



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 26

HISTORIA DEL NACIONAL MONTE DE PIEDAD

JAVIER DE LA CALLE PARDO

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Julio de 2019

HISTORIA DEL NACIONAL MONTE DE PIEDAD



DIRECTORIO

Comité Ejecutivo

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arsenio Aguilar Tamayo
**Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria**

Mtro. Néstor Martínez Cristo
**Director General
de Comunicación Social**

**Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete Arjona
Secretaria Técnica

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
**Director de la Facultad
de Contaduría y Administración**

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor

Comité Consultivo

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Lic. Jesús Hernández Torres

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Mtra. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 26

HISTORIA DEL NACIONAL MONTE DE PIEDAD

JAVIER DE LA CALLE PARDO

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Julio de 2019

Primera edición, julio de 2019

D.R. © 2019 Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización
<http://sug.unam.mx>

ISBN 978-607-30-3341-1

Impreso y hecho en México

ÍNDICE

Presentación	9
Historia del Nacional Monte de Piedad	15
Semblanza del autor	61

Historia y Desarrollo de Nacional Monte de Piedad

Javier de la Calle Pardo

Marzo 2019



Presentación

Esta conferencia, la primera desarrollada en el año 2019, fue propicia para recordar a quien fuera el Secretario Técnico del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, el doctor Jorge Barajas Palomo, quien el 25 de diciembre de 2018 se nos adelantó en el camino. Jorge fue un profesional talentoso, comprometido y apasionado de sus materias de especialidad, las cuales vio como un instrumento para promover en campo políticas de igualdad, progreso y bienestar entre los mexicanos; su aportación en el SUG será invaluable.

La gobernabilidad procura el desarrollo democrático, económico, social e institucional duradero, en el marco de un sano equilibrio entre el Estado y la sociedad civil, mediante la debida administración de los recursos propiedad de la nación y la comprobación de su aplicación a dichos fines de mejora permanente.

Desafortunadamente los índices de pobreza, violencia intrafamiliar, abandono de menores, problemas de salud y atención a los más necesitados crecen día con día. Ante la evidente imposibilidad del Estado de dar solución a todas esas enormes necesidades, la presencia y crecimiento de diversas organizaciones, incluidas la de asistencia privada, resulta fundamental.

El cuarto párrafo del artículo 25 constitucional, establece que “Al desarrollo económico nacional, concurrirán con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación”.

Hacerse solidario con la necesidad de los menos favorecidos fue una de las bases que dieron origen al

nacimiento de los Montes de Piedad en Génova, Italia en el siglo XV, por la orden franciscana; estas instituciones en principio buscaron evitar que la población que tuviera una necesidad inmediata de dinero cayera en manos de la usura.

En México el Nacional Monte de Piedad, ha tenido una tradición que viene desde la época de la Colonia. Esta noble Institución se fundó con la aportación de 300,000 pesos oro por parte de su fundador don Pedro Romero de Terreros, conde de Regla, con la finalidad de que quienes lo requirieran pudieran disponer de recursos de manera inmediata mediante préstamos prendarios, y en contraprestación hicieran donativos que garantizaran la sustentabilidad y operación de la Institución, lo cual se hace actualmente con el pago de un interés.

Cercana a los 245 años de existencia, esta loable Institución ha sobrevivido a distintas épocas y problemas nacionales, durante los cuales ha demostrado con hechos su orientación al apoyo de causas nobles.

Hoy por hoy, de manera paralela a su objetivo fundacional, reconoce que “trabaja de la mano con organizaciones de la sociedad civil y otros agentes de cambio, para contribuir a cerrar la brecha de desigualdad y combatir a la pobreza en México, mediante una inversión social centrada en el logro de resultados y el ejercicio pleno de derechos, con miras de la consecución de los «Objetivos de Desarrollo Sostenible»; esto lo logra mediante donaciones a instituciones y programas que garantizan cambios fundamentales dirigidos a la mejora de las condiciones del país, sus instituciones y la sociedad, lo que identifica como el “Círculo virtuoso de la ayuda”.

Así, el Nacional Monte de Piedad se suma a los esfuerzos públicos encaminados a cumplir los objetivos que busca la gobernabilidad en nuestro país, para lo cual se reconoce que la participación de sectores como el de la sociedad civil, que integra a las Instituciones de Asistencia Privada, son fundamentales.

Agradezco a Javier de la Calle Pardo, director general del Nacional Monte de Piedad, que nos

refiera información relevante sobre el nacimiento, desarrollo, y aportación y condición actual que esta importante institución de Asistencia Privada ha tenido en nuestro país.

A black and white photograph of a stage. A spotlight from the top left illuminates a section of the stage floor and the base of the curtains. The background is a large, dark curtain. In the foreground, the silhouettes of several audience members' heads are visible against the dark stage. The text "Primer acto" and "Pasión por Ayudar" is overlaid in white on the curtain.

Primer acto
Pasión por Ayudar

Historia del Nacional Monte de Piedad

Asistir aquí, a esta facultad, y tener la oportunidad de hablar, de dialogar, de lo que hoy por hoy es lo que más me gusta, que es la Institución que me honro en presidir, es para mi una gran satisfacción. Espero que al descubrir qué es el Nacional Monte de Piedad, qué ha sido, cómo opera, por qué está, para que está, podamos compartir algunas reflexiones que sean útiles para satisfacer sus intereses como estudiantes o para que puedan allegarse de elementos para algo que estén investigando y, les puedan servir como referencia eventualmente y, porque no, para considerar trabajar en la propia Institución.

Por otro lado, esta plática puede ser orientadora para elaborar una tesis o alguna investigación en algún campo en especial en el cual el Monte de Piedad esté vinculado, es posible ayudarles con nuestros conocimientos, con el material que podamos aportar, para aprovechar la experiencia, la historia y los datos que tiene esta antigua Institución.

He dividido mi presentación en tres partes, a manera de actos de obra de teatro, –no es que vaya a hacer un melodrama–. En el "primer acto" hablaré de la historia brevemente, qué era el Nacional Monte de Piedad y cómo se fundó en 1775.

1775

En 1775 se crea el Real Sacro Monte de Piedad de Ánimas, nombre que recibió conforme a las costumbres y las formas de la época. Era Real porque su creación inició por una concesión que dio el entonces rey Carlos III de España, y como ustedes saben la Nueva España era una provincia del imperio español y las pocas instituciones civiles o empresas que había, debían ser autorizadas por el rey; en el caso del Nacional Monte de Piedad fue una concesión Real y por ello –y lo digo de manera curiosa– nuestra Acta Constitutiva que está en el Archivo de Indias en Cádiz, España tiene sello del Rey, y nos sirve todavía cuando tenemos que ir a algún municipio en México a hacer un trámite para abrir alguna sucursal; en ciertos casos piden este documento, que vale decir que tiene muchas páginas y es de

difícil interpretación porque está redactado en español antiguo. El Monte de Piedad se funda pues, antes que existiera México como país independiente, o los Estados Unidos, y esto nos lleva a una característica, es la institución más antigua de todo el Continente Americano, y de las más antiguas del mundo. Esto puede darnos motivos para reflexionar ¿Cómo puede una institución durar tanto tiempo? ¿Qué hay detrás de ella para que pueda seguir activa?



El fundador, el conde de Regla, Pedro Romero de Terreros, dio tres mandatos en la propia Acta Constitutiva; en los documentos primigenios –como les

decimos– hay una serie de indicaciones muy precisas para orientar la operación de la organización. De estas se destacan los tres mandatos que consisten en:

- Ayudar a quien lo necesite a través del préstamo prendario. Años después el mismo don Pedro agregó a este mandato, que esta ayuda se dirigiera principalmente a los menesterosos, a quienes menos tienen, porque siempre concibió al Nacional Monte de Piedad que debería estar para ayudar concretamente a los más necesitados.
- Un segundo mandato es que, la institución debe ser perpetua. Romero de Terreros donó gran parte del capital para la fundación del Nacional Monte de Piedad, el cual no es una organización con fines de lucro. El hecho de decir “yo he aportado dinero, pero pido que la institución sea perpetua”, inmediatamente

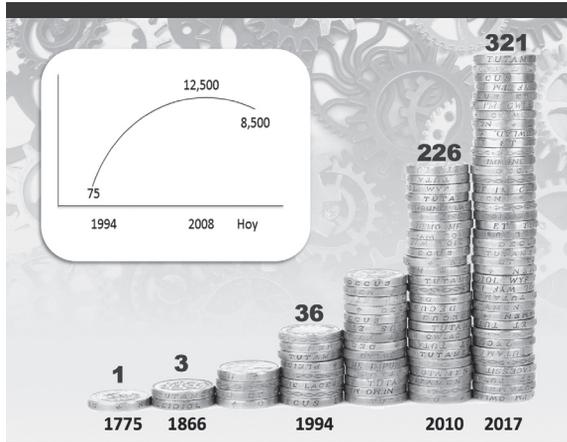
le imprimió la obligación de ser responsable en el uso de sus recursos.

- El tercer mandato es: si al operar los recursos que se generen, los remanentes son suficientes para cumplir el primer mandato, es decir, prestar dinero a quien lo necesite y, cumplir el segundo mandato, consistente en garantizar la perpetuidad de su existencia, los remanentes deben darse como donativo a otras instituciones de caridad.

Tres mandatos, cuando uno los ve juntos, entiende el romanticismo que había en aquella época, lo que hoy un presidente de consejo de administración le podría pedir a una empresa: “Quiero, que sirvas a un mercado con un producto, que trasciendas en el tiempo”, en este caso un poco exagerada la perpetuidad, “y quiero que seas capaz de retirar dividendos” o dicho de otra forma, que puedas generar suficiente riqueza como para luego distribuirla en la sociedad.



Como se titula este acto, el Monte creció; lo hizo junto con el país, que creció muy lento. En 1775 teníamos solamente nuestra Casa Matriz que sigue en el centro de la capital, en la Plaza de la Constitución, el edificio icono que es nuestro logotipo. Nos tardamos 94 años en atrevernos a abrir la primera sucursal, y abrimos otras dos en cuestión de año y medio, una a 10 cuadras en lo que hoy es la calle de Victoria y la otra a 6 cuadras en El Carmen, atrás de Catedral. Después al cumplir 119 años ya teníamos 36 sucursales.



A partir de entonces y hasta 2017 ha habido un crecimiento exponencial en el sector prendario general, en el cual, en fechas recientes se ha hecho una muy sana depuración y hoy en el país se cuenta con una red de 8,500 sucursales de empeño, de las cuales el Nacional Monte de Piedad solamente tiene 321; se quedó chiquitito comparado con la red.

En el año 2008 había más casas de empeño que sucursales bancarias, ahora ya no, ahora hay 13 mil sucursales bancarias y 8,500 oficinas donde puede haber empeño. ¿Por qué ocurre? ¿Por qué en un país como México pudo darse esta actividad de manera explosiva?



Pero no les vine a hablar del conjunto de casas de empeño, sino del Monte, para lo cual voy a destacar tres números importantes que me van a servir como pivote: 244, 10 y medio millones y 632, ¿qué son cada uno de estos números?



244 son los años que tiene nuestra institución, lo que le da una profundidad histórica que le permite ganar muchas cosas que hemos aprendido a atesorar, como es el caso de una buena gestión en muy distintos momentos, que hemos utilizado como una forma de ser más competitivos.



Por ejemplo, tenemos 60% de penetración del mercado. Cuando empezamos teníamos el 100% y alguien podría decir que “hemos perdido 40%” pero recuerden una cifra, hay 8,500 sucursales en el país, Nacional Monte de Piedad sólo tiene 321, participamos con 3% de las sucursales y logramos ese 60%

del mercado ¿Por qué una institución puede tener ese éxito? ¿por qué puede ser tan eficaz, tan eficiente? pues en parte porque tiene 244 años y una marca sumamente profunda, también porque tenemos 5,100 colaboradores y muchos de ellos, la gran mayoría, con muchos años de trabajo; somos una institución donde hay muy poca rotación, donde las personas principalmente en los puestos críticos como el de valuador, tienen una trayectoria de trabajo importante y una preparación muy profunda.

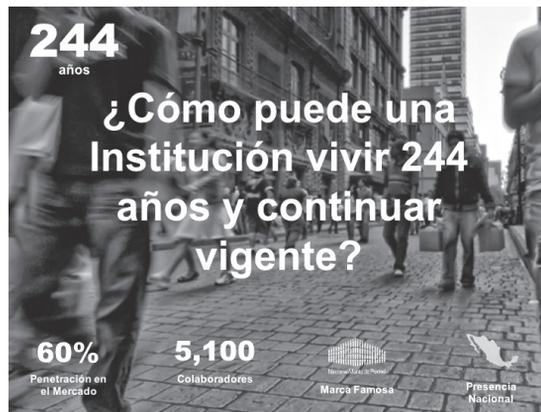




Somos también una marca famosa, distintivo que da el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), con base en el conocimiento que tiene de las marcas que ya están en la cultura de las personas, incluso en su lenguaje cotidiano; sólo hay 20 marcas famosas en el país, no todas son mexicanas, ni tienen nombre en nuestro idioma, por ejemplo está el caso de Kleenex, por aquello de pásame un kleenex, y que todo mundo identifica como una toalla facial. Entonces “ve al Monte de Piedad” es una expresión absolutamente cotidiana, cuando alguien tiene un apremio económico.



Ahora ya tenemos presencia nacional, la ganamos apenas hace 4 años cuando pusimos nuestra sucursal en Tlaxcala.



¿Cómo puede ser que una institución viva así tantos años? y sobre todo continúe vigente, porque hay algunas que pueden vivir y luego estar como zombis muchos años, pero esta pareciera ser que está muy vigente.



¿Se acuerdan que uno de los números que les pedí que recordaran, es el de 10 y medio millones? Esta es la cifra de préstamos otorgados el año pasado; no hay una institución financiera en el país que dé tantos préstamos como nosotros, ni el banco más grande como podría ser Bancomer, presta mucho más, porque sus préstamos se

dirigen a otros niveles socioeconómicos, a empresas, a corporaciones, a los propios gobiernos.



Nosotros le prestamos a dos millones seiscientos mil clientes y por lo mismo pueden ir viendo que son préstamos muy pequeños, que el año pasado sumaron en total un monto de veintiocho mil millones de pesos. La cantidad de nuestro préstamo promedio es muy pequeña; en promedio nuestros préstamos ascienden a dos mil ochocientos pesos por cliente. Nuestro sistema autoriza prestar desde \$30, aunque también podemos hacer préstamos millonarios, –hay quien, dice “los ricos también lloran”–; el Monte está para todos y no nos dirigimos a un segmento socioeconómico en particular.



Otro dato a destacar es el de 90.5%, el cual es el porcentaje de prendas que se recuperan. La creencia es que quien empeña no regresa por su prenda, pero lo menos en el Monte hay alto porcentaje de recuperación. Cuando uno ve por ejemplo que las faltas de pago, la cartera vencida en préstamos personales en tarjetas de crédito, los préstamos que no son pagados en las tiendas comerciales que ofrecen crédito, tienen porcentajes de 25 a 30%, podemos concluir que estamos en un muy buen nivel de entendimiento con nuestros clientes porque estamos atendiendo necesidades reales de las personas.



Aceptamos todo tipo de prendas, las más populares son las alhajas: aceptamos desde un anillo, independientemente del valor, hasta refrigeradores. Les pongo un ejemplo, tengo aquí una argolla de casado –desde hace muchos años con Isabel mi esposa–, no sé cuánto pagué por ella, pero sí sé cuánto vale el oro que tiene, debe pesar unos 2 o 3 gramos y el oro puro ahorita tiene un valor de \$815 el gramo, entonces vale aproximadamente \$2,400 y si soy un buen cliente del Monte me podrían prestar \$2,000. Si alguien llega con un refrigerador Mabe que pesa, pues no sé, 200 kilos, que adquirió a \$6,000 o \$7,000 pesos, les

prestamos \$1,000 porque su valor en el mercado secundario, que incluye la depreciación, es probablemente de \$1,800. Por ello el grueso de los préstamos son alhajas, relojes o artículos que tienen dos características, pesan muy poco, son muy fáciles de transportar, valen mucho y además, no los necesitamos para nuestra vida diaria. El Nacional Monte de Piedad es experto en valuar y recibir en empeño alhajas.



Tenemos la mejor tasa de interés del mercado, 3.3% mensual y aunque alguien podría decir que no es baja, ya que si la anualizamos asciende al 40%, se debe considerar que tenemos el mandato de operar a

perpetuidad, que hay que pagar los gastos e incluso dar donativos. Cabe mencionar que el competidor más cercano del empeño, presta al 7% mensual y que el promedio es 11% mensual; nosotros prestamos a menos de la mitad que nuestro siguiente competidor, por eso tenemos ese tipo de penetraciones de Mercado, si a eso sumamos que damos el plazo más largo (el primer plazo que damos es por 5 meses y este puede refrendarse hasta en tres ocasiones), lo que nos lleva a la posibilidad de otorgar un total de veinte meses de financiamiento a la misma tasa, teniendo que pagar los intereses correspondientes sólo cada 5 meses. Otras casas de empeño obligan a que la gente vaya a pagar cada semana o cada mes. Nosotros tampoco cobramos los intereses sobre saldos insolutos, no hay letras chiquitas, así de simple si uno pide \$100 tiene que pagar 3.3 pesos de intereses al mes por 5 meses, eso da casi \$16 ; al tramitarse un refrendo se vuelven a calcular los intereses sobre la cantidad original y así hasta haber agotado las tres posibilidades que se tienen.



Otra ventaja que ofrecemos es que tenemos los mejores valuadores y damos el valor mayor a la prenda. Con una argolla de casados solamente damos lo que vale el oro, en virtud de que están personalizadas, pero unos aretes tienen no solamente el oro, tienen el trabajo del artesano, el diseño, y si están en buen estado la prenda vale mucho más que el oro. Somos la única institución que evalúa la prenda de manera integral y no solamente damos el valor al metal; esto es muy importante porque a veces llegas a prestar el doble que lo que otorga nuestra competencia. Así la combinación parecería ser muy buena, prestamos

más dinero, cobramos menos y damos más plazo y la gente lo sabe.

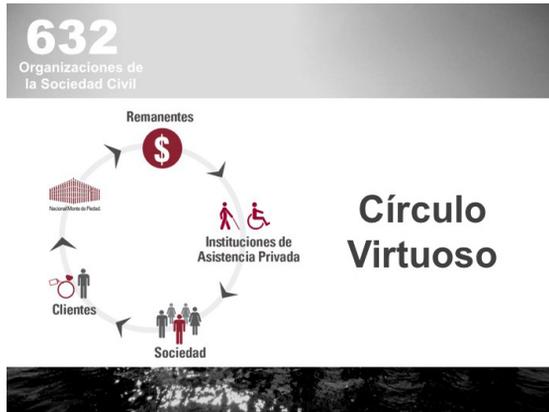
Si en algún caso tenemos que poner a la venta una prenda que no fue recuperada y en la operación obtenemos un monto mayor del que entregamos a nuestro cliente en calidad de préstamo, descontamos el capital, los intereses y si hay un remanente, que se llama demasía, lo regresamos al cliente. No hacemos dinero por comprar y vender prendas, nosotros lo único que cobramos son intereses, ni siquiera cobramos comisiones, ésta es la diferencia más fundamental entre una institución de préstamo prendario como nosotros y una casa de empeño; estas últimas hacen su negocio porque compran y venden artículos usados, están diseñadas para que el cliente no recupere y ellos puedan vender la prenda y ganar un buen margen comercial.



Ahora bien, de los 10 y medio millones de préstamos que entregamos el año pasado, tres millones setecientos mil fueron préstamos subsidiados. Ya comenté que prestamos desde \$30, y es evidente concluir que cualquier préstamo que damos abajo de \$1,000 no es suficiente para cubrir los gastos que lo originan. Si nosotros estuviéramos en una empresa mercantil, yo como director general daría la instrucción “no se aceptan esos préstamos porque no son negocio”. El Monte no tiene esa lógica, lo que buscamos es dar la posibilidad de que quien lo necesite pueda traer una prenda, independientemente de su valor, para obtener recursos.



El costo de operar los préstamos a los que me estoy refiriendo fue de 650 millones de pesos. Entonces se preguntarán cómo se cubre el diferencial; pues ello se hace con lo que aportan de interés quienes tienen capacidad para solicitar créditos mayores, los que reciben recursos a una muy buena tasa, a un muy buen plazo. Sin saberlo, se convierten en mexicanos apoyando a otros mexicanos, y el Monte es quien administra esta transacción.



La otra forma en cómo apoyamos a la sociedad se relaciona con el tercer mandato; si todo lo demás lo hacemos bien y garantizamos la perpetuidad, si sobra dinero hay que ayudar. Actualmente estamos ayudando a 632 organizaciones de la sociedad civil, casi todas ellas,

al igual que nosotros, instituciones de asistencia privada, que trabajan en muy distintos problemas sociales. Ello nos permite hacer un círculo virtuoso con el que se cierran los tres mandatos que les he referido. Déjenme describirles el proceso completo, que comienza con el cliente que trae una prenda al Monte, recibe dinero, paga sus intereses y con ellos cubrimos nuestros costos, retenemos una buena parte de los remanentes para que nuestro patrimonio permanezca en términos reales o cuando menos iguales o que podamos crecer. Una vez hecho lo anterior, los remanentes los donamos a otras instituciones de asistencia privada para que ellas a su vez lo hagan llegar a la sociedad vía servicios que el gobierno no puede dar. Para que una sociedad subsista bien y pueda crecer se necesita la concurrencia de un muy buen Gobierno, de una iniciativa privada que haga que el Mercado funcione y que las personas, los ciudadanos, tengamos oportunidad de trabajar, hacer patrimonio y vivir adecuadamente.



Se necesita de una sociedad civil organizada que apoye a quienes no tienen oportunidades, para que sus derechos a la salud, alimentación e incluso de recibir cariño puedan ser cubiertos; las organizaciones de la sociedad civil actúan donde el Gobierno no puede y el Nacional Monte de Piedad apoya en estos fines. Durante los últimos diez años, hemos donado 400 millones de pesos, cifra que no coincide con la que aparece en nuestra página, que es de 350 millones de pesos, pero tenemos otros 3 programas en los cuales también hacemos inversión social; otorgamos becas directamente o como donativos a

organizaciones, tenemos un programa de emprendimiento y también realizamos actividades de investigación que tienen que ver con trabajo digno e inclusión financiera, así es nuestra contribución a la sociedad.



Las organizaciones a las que nosotros apoyamos con recursos, las que hacen uso también de sus propios medios para cumplir su cometido, ayudan a dos millones de personas. Por ejemplo puedo decirles que de cada tres ambulancias que tiene la Cruz Roja Mexicana una ha sido donada por el Nacional Monte de Piedad. Damos al año 5 galardones del Premio Monte ya que, no solamente nos hemos planteado dar dinero o donativos, sino que procuramos y ayudamos a las organizaciones que los reciben a que mejoren, a que destaquen en sus prácticas administrativas, a que puedan entender con más claridad cuál es la intervención social que buscan y también estén en posibilidad de determinar la rentabilidad social que están generando; a aquellas que lo hacen mejor, les otorgamos un reconocimiento, que es económico, pero sobre todo una distinción que es reconocida y por ende les abre las puertas a gestionar otro tipo de donativos.



Pasemos ahora al tercer acto. El país y el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo, pero tenemos que ver el futuro siempre con nuestras mismas raíces y fieles a lo que somos. Sí, es un camino que tenemos que seguir, muchas veces representa una cuesta hacia arriba, pero en lo que hacemos tenemos profundo amor a México.



Qué cosas vemos que están cambiando en el país; la primera es la incursión de la mujer en la vida productiva, incluso como madre de familia. Otra cosa que está cambiando, es el gusto por las alhajas; antes se consideraba como una forma de ahorro y hoy tener este tipo de cosas se ve como un riesgo y si recuerdan el empeño de alhajas representa para nosotros el 93% de nuestra operación. En la actualidad la gente prefiere comprar gadgets, que son difíciles de empeñar.



El otro tema es que está habiendo un cambio muy importante en la estructura de la población y cada vez vamos a tener más personas en la tercera edad. Nosotros no tenemos nuestras bases de operación diseñadas para ayudar a personas adultas mayores, sino a quienes están activas económicamente, pero es un hecho que esta población mayor también tiene necesidad y el Monte debe estar ahí para ayudarle.

Lo anterior, nos lleva a concluir que o nos transformamos o morimos y nosotros no nos podemos dar el lujo de morir. Tenemos que aprovechar la oportunidad de establecer estrategias de reducción de costos, manteniendo ingresos o sacar el capital que se acumuló por décadas, por

años. Nuestros mandatos son inamovibles, entonces tenemos que entender y jugar, por así decirlo, con los cambios tecnológicos y sociodemográficos y entenderlos como una oportunidad, no como un riesgo o una amenaza.



Para enfrentar los cambios, hay tres líneas de acción concretas que el Monte está haciendo en este momento y para las cuales está aplicando cientos de millones de pesos con el fin, entre otras cosas, de entender mejor a nuestros clientes porque es al cliente al que nos debemos. Queremos seguir satisfaciendo necesidades de financiamiento con el empeño y nos estamos

planteando abrir otras formas para cubrir esta necesidad hasta donde se pueda y con otras opciones que no sean empeño, cuando nos convenga a ambas partes, por ejemplo, tenemos que ver las posibilidades de incluir aspectos vinculados a la digitalización. Ahora eso de que “te llevo la prenda para que tú la valides, para que la guardes y me prestes” debe considerar que el bien puede ser una aplicación en un teléfono. Ya tenemos los primeros ejemplos de algunas cosas que vamos a hacer: recibimos autos en empeño, en las instalaciones ubicadas en Miguel Ángel de Quevedo, desde hace 55 años. Ahora en casi todos los préstamos prendarios que damos teniendo como garantía un auto, la persona se los lleva y con el uso de la tecnología que nos permite –con el permiso del cliente– entrar a la computadora del coche, tenemos como acreedores el control sobre este, ya que si un cliente deja de pagar el vehículo deja de servir, y si persiste en su conducta, se dónde está el bien porque me quedé con comprobante de domicilio y la factura. Ahora ya no conservamos los vehículos en depósito (procedimiento en el que solicitábamos

también las llaves y la factura), ahora los clientes pueden seguir utilizándolos. La fórmula funciona y muy bien: de tener en empeño de 300 coches ahorita tenemos 9,000 y esta tendencia sigue en aumento. Algo similar sucede con los préstamos sobre teléfonos y tablets. Lo mismo estamos planteándonos con otros temas, como por ejemplo si llegara a utilizarse ropa con tecnología –nosotros aceptamos ropa en empeño y tenemos depósitos en donde hay sacos, trajes y camisas– y si esta se presta a nuestros controles, podríamos no requerir que nos la dejaran, porque la ropa va a estar geolocalizada. Así es que, estamos trabajando y desarrollando o viendo como otros desarrollan el tema y tratando de incorporar nuevos procedimientos.

Y otra cosa que tenemos que hacer, es transformar a nuestra organización, hay un tema que es el Change Management, tenemos que ver como una institución que tiene 244 años puede y debe tener un gobierno corporativo robusto, un sistema de control firme con una burocracia grande y vieja, tiene que adaptarse al cambio y ser capaz de competir y adoptar nuevas tecnologías.

¿Qué aportaciones nos deja la historia de **Nacional Monte de Piedad?**

Planteo la pregunta: ¿por qué una institución como el Monte de Piedad puede durar tantos años y ser vigente y hoy estar invirtiendo para el futuro y ver este futuro con optimismo? ¿qué tipo de características tendría que tener?

*Una organización que perdura,
es una organización que sin duda tiene algo distinto*

Pasión inquebrantable por **Ayudar**

Mandato explícito de **Perpetuidad**

Sólido **Gobierno Corporativo**

Se mantiene siempre **joven**

En el Monte hay una pasión inquebrantable por ayudar lo cual deriva de uno de nuestros mandatos,

pero que es a la vez nuestra mística, pues todos quienes trabajamos aquí tenemos un espíritu de ayuda.

Tenemos también una misión muy clara: ayudar a través del préstamo prendario porque ese es el mandato; cuando una empresa tiene muy claro qué es lo que tiene que hacer está respondiendo a una necesidad profunda del mercado y de la sociedad. Las anteriores son dos razones por las que el Monte nunca ha quebrado, siempre ha sabido decir “si alguien necesita dinero, si alguien necesita resolver una necesidad de cualquier tipo a través de un préstamo, el Monte está ahí para ello”.

Igualmente tenemos el mandato explícito de perpetuidad: las empresas perduran porque alguien quiere que así sea. Las empresas nuevas duran poco por dos razones. La primera por el mercado en virtud de que 90% de las empresas que nacen, tres años después mueren porque la competencia es feroz y porque es muy difícil cristalizar la visión. Otra razón es que cuando las empresas son exitosas se dicen "esto ya vale 10 millones de pesos, pues vendo" y entonces no perduran.

No quiere decir que sea bueno que todas las empresas perduren, puede haber buenos motivos porque las empresas deban tener operaciones por un periodo de tiempo corto o mediano, pero hay instituciones que sí deben hacerlo como es el caso de la Universidad, cuyas raíces son todavía más viejas que las del Monte.

Otra característica de las organizaciones que perduran, es que tienen un sólido gobierno corporativo lo cual ha tenido el Nacional Monte de Piedad desde que fue fundada. Aparte de los mandatos, se determinó que hubiese un patronato, cuyos integrantes debían tener cierto tipo de características o un perfil específico, cuyos principios, aunque han ido evolucionando con el tiempo, siempre han previsto contar con una figura como la del fundador, Romero de Terreros. Desde el principio se determinó que debía haber un patrono secretario que tiene voz pero no tiene voto, debe ser varón descendiente del fundador; por cierto es conveniente mencionar y aunque no hemos tenido mujeres como patronas secretarias, sí se han incorporado mujeres en el cuerpo colegiado. De este modo un gobierno

corporativo muy sólido de inicio, que se encarga de las decisiones colegiadas, pero sobre todo las decisiones relevantes y el control que debe observarse, está representado por este órgano.

El Monte ha estado tres veces a punto de quebrar y cerrar, y en las tres ocasiones el común denominador para su subsistencia ha sido el patronato, que fue fiel al mandato original y supo hacer lo que tenía que hacer.

Otro factor es que ha sabido mantenerse siempre joven, adaptarse, saber qué hay que cambiar. Ser siempre joven tiene implicaciones, significa quedarse en una etapa de la vida en donde hay que ser creativos, irreverentes, atrevidos, tener muchas ganas de reproducirse: cuando uno se olvida de eso y la organización no pone la vista en mantenerse joven, muere. En el Monte nos hemos revelado en su momento contra lo establecido y contra aquello que nos va a envejecer y por ello nos atrevemos a hacer cosas nuevas, incluso a tener un hijo. Hoy por hoy tenemos una financiera Monte de Piedad, también tenemos una Sociedad Financiera Popular de la cual somos poseedores del 100% de las acciones; este

último caso fue un tema que tuvimos que trabajar con la autoridad para cumplir los requisitos regulatorios. La financiera popular tiene los mismos mandatos que el Nacional Monte de Piedad, pero utiliza otras formas de préstamo que no incluyen prenda; ello para prepararnos en el caso de que el préstamo prendario pierda relevancia en la sociedad.

Esta es nuestra historia, desde nuestro nacimiento hasta nuestros días.

Para concluir, déjenme retomar la referencia que les hice sobre los tres momentos en que el Monte ha estado en riesgo de quebrar. La primera fue durante la Guerra de Reforma, cuyos efectos se hicieron sentir en la única oficina que teníamos entonces.

Posteriormente, ese riesgo lo volvimos a vivir en dos ocasiones, derivado de decisiones que en su momento no fueron las mejores.

Otro de los momentos fue: entre los años 40 y 50 cuando abrimos una división que denominamos “División Bancaria”, que proponía tener un banco dentro del Monte que daba servicios fiduciarios que incluyeron

préstamos y que en los años 60 no se habían podido recuperar, lo que nos llevó a una situación de quiebra técnica que afortunadamente pudimos superar.

La última gran crisis, la vivimos en los años 80, cuando la inflación llegó a ser de tres dígitos (120%) y las tasas de interés alcanzaron niveles del 140-150 % anual. Durante este periodo en el Monte cobrábamos 8% mensual de interés, lo que anualizado ascendía únicamente a 106-108%. Ello ocasionó que nos descapitalizáramos un par de años, lo que nos llevó a reducir únicamente a media hora el servicio de las ventanillas de valuación, para otorgar préstamos y, tener un horario completo para esperar que los prestatarios acudieran a pagar su adeudo y recuperar sus prendas, y con esos recursos estar en posibilidades de hacer préstamos al otro día. Esta terrible situación se vivió por tres años hasta que se decidió, a pesar de ser algo doloroso, que el Monte debía subir sus tasas de interés para adaptarse a la situación nacional.

Algo que nos ha permitido sortear las crisis y mantenernos hasta nuestros días es que tenemos un

sólido gobierno corporativo, integrado por una Junta de Patronos, y un grupo consultivo, instancias que han integrado a extraordinarias personas que de manera independiente nos han acompañado. Estas personalidades de forma generosa, han entregado buena parte de su vida y de su talento a la institución; en esta ocasión mencionaré al doctor Jorge Barajas Palomo que fue durante nueve años presidente en nuestro Comité de Auditoría, y al doctor Alfredo Adam Adam, que fue miembro de nuestro Patronato.

El talento de quienes nos han acompañado, nos ha ayudado a tener equilibrio, sustentar nuestras decisiones y saber que en la vida, aunque hay que hacer las cosas con arrojo, con valentía y con gran iniciativa, al mismo tiempo hay que tener una plena conciencia de los riesgos que se corren y prever los mecanismos para mitigarlos. Así tenemos una buena práctica de control interno y de auditoría, los cuales reportan al órgano máximo y a las autoridades regulatorias.

Esto es el Nacional Monte de Piedad.

Semblanza del autor

JAVIER DE LA CALLE PARDO. Ingeniero Químico de la UIA con Maestría en Dirección de Empresas del IPADE, un Programa Ejecutivo Avanzado en Kellogg School of Management en Illinois y un Programa de Director General Global impartido por el IESE y Wharton Business School.

Trabajó en Banco Nacional de México por 21 años, desempeñando el puesto de Director General Adjunto y Corporativo de la Banca Comercial, Empresarial, Corporativa, Patrimonial e Institucional así como del área de Tarjetas de Crédito y Banca Electrónica.

Fungió como Presidente de la Comisión de Crédito en la Asociación Mexicana de Bancos (1998-2001 y 2003-2005) y participó como Consejero de las diferentes filiales de Banamex, COPARMEX, Buró de Crédito, Procesar, MasterCard y Principal Financial México.

Fue Director General de El Banco Deuno, empresa de Ixe Grupo Financiero y posteriormente ocupó el cargo de Director General de Ixe Banco.

Actualmente es el Director General de Nacional Monte de Piedad y miembro consultivo de MIA (Mejoramiento Integral Asistido), miembro del Consejo de Administración de Sherpa Capital y CEMEFI; y participa como mentor de Endeavor y Unreasonable Mexico.

Historia del Nacional Monte de Piedad

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad
y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México
se terminó de imprimir en julio de 2019 en los talleres de Druko Internacional,

S.A. de C.V., Calzada Chabacano 65, local F,
col. Asturias, Cuauhtémoc, 06850, Ciudad de México.

Su impresión se realizó en papel Cultural de 75g y forros
en cartulina Couché de 300g con las familias tipográficas
Stempel Garamond y Helvetica. La edición estuvo al cuidado
de la maestra Aurea del Carmen Navarrete Arjona, secretaria técnica del
Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización

Tiraje: 500 ejemplares

La serie de Cuadernos de Gobernabilidad y Fiscalización es una colección de consulta sobre el significado y alcance de los dos conceptos fundamentales de nuestro sistema democrático que le dan nombre, los que procuran el sano equilibrio entre el Estado y la sociedad civil, mediante la administración adecuada de los recursos y la comprobación de su aplicación a los objetivos planteados para la administración de la nación que buscan el bienestar, desarrollo y equilibrio de su población.

En el cumplimiento de la responsabilidad del Estado de garantizar la gobernabilidad en nuestro país, el Nacional Monte de Piedad, Institución de Asistencia Privada dedicada al financiamiento social a través de préstamos prendarios, juega un papel relevante, ya que más allá de esta función, dirige sus esfuerzos a trabajar “de la mano con organizaciones de la sociedad civil y otros agentes de cambio, para contribuir a cerrar la brecha de desigualdad y el combate a la pobreza en México, mediante una inversión social centrada en el logro de resultados y el ejercicio pleno de derechos, con miras a la consecución de los ‘Objetivos de Desarrollo Sostenible’”. De ahí el interés que despierta el tema que el ingeniero Javier de la Calle Pardo, director general de esta laudable Institución, expuso como parte de las actividades del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización y cuyo contenido se compila en el presente cuaderno.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>