORVI	UBL	2.22	3.00	35.1%	0.0
HOGAR	B	3.26	4.25	30.4%	0.0
GIGANTE	*	5.40	6.88	27.4%	0.0
IASASA	*	1.33	1.60	20.3%	0.0
DESC	C	3.60	4.30	19.4%	0.0
CONTAL	*	16.49	19.65	19.2%	1.27
CABLE	CPO	12.90	14.50	12.4%	0.0
C	*	487.51	539.44	10.7%	0.0
TMM	A	38.00	40.00	5.3%	0.0
UNEFON	A	2.90	3.00	3.4%	0.0
CIE	B	19.04	19.15	0.6%	.61
ARGOS	B	16.00	16.00	0.0%	0.0
RCENTRO	CPO	6.35	6.35	0.0%	0.0
MEDICA	L	4.60	4.60	0.0%	0.0
GFBITAL	O	11.65	11.65	0.0%	0.0
TMM	L	58.90	58.90	0.0%	0.0
DIXON	*	8.20	6.91	- 15.7%	0.0
GISSA	*	16.10	12.60	- 21.7%	.47
MINSA	C	3.40	2.62	- 22.9%	0.0
EDOARDO	B	0.70	0.52	- 25.7%	0.0
SANLUIS	A	6.47	4.38	- 32.3%	0.0
CMOCTEZ	*	42.01	22.49	- 46.5%	0.0
DESC	B	19.15	9.30	- 51.4%	.2
USCOM	B-1	4.60	1.90	- 58.7%	.43
GOMO	*	1.49	0.36	- 75.6%	0.0

