



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**"UTILIZACION DE INDICADORES TECNICOS Y FINANCIEROS  
PARA LA SELECCION DE PROYECTOS AGROPECUARIOS  
POR BANCOMER, S.A. EN EL ESTADO DE JALISCO".**

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO AGRICOLA  
P R E S E N T A  
IGNACIO BUENROSTRO CHAVEZ**

**ASESOR: ING. GUILLERMO BASANTE BUTRON**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**195**

**7**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

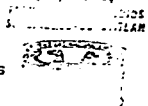
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de Memoria de Desempeño Profesional:

"Utilización de Indicadores Técnicos y Financieros para la Selección de Proyectos Agropecuarios por Bancomer, S.A. en el Estado de Jalisco."

que presenta el pasante: Ignacio Buenrostro Chávez  
con número de cuenta: 5051219-3 para obtener el TÍTULO de:  
Ingeniero Agrícola

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 8 de noviembre de 1996.

PRESIDENTE Ing. Guillermo Basante Buirón

VOCAL Ing. César Maycotte Morales

SECRETARIO Ing. Francisco Cruz Pizarro

1er. SUPLENTE Ing. Felipe Solís Torres

2do. SUPLENTE Ing. Roberto Guerrero Agama

**A mi escuela  
A mis maestros  
A mis hermanos y hermanas  
A mis cuñados y cuñadas  
A mis sobrinos  
A mis compañeros  
A mis amigos  
Por las enseñanzas recibidas**

**A mis padres  
sin cuyo estímulo no  
hubiese podido  
terminar mis estudios**

**A mis hijos  
Arturo David  
Miroslava e  
Ignacio Alejandro  
Con amor**

**A mi amada esposa  
mi gran compañera, por su  
vallosa colaboración y apoyo  
afrontando juntos alegrías,  
sacrificios y éxitos.  
con mi amor eterno.**

**A mi escuela  
A mis maestros  
A mis hermanos y hermanas  
A mis cuñados y cuñadas  
A mis sobrinos  
A mis compañeros  
A mis amigos  
Por las enseñanzas recibidas**

**A mis padres  
sin cuyo estímulo no  
hubiese podido  
terminar mis estudios**

**A mis hijos  
Arturo David  
Miroslava e  
Ignacio Alejandro  
Con amor**

**A mi amada esposa  
mi gran compañera, por su  
aliosa colaboración y apoyo  
afrontando juntos alegrías,  
sacrificios y éxitos.  
con mi amor eterno.**

## INDICE GENERAL

	PAGINA
INDICE DE CUADROS.....	i
INDICE DE FIGURAS.....	ii
<b>1.- INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>II.- MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes FIRA., Bancomer, S.A.....	7
2.1.1. Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (F.I.R.A.).....	7
2.1.2. Bancomer, S.A.....	9
2.1.2.1. Grupo Financiero Bancomer.....	12
2.1.2.2. Misión.....	13
2.1.2.3. Visión.....	13
2.1.2.3.1. Personal.....	13
2.1.2.4. Rentabilidad y Solvencia.....	14
2.1.2.5. Calidad/Servicio.....	14
2.2. Concepto de Crédito.....	14
2.3. Banca Agropecuaria.....	15
2.3.1. Normas y Políticas.....	15
2.3.2. Concesión de Crédito.....	15
2.3.3. Oportunidad en el Otorgamiento de Créditos Agropecuarios.....	16
2.3.4. Financiamientos.....	17
2.3.5. Monto de los Créditos.....	17
2.3.6. Destino de los Créditos de Avío y Refaccionarios.....	18
2.3.6.1. Avíos.....	18
2.3.6.2. Refaccionarios.....	18
2.3.7. Plazos de los Créditos.....	19
2.3.8. Tasa de Interés.....	20
2.3.9. Contratos.....	21
2.3.10. Aprobación o Rechazo.....	22
2.3.11. Inspección.....	23
2.3.12. Reciprocidad.....	24
2.4. Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Agropecuarias (F.I.R.A.).....	24

<b>2.5.</b>	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantías para Créditos Agropecuarios (FEFA).....	26
<b>2.5.1.</b>	Tipo de Crédito.....	27
<b>2.6.</b>	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía Para Créditos Agropecuarios (FEGA).....	29
<b>2.6.1.</b>	Antecedentes.....	29
<b>2.6.2.</b>	Convenios entre Banco y Fega.....	30
<b>2.7.</b>	Documentación que debe contener el expediente de Crédito de productores del Sector Agropecuario.....	32
<b>III.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.....</b>		<b>34</b>
<b>3.1.</b>	El Valor del Dinero en el Tiempo.....	38
<b>3.1.1.</b>	Interés Compuesto.....	38
<b>3.1.2.</b>	Actualización o Descuento.....	39
<b>3.2.</b>	Relación Beneficio/Costo (B/C).....	40
<b>3.3.</b>	Valor Actual Neto (VAN).....	41
<b>3.4.</b>	Tasa de Rentabilidad Financiera o Tasa Interna de Retorno (TRF o TIR).....	41
<b>3.5.</b>	Ejemplo de Calculo de B/C, VAN y TRF, en una Empresa Agrícola "X".....	42
<b>3.5.1.</b>	Estado de Resultados.....	43
<b>3.5.2.</b>	Relación Beneficio Costo Actualizado al 20% CON el Proyecto.....	45
<b>3.5.3.</b>	Valor Actual Neto al 20%.....	46
<b>3.5.4.</b>	Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF).....	47
<b>3.5.4.1.</b>	Determinación de la Viabilidad Económica del Proyecto.....	49
<b>IV.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO.....</b>		<b>53</b>
<b>4.1.</b>	Políticas Crediticias al Agro-Mexicano.....	53
<b>4.2.</b>	Tecnología Agropecuaria.....	54
<b>4.3.</b>	Problemática de Bancomer, S.A.....	55
<b>4.3.1.</b>	Políticas de Recuperación de Cartera Vencida.....	55
<b>4.3.2.</b>	Análisis del comportamiento de la Cartera Colocada y Vencida al Sector Agropecuario en los años 1992, 1993, 1994 y 1995.....	56
<b>4.4.</b>	Experiencia Laboral en el Otorgamiento del Crédito Agropecuario en la Banca Privada con relación a mi Formación Profesional.....	62
<b>V.- CONCLUSIONES.....</b>		<b>64</b>
<b>VI.- BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>66</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	PAGINA
1	Interes Compuesto.....	38
2	Actualización o Descuento.....	39
3	Balance General.....	42
4	Situación CON el Proyecto y SIN el Proyecto.....	43
5	Factor de Actualización al (20%).....	45
6	Flujo de Efectivo.....	49
7	Factor de Actualización (TANTEOS).....	50
8	Cartera Colocada y Vencida.....	67

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA	CONTENIDO	PAGINA
1	Cartera Colocada.....	68
2	Cartera Vencida.....	69
3	Cartera Colocada y Vencida.....	70



## **1. INTRODUCCION**

La actividad principal de los bancos consiste en captar recursos y canalizarlos por la vía del crédito al fomento y desarrollo de las actividades económicas y sociales del país, principalmente a los sectores productivos. Dichos créditos tienen éxito en la medida que los riesgos en que se incurran sean razonables, es decir, que estén comprendidos dentro de determinados parámetros y dentro de su capacidad financiera y habilidad crediticias. Sus activos, principalmente los provenientes de créditos concedidos, deben de administrarse de manera que proporcionen la liquidez necesaria para hacer frente a los retiros de sus depositantes, permitan absorber todos los gastos del negocio ( incluyendo pérdidas por créditos irrecuperables y por otros conceptos), y proporcionen una utilidad lo suficientemente amplia, para que la reutilización sobre la inversión sea competitiva con otro tipo de inversiones.

La necesidad de realizar este objetivo es el que ha originado las políticas y normas de crédito, a fin de lograr que los riesgos de recuperabilidad sean razonables.

En la búsqueda de este equilibrio, la calidad del crédito deberá tener siempre precedencia sobre la oportunidad de hacer un buen negocio. En otras palabras, la recuperación del principal y la seguridad de que nos sea pagado dentro del plazo establecido, debe pesar mas que la posible utilidad que pueda representar una transacción. Ya que no hay ningún interés por alto que este sea, que nos compense por un crédito incobrable.

Teniendo en cuenta que los bancos son solo una de las fuentes de financiamiento disponibles. Se analiza el grado de riesgo que el banco esta dispuesto a asumir en un crédito determinado, efectuando una evaluación cuidadosa de la moralidad y de la experiencia administrativa del solicitante, de su capacidad, de sus políticas establecidas, de su liquidez, de las utilidades que obtiene, de su patrimonio, de su tamaño y de las demás deudas y compromisos en que ha incurrido. En un buen numero de casos es indispensable determinar en forma independiente cuanto dinero necesita realmente el cliente, que plazo requiere para reembolzarlo, el verdadero propósito para el que se utilizara el crédito y las distintas alternativas viables para su recuperación.

La moralidad, la integridad y el estilo de hacer negocios de un prospecto, deben ser cuidadosamente investigadas antes de iniciar negociaciones para la concesión de un préstamo.

Para realizar la función de intermediarios financieros responsables, que le corresponde al banquero, es indispensable tener un amplio conocimiento del solicitante, comprender perfectamente la transacción de crédito propuesta, teniendo definido el riesgo que se afrontara y contar con una clara indicación de que el crédito podrá ser recuperado en el plazo propuesto.

Los apoyos crediticios que autorice Bancomer al sector agropecuario, trátase de ejidatarios, colonos, pequeños propietarios, etc. deben obedecer únicamente a la selección que la institución, bajo la responsabilidad de su personal, haga de prospectos, usuarios de crédito, proyectos, planes de desarrollo, etc., al margen de presión, respetando las leyes y disposiciones que nos rigen.

Es importante señalar que los créditos que se concedan a la agricultura, ganadería, pesca y agroindustria, por obedecer ciclos productivos y de proceso, deben ser oportunos, suficientes y adecuados.

Múltiples y diversos factores en continuo cambio inciden en el desarrollo de la producción agropecuaria, algunos de ellos fuera de control humano, y otros, con posibilidades de ser influenciados por el hombre, los cuales repercuten a favor o en contra de la producción y la utilidad de las empresas. Las características de estos factores complican el análisis en el renglón crediticio, por eso conviene que Bancomer cuente con funcionarios que conjunten conocimientos técnicos y prácticos suficientes en su departamento agropecuario, a fin de que se promuevan los servicios de la institución, y mediante visita de campo se realicen las evaluaciones de producción económica, a través de lo siguiente:

- a).- La capacidad administrativa y productiva del solicitante de crédito, así como su habilidad de comercialización.
- b).- El plan de inversión productivo, económicamente justificable y necesario, para el mejoramiento de la empresa.
- c).- El valor de realización de los activos rurales manifestados y de los ofrecidos en garantía.
- d).- Los aspectos de producción, productividad, liquidez y capacidad de pago de la empresa.
- e).- El plan de ministraciones adecuado a la inversión y de amortizaciones de acuerdo a la capacidad de pago.

El apoyo financiero del Banco hacia el productor agropecuario debe ser otorgado de manera integral, por lo que en caso de conceder créditos a largo plazo, la demanda adicional de financiamiento para la

producción por parte del acreditado, puede resultar obligatorio para el Banco. en consecuencia, antes de financiar un proyecto de inversión a largo plazo, deberá verificarse que el solicitante cuente con el capital de trabajo propio o de crédito propio y suficiente para desarrollar este hasta su terminación.

Por tanto habrá de considerarse que los préstamos de Avío, Refaccionario, Prendario, Quirografario, Descuento, Etc. son complementarios e interdependientes; además obedecen a las necesidades y capacidad de crédito y de pago del solicitante, determinadas con base en el análisis de sus estados financieros y con el resultado de la evaluación de producción económica.

Para realizar la función de intermediarios financieros responsables que nos corresponde, es indispensable tener un amplio conocimiento del solicitante comprender perfectamente la transacción de crédito propuesta, tener definido el riesgo que se afrontara y contar con una clara indicación de que el crédito podrá ser recuperado en el plazo convenido. Por ello debemos tener presente que el sector agropecuario se compone además de las actividades propias (agricultura, ganadería, pesca, agroindustria, etc.), por diferentes tipos de productores, que se regulan legalmente de manera diferente; por lo mismo el servicio de crédito bancario se ha dividido en dos grandes grupos:

1).- El otorgado al usuario tradicional, que por si mismo satisface los aspectos de moralidad , liquidez y garantías, para responder por los financiamientos que reciba; y

2).- El proporcionado a grupos organizados en unidades económicas de producción, constituidos en su mayoría por productores de bajos ingresos que, contando con moralidad y liquidez, requieren de la garantía del FEGA, y/o de terceros y del otorgamiento de la asistencia administrativa integral.

Es importante al respecto mencionar que independientemente de que se analice persona física o moral, la negociación se efectúa con personas físicas y la recuperabilidad del crédito en mucho depende de ellas. Así pues la moralidad, integridad y características de cada prospecto en la realización de sus negocios, o bien de sus principales ejecutivos, deben ser cuidadosamente investigados antes de iniciar negociaciones para la concesión de un préstamo.

Para garantizar lo anterior es necesario la aportación de recursos financieros tanto de la Banca privada como del Fondo Instituido en Relación con la Agricultura FIRA, solo que en la actualidad estos recursos son sumamente escasos, para la implementación de proyectos Agropecuarios, dada la aleatoriedad de los mismos; sin embargo, la creciente demanda de alimentos nos obliga a continuar financiando la actividad agropecuaria, a riesgo de hipotecar nuestro patrimonio.

Hasta hoy la selección de proyectos Agropecuarios se ha hecho siguiendo diversos criterios, que van desde la simple simpatía por los productores hasta los que van acordes a una política alimentaria Nacional, pasando por criterios técnicos, financieros, políticos, etc., que no permiten por sí solos determinar la bondad o superioridad de un proyecto con respecto a otro.

Mi intención es proporcionar algunos criterios técnicos que permitan evaluar mejor los diversos proyectos Agropecuarios, tomando en cuenta diversos puntos de vista, por lo que conjunto indicadores técnicos y financieros.

Propongo la utilización de algunos indicadores, cuyo uso, se ve restringido a solo algunos proyectos de determinados montos, dado que en montos inferiores la utilización es menos importante.

Por otro lado igualmente importante resulta el seguimiento que se le pueda dar al proyecto financiado desde la ejecución de éste hasta la vigencia del financiamiento para lo cual de acuerdo con la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito Art. 327., es obligatorio para el Banco vigilar que el importe del crédito se invierta precisamente en los bienes y/o gastos determinados en el contrato y cerciorarse de que existan las garantías pactadas por lo que deberán llevarse al cabo visitas de inspección de acuerdo al calendario que para cada uno de los créditos contempla dicha Ley.

## **II. MARCO DE REFERENCIA:**

### **2.1. ANTECEDENTES F.I.R.A., BANCOMER,S.A.**

#### **2.1.1. FIDEICOMISO INSTITUIDO EN RELACION A LA AGRICULTURA (F.I.R.A.).**

Se han utilizado las siglas F.I.R.A., para designar el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura, donde el Fideicomitente es el Gobierno Federal, representado por Hacienda y Crédito Publico; el Fiduciario es el Banco de México y, el Fideicomisario las Instituciones de Crédito, que obtienen Financiamiento y Garantías del FIRA, y muy especialmente los Ejidatarios y Pequeños Propietarios de bajos y altos ingresos que reciben créditos de las referidas Instituciones, pues se benefician con los prestamos y las citadas garantías principalmente en los casos de Ejidatarios, ya que estos no pueden hipotecar sus tierras como seguridad en la recuperación de los prestamos preferentes, y las instituciones acreditantes no se los pueden otorgar sin las garantías instituidas por las leyes bancarias.

El Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, se constituyó con base a la ley, el 31 de Diciembre de 1954, expedida por iniciativa del Presidente de la República, Sr. Adolfo Ruiz Cortinez, y refrendada por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Sr. Lic. Antonio Carrillo Flores, así como el de Agricultura y Ganadería, Sr. Gilberto Flores Muñoz y el de Gobernación, Lic. Angel Carbajal.

El Fondo es un Fideicomiso constituido en el Banco de México, y su objetivo medular es canalizar recursos de la Banca Privada en

porcentaje, hacia la Producción Agropecuaria e Industrias derivadas es decir, se incluye a las Agroindustrias, para contribuir así al mejoramiento de las condiciones de vida en que se encuentra el 70% de la población mexicana, que se dedica a Actividades Agropecuarias.

El desarrollo de la Agricultura Mexicana, además de permitir mejorar los ingresos de la población, se traducirá en un aumento de la oferta de bienes disponibles tanto para la alimentación del pueblo, como para la exportación y, por lo tanto, en fortalecimiento de la balanza de pagos.

Un complemento necesario del desarrollo de la agricultura, y por consiguiente del fomento de las actividades Agropecuarias, consiste es estimular también la Ganadería y la Agricultura, para satisfacer así el consumo Nacional con la producción interna, dejando de importar o disminuyendo nuestras compras al exterior, en algunos artículos Agropecuarios importantes.

Por lo anterior se hizo necesario e indispensable que el Fondo diera, a la banca privada, la Asistencia Técnica destinada a cliente de cartera Agropecuaria, en tanto se lograra que nombrara personal Agrónomo propio, situación que afortunadamente no se hizo esperar mucho tiempo ya que, en Noviembre del Año 1959, Personal especializado de dicho Fondo capacito a Ingenieros Agrónomos muy selectos tanto por su preparación como por las mayores seguridades de su honestidad de las diferentes escuelas de Agricultura y Veterinaria de todo el país, lo que hizo posible finalmente la ocupación de ingenieros agrónomos o su equivalente en el financiamiento del crédito Agropecuario., en los principales Bancos de México.



### **2.1.2. BANCOMER, S.A.**

Bancomer, S.A. Actualmente Grupo Financiero Bancomer, inicia operaciones el 15 de Octubre de 1932, con su fundador Sr. Don Salvador Ugarte Vizcaino con 28 personas y un capital contable de \$ 500,000.00 pesos de esos tiempos y planeo extender sus servicios al interior del país con un nuevo sistema: LOS BANCOS AFILIADOS.

En 1933, se estableció contrato con los primeros bancos corresponsales fuera de México. Y el 1ro. de Marzo de 1934, abrió sus puertas el primer banco afiliado, BANCO MERCANTIL DE PUEBLA y después EL BANCO MERCANTIL DE GUADALAJARA.

En 1941, las primeras sucursales urbanas en el Distrito Federal fueron: MERCED, PARAGUAY, SANTA MARIA Y MORELOS., Y el 08 de Octubre de 1945, se constituye una sociedad bajo la nominación de "EL NUEVO MUNDO, S.A.", origen de la financiera Industria y Comercio.

En 1955 se estableció en Nueva York la primera oficina de representación en el extranjero., y es en este Año que se inicia a operar CREDITOS AGROPECUARIOS redescontados con la reciente creación del FIDEICOMISO INSTITUIDO EN RELACION CON LA AGRICULTURA (F.I.R.A), con lo que se logra una tasa de interés preferencial al SECTOR AGROPECUARIO.

En 1956, se establece la oficina de representación en Madrid España, el 29 de Noviembre del mismo año la Financiera Industria y Comercio, se incorpora al sistema Bancos de Comercio como financiera Bancomer, en Diciembre los Bancos afiliados cambiaron simultáneamente sus denominaciones por las de Banco de Comercio,

seguido del nombre de la entidad o plaza en que operaban, para esta fecha ya se contaban con 164 oficinas en toda la República Mexicana.

En 1957, el 07 de Marzo se fundo la Hipotecaria Bancomer, el 29 de Abril se creo la inmobiliaria Bancomer, y es nombrado Director General Don MANUEL ESPINOSA IGLESIAS.

En 1962, Bancomer, S.A., contrata los primeros Dos Ingenieros Agrónomos **ING. RAUL FOURZAN E ING. CARLOS AGUILAR VALDEZ**, que dieron inicio al Financiamiento Agropecuario, dichos funcionarios hicieron posible la Formalización de la Estructura del Area Agropecuaria en 1964, en la Ciudad de México con la contratación de nuevos Ingenieros, con los que se atendía el resto del País, luego de prescindir de la asesoría del FIRA para la Evaluación de Proyectos Agropecuarios, mediante una clave que acredita la capacitación del Ingeniero por este Organismo.

Y fue hasta 1967, que se da origen a la **BANCA AGROPECUARIA**, dentro de Bancomer creando en cada Estado de la República Mexicana, su propia estructura de Personal Especializado.

En 1973, se contaba con nuevas oficinas de representación en LONDRES Y TOKIO, así como la primera sucursal en el extranjero el LOS ANGELES CALIFORNIA, y se participa como accionista en el LIBRA BANK.

En 1974, el sistema Bancos de Comercio cambia su esquema de Dirección con el establecimiento de un comité Directivo con el carácter de principal órgano Ejecutivo de la Institución. Se creo la **ARRENDADORA BANCOMER**.

En 1977, el 11 de Abril se inicia la construcción de **CENTRO BANCOMER MEXICO.**, el 18 de Noviembre de este año nace

**BANCOMER, S.A., con la fusión de los 35 Bancos Afiliados al sistema Bancos de Comercio de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer, las oficinas ya sumaban 587 en todo el Territorio Nacional.**

**En 1980, Bancomer, S.A. Abre una sucursal en la ISLA GRAN CAIMAN, en el caribe, el 13 de Agosto se inaugura el Centro Bancomer México.**

**En 1982, el 1ro. de Septiembre el Presidente de la República Mexicana, Lic. José López Portillo, decreto la Nacionalización de la Banca, quedando como Director General el Lic. Antonio Carrillo Flores y Posteriormente el 8 de Diciembre del mismo el Lic. Ernesto Fernández Hurtado.**

**En 1988, en Julio se creo el Grupo Banca Corporativa y en Octubre se abre la Oficina de Representación en HONG KONG. El nuevo Presidente de México, Lic. Carlos Salinas De Gortari, nombra como nuevo Director General al Lic. Héctor Hernández Cervantes.**

**En 1990, Bancomer es el primer Banco Mexicano con una oficina de representación en SANTIAGO DE CHILE.**

**En 1991, el 27 de Octubre el Comité de Desincorporación Bancaria anuncia como ganador de la subasta por Bancomer al GRUPO VISA-VAMSA, encabezado por los señores EUGENIO GARZA LAGUERA Y RICARDO GUAJARDO TOUCHE, y se toma posesión de sus cargos.**

**En 1992, el 17 de Marzo se crea el GRUPO FINANCIERO BANCOMER**

### **2.1.2.1. GRUPO FINANCIERO BANCOMER.**

El 25 de Octubre de 1991, se efectuó la subasta para la desincorporación de Bancomer del Gobierno Federal, resultando Ganador el Grupo VAMSA.

El 17 de Marzo de 1992, se formaliza el GRUPO FINANCIERO BANCOMER "GFB", al integrar en una sola corporación, todas las empresas del Sector Financiero de los Grupos de Control. Siendo las Siguietes:

BANCOMER, S.A.

ALMACENADORA BANCOMER, S.A. DE C.V.

ARRENDADORA FINANCIERA MONTERREY, S.A.;

FACTOR DE CAPITALES, S.A. DE C.V.

CASA DE BOLSA BANCOMER, S.A.

ARRENDADORA BANCOMER, S.A.

FACTORAJE BANCOMER, S.A.

Fue nombrado como presidente del consejo de administración del GRUPO FINANCIERO BANCOMER, el Sr. Don EUGENIO GARZA LAGUERA y como Director General el Ing. RICARDO GUAJARDO TOUCHE.

#### **2.1.2.2. MISION**

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad.

· Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.

Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

#### **2.1.2.3. VISION**

##### **2.1.2.3.1. PERSONAL**

Se buscará continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con nuestros valores, Misión y Visión, y que tenga el perfil requerido por la Institución.

#### **2.1.2.4. RENTABILIDAD Y SOLVENCIA**

Enfocaremos nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad, para obtener una rentabilidad dentro de los primeros diez Grupos Financieros Del Mundo.

#### **2.1.2.5. CALIDAD/SERVICIO**

Buscaremos que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea el elemento distintivo de "BANCOMER" con respecto a sus competidores.

### **2.2. CONCEPTO DE CREDITO**

El crédito en su origen Latino; Significa CONFIANZA; Durante el siglo XVI se inicio el uso de esta Aceptacion y su Aceptación General.

## **2.3. BANCA AGROPECUARIA**

### **2.3.1. NORMAS Y POLITICAS**

El cumplimiento estricto de las **NORMAS Y POLITICAS** que nos enmarca la Institución es uno de los medios mas importantes que los bancos emplean para asegurarse que los préstamos que conceden reúnen las especificaciones y no contravienen las leyes, y es a través de dichas Normas y Políticas como se dictaminan los operadores de crédito y funcionarios Agropecuarios que deciden operaciones crediticias conforme a Lineamientos Específicos que permiten la oportuna y adecuada **TOMA DE DECISIONES** y conforman la cartera crediticia de acuerdo con las metas y objetivos de la Institución.

Estas Normas y Políticas pueden tener un grado de flexibilidad provocado por los cambios en las condiciones económicas y reglamentación gubernamental, sin embargo esto sólo debe ocurrir en casos aislados debidamente documentados y previamente consultados.

### **2.3.2. CONCESION DE CREDITO AGROPECUARIO.**

A través de los elementos de juicio (recientes) que se obtengan del productor, así como de terceras personas, se debe llegar al convencimiento de que el solicitante (persona física o moral) es honorable y cumplida en sus compromisos.

En caso de que el solicitante no cuente con estados financieros, por no aplicar ningún sistema contable en su explotación, debe recabarse una declaración escrita de sus bienes y adeudos.

Así pues, del análisis que realice el área de crédito, aunado al resultado de la evaluación de producción económica ( con visita de campo ), se desprenderá el dictamen de aprobación o rechazo, para ser sometido a la consideración de los organismos correspondientes.

### **2.3.3. OPORTUNIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS AGROPECUARIOS**

Es indispensable que los usuarios y prospectos de crédito presenten al banco sus solicitudes con suficiente anticipación, a fin de poder recabar elementos de juicio, realizar el estudio de crédito y la visita de campo y, en su caso, elaborar los contratos correspondientes antes de iniciar su ciclo productivo, ya que el crédito en el sector agropecuario no es conveniente otorgarlo fuera del periodo de inicio del ciclo. Excepcionalmente podrá dispensarse esta condición cuando se verifique que no se afectan los resultados económicos de la empresa.

Los centros regionales y zonas metropolitanas deberán establecer fechas límites para la recepción de solicitudes y para el otorgamiento de crédito de acuerdo con el ciclo productivo de que se trate.

Es responsabilidad de los funcionarios de relaciones y de agropecuario obtener de los solicitantes con toda oportunidad los citados elementos de juicio, y cuidar que el proceso crediticio se desarrolle dentro de los parámetros establecidos por la institución.



#### **2.3.4. FINANCIAMIENTOS**

Las actividades de producción agropecuaria y agroindustrial, deben financiarse mediante créditos preferentes como son: préstamos de avío, refaccionario, hipotecario agrícola, ganadero y agroindustrial, etc.

Unicamente para apoyar necesidades de efectivo no previstas en las cuotas de financiamiento autorizadas para la producción, así como en la evaluación relativa, podrán establecerse líneas complementarias en préstamos prendarios o bien descontarse documentos derivados de la comercialización de los productos.

#### **2.3.5. MONTO DE LOS CREDITOS**

Los importes máximos que se pueden conceder de cada tipo de crédito a un solicitante, se justifican en relación a su Capital Contable Ajustado, y lo determina la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico y son como sigue:

Para prestamos de Habilitación y Avío, el importe de los créditos que se otorgue no deberá exceder del 50 % de su Capital Contable Ajustado.

Para préstamos Refaccionarios que se otorguen no se deberá exceder del 60% de su Capital Contable Ajustado.

## **2.3.6. DESTINO DE LOS CREDITOS AVIO Y REFACCIONARIOS**

### **2.3.6.1. AVIOS**

El importe de este tipo de préstamos deberá invertirse precisamente en cubrir los costos de cultivo y demás trabajos agrícolas, desde la preparación de la tierra hasta la cosecha de los productos, incluyendo la compra de semillas, materias primas y materiales o insumos inmediatamente asimilables, cuya amortización pueda hacerse en la misma operación de cultivo o de explotación anual a que el préstamo se destine.

### **2.3.6.2. REFACCIONARIOS**

El importe de los préstamos Refaccionarios debe invertirse en Activos Fijos de cualquier tipo que coadyuven en las funciones productivas de explotaciones Agropecuarias, Pesqueras y/o Agroindustriales, o complementarias de éstas.

### **2.3.7. PLAZOS DE LOS CREDITOS**

La ley Reglamentaria del Servicio Publico de Banca y Crédito (Art. 84, Fracc. XVII), señala que el plazo máximo de los financiamientos no debe de exceder de 20 años.

Sobre el particular, y como normas generales de nuestra institución, se establecen las siguientes:

I).- Se ha determinado un plazo máximo al que pueden concederse los créditos, el cual se menciona en cada uno de los financiamientos que se describen mas adelante y, generalmente, es menor al que señala la ley en casos específicos.

II).- Independientemente de los plazos máximos señalados por las leyes que regulan el crédito, y tratándose de financiamiento a instrumentarse en contrato, el plazo se determinara con base a los proyectos de inversión presentados y a la capacidad de pago del solicitante. En caso de que la capacidad de pago del solicitante permita amortizar el crédito a un plazo menos del que se mencione en el proyecto de inversión, deberá autorizarse tal recuperación sin comisión alguna para el cliente.

III).- El plazo, particularmente en los financiamientos que no cuentan con garantías adicionales, deben de tener una relación adecuada a la naturaleza del crédito, a los periodos tradicionales de comercialización y a la capacidad de pago del solicitante.

### **2.3.8. TASA DE INTERES**

Se establecerá en los contratos relativos y en los pagarés en que se documenten los créditos, las tasas de interés políticas de la institución, las de redescuento de acuerdo con las condiciones que especifique cada fideicomiso, y en su caso, las moratorias que estén vigentes en el momento de celebrarse la operación, de acuerdo con las fuentes de recursos que se utilicen.

Deben estipularse en todos los contratos una cláusula sobre la variabilidad de tasas de interés y procedimientos a seguir, a fin de prever los ajustes periódicos que se efectúen en los mismos; que no es obligatorio para el banco la obtención del redescuento ante los fideicomisos establecidos, ya que éstos son los que deciden la aceptación o rechazo de las operaciones.

Si se obtienen recursos a tasas de interés preferentes, desde la disposición del financiamiento y hasta la fecha en que el fideicomiso respectivo abone a nuestra institución el monto del crédito descontado, se cobrará contractualmente al usuario la tasa política de la institución que este en vigor.

Así mismo, deberá estipularse en los contratos, que cuando por causa imputables al acreditado algún fideicomiso llegase a rescatar anticipadamente una operación de crédito, y tal medida origina una sanción económica, esta deberá repercutirse al deudor. Si el banco y el cliente decidieran continuar con la operación, la tasa de interés aplicable sería la política de la institución que esté en vigor.

### **2.3.9. CONTRATOS**

Los préstamos concedidos podrán ser operados mediante contratos de apertura de crédito simple o en cuenta corriente; tratándose de esta última modalidad y para créditos de habilitación o avío, se podrán contratar a un plazo hasta de 5 años (Art. 50 de ley de Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito y Art. 43 ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito).

Aun cuando los contratos pueden incluir uno o más tipos de crédito y podrán apoyarse todas las actividades productivas del acreditado debidamente autorizadas, es conveniente contratar separadamente cada tipo de crédito.

En caso de incumplimiento de uno de los créditos se deberá prever, mediante la cláusula contractual, el vencimiento anticipado automáticamente de los otros.

En tales contratos las condiciones relativas a: monto, plazo, número, de ciclos, hectáreas, tipo de inversión, fechas de ministraciones, etc., deben ser las autorizadas por el banco en el calendario de ministraciones cuotas de financiamiento y, en su caso en la evaluación de producción económica.

En los casos en que los créditos sean garantizados con hipoteca sobre propiedades rurales, los contratos completos deben incluir una cláusula que estipule la renuncia expresa del acreditado a los beneficios que señala el artículo 214 de la Ley Federal de Reforma Agraria.

Bajo el mismo contrato podrán financiarse uno o más ciclos productivos siempre que la reinstalación del crédito quede condicionada a la autorización previa por parte de la institución acreditante.

### **2.3.10. APROBACION O RECHAZO DE LOS CREDITOS AGROPECUARIOS**

La solicitud de financiamiento y los elementos de juicio del solicitante son analizados simultáneamente por las áreas de crédito y agropecuario.

Esta última deriva de una visita de campo, formula y da su opinión en la evaluación de producción económica; por su parte el área de crédito también emite su opinión en base a los elementos de juicio que le fueron proporcionados.

El resultado de conjuntar ambas opiniones, se someterá a los organismos o funcionarios correspondientes, para la aprobación o rechazo del crédito solicitado.

Los centros regionales y zonas metropolitanas deben establecer los controles necesarios, que les permitan recabar elementos de juicio, efectuar los estudios de crédito, las visitas de campo, realizar las evaluaciones y otorgar los créditos antes de la fecha de inicio de los diferentes ciclos productivos. En todo caso, el plazo máximo para desarrollar tal proceso no deberá exceder de 20 días hábiles.

### **2.3.11. INSPECCIONES**

Son visitas periódicas a la explotación objeto de financiamiento, en determinado tipo de créditos, en cumplimiento de la ley, para:

**a).**- Comprobar que el crédito otorgado se invierta de acuerdo a lo pactado

**b).**- Verificar la existencia y estado que guardan las garantías ofrecidas

**c).**- Apreciar que el desarrollo del proyecto vaya de acuerdo a lo previsto en la evaluación del proyecto, o a las características tecnológicas de la actividad que se trate.

En crédito agropecuario se identifican dos tipos de usuarios que son:

**1).**- los que requieren garantía FEGA y /o de terceros, además de la asistencia administrativa integral; y

**2).**- Los que no necesitan tales apoyos

Cada uno requiere de tratamiento diferente de vigilancia por parte de la institución.

### **2.3.12. RECIPROCIDAD**

Tratándose de crédito agropecuario que haya sido redescontado en alguno de los fondos establecidos por el gobierno federal, no es procedente condicionarle al usuario que mantenga saldos en su cuenta de cheques por un porcentaje fijo en relación al crédito concedido y mucho menos retener parte del mismo, para efectos de reciprocidad, sin embargo, es obligatorio que los acreditados manejen su tesorería a través de los diferentes mecanismos de captación que tiene establecido la institución. Dicho procedimiento permitirá al operador de crédito tener un indicador del grado de liquidez que maneja la empresa.

### **2.4. FONDOS DE GARANTÍA Y FOMENTO PARA LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (FIRA)**

El gobierno federal ha creado fondos (fideicomisos) especiales, de los que el Banco de México es el fiduciario, que brindan apoyo financiero a las actividades agropecuarias del país en condiciones preferenciales de plazos y tasas de interés. La agrupación de estos fondos conocida por sus siglas FIRA, que significan "Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura", integra a los siguientes fondos:

Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO).

Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA).



Fondo Especial de Asistencia Técnica y GARANTIA para Créditos Agropecuarios (FEGA).

Tanto los recursos económicos como los apoyos de garantías de estos fideicomisos, están encaminados al fomento de las actividades agropecuarias, silvícolas, de pesca y conexas, en los aspectos de producción, industrialización y comercialización.

#### **2.4.1. FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO PARA LA AGRICULTURA, GANADERIA Y AVICULTURA (FONDO)**

Como medio para alcanzar las metas que para auspiciar el desarrollo agrícola del país el gobierno federal, el último día del año 1994 se creó este fondo cuyos objetivos de carácter económico y social son los siguientes:

- 1).- incrementar la participación de la banca en el financiamiento agropecuario.
- 2).- Aumentar la producción de alimentos para satisfacer las necesidades del consumo nacional de artículos de exportación y los necesarios para sustituir importaciones y fortalecer la balanza comercial.
- 3).- Mejorar los ingresos y las condiciones de los productores agropecuarios.
- 4).- Estimular la formación de capital en el sector campesino.

#### **2.4.1.1. APOYOS FINANCIEROS**

Para lograr sus objetivos, el FONDO ofrece a las instituciones de crédito del país los siguientes apoyos financieros:

a).- Abrir créditos a dichas instituciones para que a su vez éstos lo hagan con los productores.

b).- Descontar a las instituciones, títulos de crédito provenientes de préstamos destinados a la agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y agroindustria.

c).- Garantizar a las instituciones la recuperación parcial de los préstamos que otorguen al productor agropecuario.

#### **2.5. FONDO ESPECIAL PARA FINANCIAMIENTOS AGROPECUARIOS (FEFA)**

Este fondo tiene como objetivo el colocar sus recursos en programa de desarrollo agropecuario en el país, a través de las instituciones de crédito.

El apoyo financiero consiste en el descuento que el FEFA realiza con las instituciones citadas, de los títulos de crédito provenientes de

prestamos refaccionarios concedidos por éstas para el incremento y mejoramiento de la agricultura y la ganadería, así como para la industrialización de los productos agropecuarios, silvícolas y de pesca.

### **2.5.1. TIPO DE CREDITO**

Los recursos económicos del FEFA se aplican al descuento de títulos de créditos suscritos de los acreditados, derivados de contrato de créditos de préstamo refaccionario celebrado a mediano y largo plazo, cuyo producto se destine al mejoramiento de explotaciones agropecuarias a la industrialización primaria de sus productos.

De acuerdo a lo previsto en la circular 1548/65 del Banco de México, podrán ser objeto de financiamiento de FEFA todos aquellos conceptos de inversión que faciliten o mejoren la producción y la industrialización de productos agropecuarios destinados a la exportación, de los que haya deficiencias de producción y de aquellos cuyo consumo interno se eleva en mayor grado al aumentar la población y el nivel de ingreso nacional.

Así mismo, serán conceptos preferentes de inversión los que aumenten o mejoren la capacidad productiva y eficiencia de las actividades agrícolas, ganaderas o de industrialización de productos agropecuarios, así también los que permitan la creación de esas actividades.

Dichos conceptos de inversión serán:

- 1.- Fomento y mejoramiento de la ganadería:**

**a) Acondicionamiento de potreros y establecimiento y mejoramiento de praderas**

**b) Abastecimiento de agua para el ganado y el riego**

**c) Plantaciones de alfalfa**

**d) Adquisición de sementales y pies de cría, y de ganado para carne y leche**

**e) Instalaciones y construcciones para el manejo adecuado del ganado y para el almacenaje y conservación de productos forrajeros.**

**f) Maquinaria y equipo**

**2.- Fomento de cultivos en general:**

**a) Construcción de obras hidráulicas para riego, drenaje y rehabilitación de suelos**

**b) Maquinaria y equipo**

**c) Construcción de uso agrícola y de caminos internos de las explotaciones o unidades agrícolas**

**d) Desmote y acondicionamiento de tierras nuevas**

### **3.- Fomento e industrialización de productos agropecuarios**

Construcciones, maquinaria y equipo para preparación, elaboración y beneficio de productos de origen animal y vegetal, conexos con las actividades primarias agrícolas, ganaderas, silvícolas y de pesca

## **2.6. FONDO ESPECIAL DE ASISTENCIA TÉCNICA Y GARANTÍA PARA CRÉDITOS AGROPECUARIOS (FEGA)**

### **2.6.1. ANTECEDENTES**

El gobierno federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, constituyó con fecha 2 de Enero de 1973, el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios en el Banco de México, para otorgar garantías parciales de recuperación hasta del 80% de los créditos que opera la banca a ejidatarios y campesinos de bajos ingresos, así como reembolsar los gastos de la asistencia técnica que otorgan las instituciones acreditantes.

Bancomer, S.A., a partir de dicho fideicomiso, ha iniciado un programa de operación de créditos a ejidatarios y campesinos de bajos ingresos, en diferentes partes del país, utilizando los apoyos de garantías parciales y reembolsos de costos de asistencia técnica establecidos en el FIRA.

Ambas instituciones convienen en establecer un servicio mixto de asistencia técnica para el desarrollo del programa financiero a este sector y el debido cumplimiento de las reglas de operación del FEGA, según la circular No. 1747/72 del Banco de México, y demás leyes que rigen a las instituciones de crédito.

## **2.6.2. CONVENIOS ENTRE BANCO Y FEGA**

1).- De común acuerdo, ambas instituciones constituirán una comisión mixta en cada una de las residencias estatales del fondo, donde Bancomer apruebe y otorgue créditos a ejidatarios y campesinos apoyados con la garantía de recuperación parcial y los reembolsos por los costos de asistencia técnica.

2).- La comisión mixta se constituirá por dos funcionarios, uno representando el fondo y otro a Bancomer, ambos tendrán un nivel de representación semejante dentro de las instituciones. Los integrantes de la comisión tendrán sus respectivos suplentes nombrados por las instituciones. Estos últimos suplirán a los titulares en sus ausencias.

3).- La comisión mixta será la responsable de que los núcleos de campesinos de bajos ingresos que operen recursos de Bancomer, con garantía FEGA, reciban la asistencia técnica indispensable para satisfacer las metas de producción programadas en la evaluación de crédito.

4).- La comisión mixta programara la estructura técnica indispensable, la que se pondrá en consideración de la propia institución para efectos de la contratación de personal y del fondo para efectos del reembolso.

**5).- Sin detrimento alguno de las funciones y responsabilidades de las comisiones mixtas, el fiduciario y la institución utilizarán sus áreas especializadas a nivel nacional, en este programa para ejidatarios y campesinos de bajos ingresos con el propósito de uniformar los sistemas y procedimientos, así como supervisar las propias comisiones mixtas establecidas y satisfacer las normas y política institucionales.**

**6).- En los casos en que los acreditados, con el producto de sus explotaciones, la recuperación del seguro y cualquier otro ingreso no logren pagar los créditos concedidos, la institución acreditante podrá presentar la solicitud para ser efectiva la garantía en las proporciones en que fue concedida, por los saldos vencidos no pagados. En estos casos la comisión mixta sugerirá a la institución las acciones a su juicio convenientes, para la recuperación parcial o total de los quebrantos una vez aprobados los programas para la recuperación, será responsabilidad de la comisión mixta coordinado para su aplicación correcta.**

**7).- El fiduciario quedara relevado de la obligación de pagar la garantía, cuando la institución en cualquiera de las siguientes circunstancias:**

**a).- Deje de ministrar oportunamente los créditos autorizados y garantizados o los suspenda sin la conformidad por escrito de la comisión mixta.**

**b).- Libere total o parcialmente los bienes dados en GARANTIA por el habilitado o acreditado.**

**c).- No denuncie el contrato de crédito o no se de por vencida anticipadamente la obligación, exigiendo su pago inmediato en los casos en que tenga conocimiento de que los fondos, materia del préstamo, se destinen para fines distintos de los convenidos, o las**

inversiones no se ajusten razonablemente a la evaluación correspondiente.

## **2.7. DOCUMENTACION QUE DEBE CONTENER EL EXPEDIENTE DE CREDITO DE PRODUCTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO.**

1.- Carta del subdirector regional, que fundamente y apoye la solicitud.

2.- Solicitud de crédito firmada por los interesados

3.- Carátula de la solicitud con el dictamen y opinión de la gerencia regional de crédito.

4.- Evaluación del proyecto y dictamen de la Gerencia Regional de Agropecuario.

5.- Estudio socioeconómico del grupo solicitante, elaborado por técnicos de Bancomer,S.A.

6,- Carta de apoyo Banco de México-FIRA, que autorice el descuento de la operación de crédito concedida.

7.- Carta de apoyo Banco de México-FEGA, que garantice la recuperación de crédito.



**8.- Acta de asamblea del ejido a que pertenezca el grupo, autorizada para formación, con la sanción de la Secretaría de la Reforma Agraria.**

**9.- Conformidad del comisariado ejidal para la solicitud de crédito del grupo.**

**10.- Acta constitutiva del grupo con certificación del ejido y de la SRA.**

**11.- Estatutos o reglamento interno del grupo, con la certificación del ejido y de la SRA.**

**12.- Constancia de no adeudo emitido por la banca especializada para cada uno de los integrantes del grupo.**

**13.- Carta o constancia de no antecedentes penales de los integrantes del grupo.**

**14.- Copia de la resolución presidencial de dotación del ejido.**

**15.- Acta de posesión y deslinde del ejido.**

**16.- Plano del ejido.**

**17.- Constancia de usufructo parcelario emitido por la Secretaría de la Reforma Agraria.**

### **III.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:**

Las principales actividades que se realizan en el otorgamiento de crédito Agropecuario se fundamentan principalmente en la administración de la liquidez de nuestros clientes, el éxito o fracaso como prestador de servicio radica en la aplicación de principios de la sana práctica bancaria y de que los riesgos en que se incurra sean razonables, cumpliendo en todo momento con las expectativas de los accionistas del banco, ajustándose a los parámetros que fijan las tesorerías de las instituciones crediticias, así como de su capacidad financiera y habilidad crediticia.

En el caso particular del crédito agropecuario normalmente son solicitudes sin proyecto elaborado es decir, el cliente se presenta a la institución bancaria con una idea clara y precisa de la inversión a efectuar en su empresa agropecuaria, para este objetivo se le solicita se haga acompañar de la siguiente documentación:

- Balance general Histórico del cierre de ejercicio fiscal anterior mínimo un año de antigüedad así como también de un actualizado con corte parcial con una antigüedad no mayor a 6 meses.

- Estado de resultados de ambos Balances cortados a las mismas fechas de éstos.

- En caso de créditos Refaccionarios para adquisición o construcción se requiere previa cotización, con el fin de que quede bien claro la aportación del productor que va desde el 10 al 20% del costo del proyecto como lo establece el F.I.R.A.

- En el caso de personas morales además de lo anterior se requiere de un Estado de Cambios en la Situación Financiera (origen y aplicación de los recursos) y un Estado de Cambios o Variaciones en el Capital Contable., con el fin de observar la política de los accionistas sobre los recursos propios de la empresa permitiéndonos observar en que medida la política de éstos se inclina hacia el pago de dividendos.

- Solicitud del área Agropecuaria debidamente requisitada por el cliente o bien con la asesoría del consultor Agropecuario.

Una vez cubiertos estos requisitos se procede hacer la visita de campo para establecer prioridades en las inversiones del proyecto e inclusive orientar al solicitante con referencia a la optimización de la utilización de los recursos con que cuenta actualmente la empresa., con los elementos sustraídos de la visita se procede a efectuar la primera parte del proyecto en gabinete que es:

**La Evaluación Técnica.-** Que nos va a servir para establecer Monto del financiamiento, el plazo de recuperación, el calendario de ministraciones y amortizaciones, así como los conceptos de inversión y las fuentes de recursos, lo anterior sin menoscabo de conocer las características técnicas de la empresa y las necesidades mínimas del proyecto.

El consultor Agropecuario esta facultado por el banco a efectuar avalúos de los bienes muebles e inmuebles ofrecidos en garantías dichos avalúos son exclusivamente para uso interno del banco.

Se efectúa en la misma visita de campo, una inspección la cual contiene una variada información de la diversidad de ramas con las

que cuenta la empresa en situación actual, situación que nos permite apreciar lo siguiente:

**Cuanto dinero, realmente necesita el cliente**

- Cuando lo necesita
- Cuando puede devolverlo
- Para que lo necesita
- Así como conocer las alternativas u opciones de financiamiento
- Las posibilidades de recuperación

Dadas estas condiciones se procede a efectuar un análisis o evaluación del proyecto de inversión, con el fin de determinar la viabilidad o seguridad de que el crédito será pagado total y oportunamente con las siguientes especificaciones cuantitativas y cualitativas:

**1 CAPACIDAD DE PAGO.-** Que determina la posibilidad de que el acreditado, por su propia operación genere el suficiente efectivo para liquidar el financiamiento.

**2 SOLVENCIA ECONOMICA.-** Que se refiere a diversos activos con los cuales el acreditado cuenta para hacer frente a sus diferentes pasivos (segunda opción o posible complemento para el

pago del crédito si no se llegara generar el suficiente efectivo para pagarlo total y oportunamente).

**3 SOLVENCIA MORAL.-** Que se refiere al deseo o intención del acreditado de pagar el crédito total y oportunamente, evaluándose a través del análisis histórico el cumplimiento de sus compromisos económicos anteriores así como de su imagen y prestigio en su comunidad y en su sector de negocios.

Con respecto al punto 2 es importante tener en cuenta el equilibrio que debe de existir entre crédito y garantías ya que estas obedecen a un principio de robustecimiento del aspecto seguridad y no debe considerarse como sustituto de la liquidez, toda vez que las garantías no son fuente de pago ni el negocio de los bancos estriba en la adjudicación y venta de éstas (aunque a veces se tenga que recurrir a ello para recuperar el crédito).. dichas garantías se clasifican en naturales o propias, las que son adquiridas con el crédito (obligatorias) y adicionales, que son las convencionales que por libre voluntad otorga el cliente y son gravables por el banco.

En los momentos actuales de crisis económica por la que atraviesa el País, se hace indispensable asegurar que los recursos, vía crédito, que se otorguen, muestren la suficiente capacidad de recuperación, pero además debemos estar seguros que su rentabilidad financiera se ajuste a los criterios mínimos que prevalezcan, por lo que se pretende realizar un análisis financiero que incluye diversas técnicas y mecanismos que van desde el simple análisis de tiempo de recuperación del capital a la relación beneficio-costos total, pero además resulta evidente que no vale lo mismo un peso recibido en la actualidad que un peso recuperado a futuro por lo que se hace indispensable realizar un análisis que incluya actualizaciones de los precios futuros para lo cual se obtenga dicha relación BENEFICIO COSTO (B/C), VALOR ACTUAL NETO (VAN) en este caso con un valor de actualización del 20% y la TASA DE

## RENTABILIDAD FINANCIERA o TASA INTERNA DE RETORNO (TRF o TIR).

Antes de iniciar dicho análisis en un proyecto "X", es necesario conocer la conceptualización de los INDICADORES a que se hacen mención.

### 3.1. EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.

#### 3.1.1. INTERES COMPUESTO

El interés compuesto involucran a los intereses que deben pagarse sobre el capital y sobre los propios intereses causados anteriormente, en el supuesto de que al devengarse se incorporan automáticamente al capital. El siguiente ejemplo ilustra el cálculo del interés compuesto, que devengan 100 pesos calculados al 10% anual durante 5 años.

Cuadro No. 1 Interes Compuesto

Año	Capital	Intereses	Cap. + Int.	Fac. de cap.
1	100	10	110	1.10
2	110	11	121	1.10
3	121	12	133	1.10
4	133	13	146	1.10
5	146	15	161	1.10

Factor de interés compuesto  $(1+i)^n$

El valor futuro de un valor actual es:

$$F = P (1+i)^n$$

$i$  = tasa de interés anual = 0.10

$$(1+i) = 1 + 0.10$$

$n$  = número de años = 5

$P$  = Monto actual = 100

$F$  = Monto futuro

$$F = 100 (1+0.10)^5 = 100 (1.10)^5 = 100 \times 1.61 = 161$$

### 3.1.2. ACTUALIZACION O DESCUENTO.

Actualizar es exactamente el procedimiento inverso al cálculo del interés compuesto.

Cuadro No. 2 Ejemplo de actualizacion o descuento

Año	Cap. Int.	Intereses	Capital	Fac. Descuento
1	161	15	146	1.10
2	146	13	133	1.10
3	133	12	121	1.10
4	121	11	110	1.10
5	110	10	100	1.10

(1+i)

$$\text{Factor de actualización} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

El valor actual de un valor futuro es:

$$P = F \frac{1}{(1+i)^n}$$

En nuestro ejemplo:

$$P = 161 \times \frac{1}{(1+0.10)^5} = 161 \times \frac{1}{(1.10)^5} = 161 \times \frac{1}{1.61} = 100$$

### 3.2. RELACION BENEFICIO-COSTO (B/C)

Es el cociente de dividir el valor actualizado de los beneficios entre el valor actualizado de los costos a una tasa determinada de actualización y se interpreta de la siguiente manera:

Cuando la relación beneficio-costo es igual o mayor que 1.00 el proyecto de inversión deberá aceptarse y a medida que su valor va siendo mayor, la deseabilidad del proyecto evaluado va siendo mayor.

Una relación B/C de 1.00 significa que en el proyecto no se gana ni se pierde; pero se recupera la inversión.



### **3.3. VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Es la diferencia numérica entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos, a una tasa de actualización determinada.

La tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos es "la rentabilidad mínima aceptable" por debajo de la cual los proyectos de inversión no deben llevarse a cabo.

La regla de decisión en esta técnica establece que si el VAN es igual o mayor que cero, el proyecto o propuesta de inversión se considera aceptable.

### **3.4. TASA DE RENTABILIDAD FINANCIERA o TASA INTERNA DE RETORNO (TRF o TIR)**

Se refiere a aquella tasa de actualización que iguala costos y beneficios; es decir, que el VAN es igual a cero y la relación beneficio-costos es igual a uno.

La TRF representa el rendimiento del dinero invertido después de recuperada la inversión inicial; es decir, una TRF del 20% significa que se esta recuperando lo invertido y además en promedio se obtienen utilidades que representan un 20% de la inversión.

### 3.5. EJEMPLO DE CALCULO DE B/C, VAN Y T.R.F. EN UN PROYECTO DE INVERSION DE UNA EMPRESA AGRICOLA "X".

Una empresa desea incrementar su superficie cultivada, mediante la adquisición de un tractor de 130 HP., equipado con un valor total de 220,000.00

En la actualidad cuenta con una superficie agricola de 200 HAS., de las cuales 70 HAS son de riego, estimándose un valor de 30,000.00 por HA., y las restantes 130 HAS son de temporal con valor aprox. de 10,000.00/HA. De las HAS. de riego actualmente tiene 50 HAS. de riego, el valor de la inversión se estima en 3,500.00 por HA.

Adicionalmente se cuenta con una superficie de agostadero de 50 HAS con un valor aprox. De 8,000.00 HA.

En la visita realizada al rancho el 29/03/96 se observo que se contaba con lo siguiente :

Cuadro No. 3 Parte del Balance General

50 has sembradas c/trigo	175,000.00
Tractor MF Mod. 80	35,000.00
12 Tn de pastura para bovinos	500.00 TN
01 Tn de alimento concentrado	900.00 TN
10 Vacas cruz a holstein	4,000.00 C/U
12 becerros y becerras	500.00 C/U
Implementos del tractor	10,000.00 Lote
Efectivo del productor	4,000.00
Semilla de maiz 50 sacos de 50 kg.	2,000.00 TN
Urea 20 Tn	1,930.00 TN
Bodega de 20x30 m	100,000.00

Además, el productor manifestó tener los siguientes adeudos

ACREEDOR	MONTO DEL ADEUDO	VENCIMIENTO
Casa de semillas	7,500.00	30/06/96
Vendedor de fertilizante	3,000.00	30/06/96
Bancomer P.R.	5,000.00	20/06/96
Bancomer P:R.	10,000.00	20/06/96
Juan Pérez	1,000.00	30/04/96
Banca Promex, PHA	90,000.00	30/06/96

Esta información como vemos forma parte de un Balance general y nos servirá para darle solidez al análisis que se efectúa exclusivamente al Balance que nos presente el cliente (corroborar información).

### 3.5.1 ESTADO DE RESULTADOS.

Las expectativas que se pretenden alcanzar con la adquisición del tractor se plasman en seguida, destacando el hecho de que la empresa ha observado estabilidad en sus costos y beneficios en los últimos 3 años y presenta los siguientes datos:

Cuadro No. 4 Situación Con Proyecto y Sin Proyecto

Cultivo	Superficie		Ren. TN/HA	Precio	
	Sin proyecto	Con proyecto		Costo HA	\$/TN
Maíz TMF	50	70	4.5	4,800	1,100
Sorgo TMF	40	90	6	4,400	1,020
Trigo RMF	60	60	5.5	4,900	1,150

TOTAL HAS. 150 220

PROCAMPO 484.00/HA.

SITUACION SIN PROYECTO DE INVERSION

INGRESOS:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 10
MAÍZ	247 500	247 500	247 500	247 500
SORGO	244 800	244 800	244 800	244 800
TRIGO	379 500	379 500	379 500	379 500
PROCAMPO	72 600	72 600	72 600	72 600
TOTAL	944 400	944 400	944 400	944 400

EGRESOS

MAÍZ	240 000	240 000	240 000	240 000
SORGO	176 000	176 000	176 000	176 000
TRIGO	294 000	294 000	294 000	294 000
TOTAL	710 000	710 000	710 000	710 000
ING.-EGR.S/PROY.	234 400	234 400	234 400	234 400

SITUACION CON EL PROYECTO DE INVERSION.

INGRESOS:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 10
MAÍZ	346 500	346 500	346 500	346 500
SORGO	550 800	550 800	550 800	550 800
TRIGO	379 500	379 500	379 500	379 500
PROCAMPO	106 480	106 480	106 480	106 480
TOTAL	1 383 280	1 383 280	1 383 280	1 383 280

EGRESOS:

MAÍZ	336 000	336 000	336 000	336 000
SORGO	396 000	396 000	396 000	396 000
TRIGO	294 000	294 000	294 000	294 000
TOTAL	1 026 000	1 026 000	1 026 000	1 026 000
ING.-EGR.C/PROY.	357 280	357 280	357 280	357 280

### 3.5.2. RELACION BENEFICIO-COSTO ACTUALIZADO AL 20% CON EL PROYECTO.

Resulta evidente que no vale lo mismo un peso recibido hoy que un peso recibido dentro de 10 años, por lo cual se hace necesario utilizar un parámetro que nos indique cual sería nuestra utilidad a precios actuales, para lograr esto se utiliza un factor de actualización que no es otra cosa que la inversa del interés compuesto, a un determinado porcentaje, he decidido utilizar el 20% dado que es un porcentaje bastante elevado y si bien no es el de la inflación si es el de la captación bancaria de cuentas de ahorro.

Cuadro No. 5 Factor de Actualización (20%)

AÑO	EGR.TOT.	FACT. ACT. 20%	EGR ACTUAL.	INGR TOT.	FACT. ACT. 20%	ING ACTUAL.
1	1 026 000	0.833	854 658	1 383 280	0.833	1 152 272
2	1 026 000	0.694	712 044	1 383 280	0.694	959 896
3	1 026 000	0.579	594 054	1 383 280	0.579	800 919
4	1 026 000	0.482	494 532	1 383 280	0.482	666 741
5	1 026 000	0.402	412 452	1 383 280	0.402	556 079
6	1 026 000	0.335	343 710	1 383 280	0.335	463 399
7	1 026 000	0.279	286 254	1 383 280	0.279	385 935
8	1 026 000	0.233	239 058	1 383 280	0.233	322 304
9	1 026 000	0.194	199 044	1 383 280	0.194	268 356
10	1 026 000	0.162	166 212	1 383 280	0.162	224 091
<b>TOTAL</b>	<b>10 260 000</b>		<b>4 301 928</b>	<b>13 832 800</b>		<b>5 800 092</b>

$$\text{Relación beneficio-costo actualizado al 20\%} = \frac{5\ 800\ 092}{4\ 301\ 928} = 1.35$$

El resultado obtenido nos indica la proporción en que los beneficios superan a los costos (cuando es mayor que 1.0) o la inversa ( cuando es menor que 1.0); el número obtenido nos indica que los beneficios superan a los costos en un 35% a valores actuales.

### **3.5.3. VALOR ACTUAL NETO AL 20%**

Podríamos decidir este parámetro como grado de capitalización logrado por el proyecto o como utilidades totales generadas por la inversión.

Se obtiene con la fórmula matemática siguiente:

$$\text{VAN} = \text{Suma de } I a - \text{Suma } E a$$

Donde  $I a$  = ingresos actualizados y  $E a$  = Egresos actualizados

De lo anterior podemos deducir que a valores actualizados al 20% el proyecto genera una utilidad neta superior a los 1,498 un millón cuatrocientos noventa y ocho mil pesos; sustituyendo valores en la formula tenemos:

$$5\ 800\ 092 - 4\ 301\ 928 = 1\ 498\ 164.00$$

**Bajo los siguientes Supuestos:**

Si (VAN), de los Costos de Oportunidad del Capital (COC) es MAYOR que CERO, se acepta el Proyecto.

Si (VAN), de los (COC), es MENOR que CERO, se rechaza el Proyecto.

#### **3.5.4. TASA DE RENTABILIDAD FINANCIERA.**

El cálculo de la Tasa de Rentabilidad Financiera se efectúa sobre la base incremental (convencional de CON y SIN el proyecto), haciéndose este cálculo desde el punto de vista del proyecto en su conjunto, o sea considerando en el análisis la totalidad de los recursos monetarios comprometidos y se obtiene mediante los siguientes pasos:

- 1.- Obtener ventas MENOS costos anuales CON el proyecto.**
- 2.- Restarle ventas MENOS costos SIN el proyecto, ya que solo se analiza el incremento de las utilidades del proyecto.**
- 3.- Al saldo obtenido adicionaremos otros beneficios si los hubiera y se pudieran cuantificar adecuadamente y restaremos las inversiones y reinversiones, si las hubieran en el año en que se realizan, las amortizaciones y los intereses no se consideran en el flujo de efectivo, así como la inflación ya que el análisis se efectúa a precios constantes.**
- 4.- Se obtiene el valor residual de todos los bienes del proyecto y se suman al saldo al final de la vida útil del proyecto.**

5.- Con los datos anteriores se obtiene el flujo de efectivo al cual le aplicamos los factores de actualización que nos den un flujo de efectivo actualizado cercano a cero después solo se interpola con la fórmula:

$$T.A1 + (T.A.2 - T.A.1) \frac{\text{Suma de FEA1}}{\text{Suma de FEA1} - \text{Suma de FEA2}}$$

Donde:

T.A1 = Tasa de actualización a la cual la sumatoria de los flujos de efectivo actualizado resulta positiva.

T.A2 = Tasa de actualización a la cual la sumatoria de los flujos de efectivo actualizado resulta negativa.

F.E.A1 = Flujo de efectivo actualizado cuya sumatoria es positiva.

F.E.A2 = Flujo de efectivo actualizado cuya sumatoria es negativa.

Continuando con el ejemplo del proyecto "X" para efectos del cálculo de la T.R.F o T.I.R. tenemos lo siguiente:



### 3.5.4.1. DETERMINACION DE LA VIABILIDAD ECONOMICA DEL PROYECTO.

(Miles de pesos)

Cuadro No. 6 Flujo de Efectivo

	A ñ o s									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. Ventas menos costos de operación "con el proyecto"	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357
B. Ventas menos costos de operación "sin el proyecto"	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
C. Saldo (A - B)	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
D. Otros beneficios.										
E. Inversiones (incluye préstamos y aportación del productor)	220				220					
F. Valores Residuales.					66					66
G. Incremento del Capital de Trabajo.	221									
H. Recuperación del Capital de Trabajo.										221
I. Flujo de Efectivo.	-318	123	123	123	189	-97	123	123	123	410

Incremento de Capital de Trabajo ( I.C.T. )

I.C.T. = (Incremento en costos de producción) (Factor)

Incremento de Costos de Producción .- Se deriva de la diferencia de costos Con el proyecto y costos Sin el proyecto

Factor .- de acuerdo a Banxico

Una cosecha al año            80 - 100 %

Dos cosechas al año        40 - 70 %

Cultivos continuos            20 - 40 %  
 Frutales                            100 %

Entonces tenemos que:

I.C.T. = ( 316 000 ) ( 70 % )

I.C.T. = 221 000.00

Cuadro No. 7 Factores de Actualización (Tanteos)

Factores de Actualización (10%)										
0 909	0 826	0 751	0 683	0 621	0 564	0 513	0 466	0 424	0 386	V A N
Flujo de efectivo Actualizado										Suma
-289	102	92	84	117	-55	63	57	52	158	381
Factores de Actualización (20%)										
0 830	0 694	0 578	0 482	0 402	0 335	0 279	0 232	0 193	0 160	
Flujo de efectivo Actualizado										
-264	85	71	59	76	-32	34	29	24	66	148
Factores de Actualización (30%)										
0 769	0 592	0 455	0 350	0 269	0 207	0 159	0 122	0 094	0 072	
Flujo de efectivo Actualizado										
-245	73	56	43	51	-20	20	15	12	30	35
Factores de Actualización (35%)										
0 740	0 548	0 406	0 301	0 223	0 165	0 122	0 090	0 067	0 049	
Flujo de efectivo Actualizado										
-235	67	50	37	42	-16	15	11	8	20	-1
Factores de Actualización (40%)										
0 714	0 510	0 364	0 260	0 185	0 132	0 094	0 067	0 048	0 034	
Flujo de efectivo Actualizado										
-227	63	45	32	35	-13	12	8	6	14	-25

Sustituyendo en la fórmula tenemos que:

$$TRF = 0.30 + 0.05 \left( \frac{35}{35 + 1} \right)$$

$$TRF = 0.30 + 0.0486111$$

$$TRF = 34.86 \%$$

$$TRF = 35.00 \%$$

Esto es:

Que la tasa del 35 % equivale al Rendimiento del capital invertido y/o al interés máximo (en términos reales) que podría pagar un proyecto por los recursos utilizados, después de haber recuperado la inversión.

Bajo estas premisas se tienen los Supuestos siguientes para la Aceptación o Rechazo del proyecto:

Si la (TRF), es MAYOR que el Costo de Oportunidad del Capital (COC), se Acepta el Proyecto.

Si el (TRF), es MENOR que (COC), se Rechaza el Proyecto.

**Si la Tasa de Interes Real es MAYOR que (TRF), se Rechaza el Proyecto.**

**Si la Tasa de Interes Real es MENOR que (TRF), se Acepta el Proyecto**

## **IV.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO.**

### **4.1. POLITICA CREDITICIA AL AGRO-MEXICANO.**

Las operaciones de los Bancos al sector primario se efectúan preferentemente en las zonas que ofrezcan las perspectivas más propicias para la producción con una inclinación hacia productos básicos donde existan condiciones de financiamiento suficientes para dicha producción.

Las operaciones de crédito, que el Fondo FIRA, autoriza, deben en todo caso traducirse en beneficios directos para el productor Agropecuario en el subsidio de Intereses y Garantía que ofrece éste Fondo para créditos preferentes, en dichos créditos el Banco dará preferencia a las solicitudes que tiendan a auxiliar primeramente a Ejidatarios y pequeños propietarios Agrícolas, Ganaderos y Avícolas.

En el caso de las operaciones de crédito Agropecuario que el Banco está celebrando a través del FIRA, en lo referente a la producción Ganadera, se da preferencia al financiamiento de actividades que tiendan a beneficiar a los criadores de Ganado y a mejorar las condiciones productivas de los pequeños Ranchos Ganaderos, mediante inversiones en Sementales, Diversificación y mejoramiento de Pastizales, Acotamiento y limpia de Potreros, Construcción de Silos, Baños Garrapaticidas, Abrevaderos y otra instalaciones destinadas a aumentar los rendimientos, la calidad de los productos y el mejoramiento económico de los referidos productores.

Se ha cumplido con el compromiso de establecer la norma que los contratos de apertura de crédito que Bancomer celebre con sus clientes especifique claramente los conceptos de inversión que forman el costo directo del cultivo, Evitando de éste modo que las operaciones se desvíen hacia finalidades comerciales situación que pudiera provocar alguna penalización por parte del FIRA, a la Institución Intermediaria por no tener estrecha vigilancia con su cliente.

#### **4.2. TECNOLOGIA AGROPECUARIA.**

Actualmente la actividad Agropecuaria está pasando por una de las peores crisis de la historia debido en gran parte a la baja en la demanda de productos agropecuarios, derivada de la disminución en el poder adquisitivo de la población, y a los cambios en los hábitos de consumo por determinados productos, condiciones que han provocado el colapso de la rentabilidad de las empresas y consecuentemente la descapitalización.

Adicionalmente, se presenta en general una baja capacidad productiva en las empresas por una parte como resultado del reducido nivel tecnológico de los productores y de su deficiente organización y precaria integración, por otra parte y la más importante desde mi punto de vista es el Financiamiento con altos costos financieros que se reflejan en una marcada disminución en las utilidades de la empresa.

Es debido principalmente a estos acontecimientos que la Tecnificación en el campo se ha limitado considerablemente ya que es prácticamente imposible que un sector que ha estado en los últimos tiempos con una particular presión económica pueda lograr tecnificarse con créditos a largo plazo cuando no hay certidumbre al

corto y mediano plazo de las políticas implementadas por nuestro Gobierno Federal con respecto a nuevos apoyos concretos a las empresas para que estas pudieran salir de su letargo tecnológico por un lado con nuevos créditos y sobre todo con tasas de interés equivalentes a las internacionales.

#### **4.3. PROBLEMÁTICA DE BANCOMER, S.A.**

El mal de sexenio afectó de manera significativa la liquidez tanto de los Bancos como de sus clientes obligando al Banco a limitar significativamente el otorgamiento de nuevo crédito, en el año 1995 y lo que va del presente, situación que afectó de manera directa el ciclo productivo de las empresas y la generación interna de efectivo de éstas, tal situación se manifestó en un incremento considerable de la CARTERA VENCIDA para los Bancos, dado que la liquidez de las empresas se vio seriamente afectada para cumplir con sus compromisos financieros. Situación que obligo a Bancomer, S.A., a tomar las siguientes Políticas de Recuperación:

##### **4.3.1. POLÍTICAS DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA.**

1.- Si el adeudo de que se trate, se encontrare ya en trámite de juicio mercantil para su recuperación, el Convenio Modificatorio que se suscriba deberá hacerse ante la presencia judicial, para el efecto de que si volviere el deudor a incurrir en Mora, el mismo se considerare como cosa juzgada y no tener la necesidad de entablar posteriormente un nuevo procedimiento.

2.- En caso de incumplimiento y en el supuesto de que se realizare el Convenio Judicial, se tendrá pactado la ejecución del mismo, es decir, que se podrán sacar a remate las Garantías otorgadas, o en su defecto, en momento dado se otorgarán automáticamente en DACION EN PAGO a la institución.

3.- Se deberá contener una cláusula en el sentido de que operará como causa del vencimiento anticipado, el incumplimiento que tuvieren los deudores para con otros créditos de la propia institución o con los otorgados por otras instituciones de crédito, ya fueren éstas de Nacionales o Extranjeras.

4.- Se deberán de considerar además de los adeudos de créditos empresariales, los Preferentes a los créditos personales de los principales de empresa de que se trate, aun y cuando fueren estos de cartera de menudeo.

5.- Deberán quedar debidamente especificadas las tasas de interés que cubrirá la parte deudora, tanto ordinarias, como moratorias; en el supuesto de establecerse pagos anualizados de intereses ordinarios, estos tendrán que capitalizarse o en su defecto pactar pagos en forma mensual.

#### **4.3.2. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA COLOCADA Y VENCIDA DEL SECTOR AGROPECUARIO DE LOS AÑOS 1992, 1993, 1994 y 1995.**

Para efectuar el siguiente análisis me permiti optar por una muestra de 4 años, con el fin de que se aprecie con mayor claridad el comportamiento en los financiamientos Agropecuarios otorgados para el Estado de Jalisco Recursos vía F.I.R.A. y Bancomer, S.A., en las



proporciones 80 y 20 % respectivamente, en los últimos años, y de éstos resaltar la Cartera Vencida para el mismo periodo, muestra que nos presentará un panorama fiel del comportamiento a nivel Nacional.

Haciendo referencia a la Gráfica 1, se observa que la Cartera Colocada tiene un incremento moderado de 1992 a 1993, y se incrementa considerablemente en 1994, analizando friamente este comportamiento podríamos pensar que el apoyo al campo es mayor, sin embargo este incremento se da por un programa del gobierno federal a través del FIRA, de reestructurar Carteras Vencidas, denominado SIRECA 1 y 2, programa que tenía como fin el de proveer de liquidez inmediata a las empresas que por la apertura comercial se veían afectadas de una u otra forma, dicho programa tenía como principio:

1.- Reducir Cartera Vencida en los Bancos con el fin de que estos bajaran sus reservas de capital improductivo para cubrir Saldos Vencidos ante Hacienda y se dispusiera de recursos para continuar operando normalmente, como se observa en la Gráfica 2 en año 1994.

2.- El ofrecer un plazo prolongado hasta de 15 Años, con 3 y 4 años de Gracia de Capital, pagando solo el Interés Real que en ese tiempo se determino del 4.0 y 4.5 % anual y la Inflación se Acumulara al Capital original en Sireca 1.

3.- En Sireca 2, que correspondía a saldos mayores a los 200,000.00 de pasivos bancarios de las empresas se les cobra un interés correspondiente a la inflación anualizada mas tasa real, sin Recapitalización de intereses.

En el año 1995, se refleja una marcada disminución en la Cartera Colocada y un importante incremento en lo que se refiere a Cartera Vencida, situación que nos presenta un alto riesgo en los

activos y liquidez en los Bancos para una sana practica Bancaria ya que se corre el riesgo de caer en insolvencia para hacer frente a compromisos con los inversionistas, ejercicio que ha provocado algunos trastornos a ciertos Bancos que se encuentran actualmente intervenidos por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico.

Es debido a este comportamiento que de nueva cuenta el Gobierno Federal a través de la SHCP y LA ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS., pone a disposición del deudor de Cartera Agropecuaria la instrumentación de UNIDAD DE INVERSION (UDI), como mecanismo de liquidez inmediata para las empresas a fin de que el interés que se les genere sea la Tasa Real y la inflación se acumule en las unidades de inversión que serán pagaderas de acuerdo a la capacidad de pago de las empresas., Aparejado a este esquema se da a conocer a la población deudora de la Banca que a partir del 1ro. De Septiembre de 1995, se tendría una baja en las tasas de interés por medio del ACUERDO DE APOYO INMEDIATO A DEUDORES (ADE), el cual beneficia a deudores con deuda hasta \$ 200,000.00 con una tasa fija del 25% particularmente a los deudores del Sector Agropecuario programa que vence en Febrero de 1997, como condición especifica es que los deudores se encuentren al corriente y / o regularizan sus adeudos.

Dicho programa no dio los frutos esperados ya que solo se incorporaron al programa en su mayoría deudores que tenían adeudos inferiores a los \$200,000.00 para ponerse al corriente según estadísticas de la AMB, y finalmente no se fomentó la cultura de pago para estar al corriente y poder acceder a estos programas, gran parte por influencia de clubes del no pago, por lo que la cartera Vencida continua siendo un problema en términos de liquidez de los Bancos y consecuentemente no se aperturan créditos nuevos para reactivar la economía Agrícola y Ganadera.

La SHCP, pensando en la posibilidad de insolvencia de los Bancos precisamente por el incremento en Carteras Vencidas, a inicio

del año 1996 instrumenta el FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRADOR (FOBAPROA), que consiste en comprar Carteras Vencidas a los Bancos de casos extremadamente difíciles de recuperar por la vía extrajudicial, evaluando un porcentaje de cada uno de los mismos para reintegrar en liquido dicha compra y con esto dar liquidez a los Bancos y certidumbre a los inversionistas., objetivo que a la fecha no se ha cumplido, dado la complejidad del proceso de seleccion por este organismo.

En el mes de Agosto del presente como parte de la Alianza para el Campo anunciada por el Gobierno Federal, se estructura el ACUERDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO Y PESQUERO (FINAPE), programa de apoyo a los productores del Sector Agropecuario y Pesquero, que reducirá su alto nivel de endeudamiento y canalizara recursos frescos para sus actividades productivas, bajo las siguientes características:

**A).-** Descuentos de hasta el 40% en los pagos totales o parciales de los acreditados, en el caso de adeudos denominados en pesos, dólares y UDIs, otorgados o reestructurados antes del 30 de Junio de 1996.

**B).-** Beneficios a quien estén al corriente en sus pagos, o bien que se pongan al corriente o reestructuren a mas tardar el 31 de Diciembre próximo, ya sea en UDIs, o en los esquemas propios de la Banca comercial, de desarrollo y los Fideicomisos de Fomento constituidos por el Gobierno Federal.

**C).-** En el caso de créditos a personas morales, los beneficios se aplicarán por socio activo, conforme a las disposiciones del Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería, Avicultura y Fideicomisos Agrícola y Pesquero (FIRA).

**D).-** Los créditos susceptibles de recibir tales beneficios son los de Avío, Refaccionario, Prendario y anteriores consolidaciones de pasivos.

**E).-** Los beneficios serán automáticos para el deudor que se encuentre al corriente en sus pagos al 1 de Septiembre de 1996, con retroactividad al 1 de Julio.

## **NUEVOS CREDITOS Y APOYOS ADICIONALES**

**1).-** La Banca otorgará nuevos créditos que representen flujos netos de recursos al sector productivo.

**2).-** Para garantizar que existan flujos de recursos al sector adicionales a los que la banca se compromete aportar, se implementará un esquema de garantías a través de FIRA.

**3).-** FIRA otorgara financiamiento para la adquisición o arrendamiento de derechos de agua y de activos usados, incluyendo bienes inmuebles y tierras.

De este ultimo punto se presume que no habrá otro programa adicional a este ya que, es muy especifico en decir que se financiarán los bienes inmuebles y tierras lo que nos hace pensar que los casos que se encuentren en proceso judicial para su RECUPERACION por medio de garantías se hará hasta las ultimas consecuencias para financiar los Activos adjudicados a productores que estén al corriente, situación que no se había dado en la historia del FIRA.

Para reducir el riesgo de recuperación en créditos nuevos los Técnicos de la Banca y FIRA, se han preocupado por atender proyectos que representen una alternativa importante de beneficio para el Banco y para el cliente y sobretodo para el Ecosistema de las Regiones, estas alternativas son:

La Administración Holística de los Recursos, que consiste en un modelo de administración y de toma de decisiones que tiene como objetivo Mejorar la Calidad de Vida de todos los Organismos, Aumentar la Productividad del Recurso y Mejorar el Medio Ambiente de una manera Sustentable.

Técnica de Labranza de Conservación de Suelos que consiste en conservar el agua disponible, reducir la erosión de los suelos y ayudar a mejorar la Productividad en la Agricultura.

Con el fin de amarrar el que dicha recuperación de los financiamientos Agrícolas sea positiva se contempla un Programa de Cobertura de Precios de Productos Agrícolas a través de un organismo denominado APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA (ASERCA), que tiene como objetivo principal el de Proteger el ingreso del productor de granos y oleaginosas, mediante el uso de instrumentos financieros de manejo de riesgos que permitan disminuir la incertidumbre en los precios de venta de sus cosechas. Mediante la compra de una Cobertura de precios al mercado de Futuros de Chicago Illinois.

#### **4.4. EXPERIENCIA LABORAL EN EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO AGROPECUARIO EN LA BANCA PRIVADA CON RELACION A LA FORMACION PROFECIONAL.**

A través de 10 años de experiencia laboral dentro de del ambiente Financiero, evidentemente he pasado por diferentes etapas en la Economía Agropecuaria, por citar periodos más representativos, del año 1986 a 1988, caracterizados por una inflación sin recesión en donde el Interés Real resultaba negativo por efectos de una inflación que superaba el interés nominal (sin deflactar), situación que se reflejaba en la aparente revaluación de activos de las empresas, así como de los frutos y productos Agropecuarios que permitían que se manejara una razonable liquidez en las empresas, además del beneficio que ocasionaba el conducirse por una Economía de Mercado Cerrada, que protegía los productos que se producían con un valor de mercado con precios de garantía, que de alguna manera estimulaba al sector Agropecuario y se daba certidumbre para efectuar un proyecto de inversión dado que se conocían anticipadamente los valores de venta de dichos productos, es decir, que fueron tiempos en los que escasamente se elaboraba una reestructura de pasivos.

En años posteriores hasta antes del año 1995, se han tenido altibajos en los razonamientos anteriores, sin embargo; en los últimos 2 años se acentuó la crisis Financiera con un incremento real en la Cartera Vencida de los Bancos coaccionada por una baja en la liquidez en las empresas resultante de una alza generalizada en los costos del financiamiento y a la falta de crédito nuevo que venga a reactivar las líneas de producción Agropecuaria y por supuesto a una inflación con recesión donde la revaluación de activos, frutos y productos no se refleja por la escasa demanda del consumidor debido a un decremento en el valor adquisitivo de la población y básicamente a una competencia en la Economía de Mercado Abierta donde los

precios de los productos que se producen en el agro-mexicano se cotizan internacionalmente.

En la Asesoría que se brinda a todo tipo de Productor Agropecuario se pone a prueba el profesionalismo de cada Técnico Evaluador de proyectos agropecuarios que laboramos para una Institución Bancaria, lo que hace evidente que nuestro desempeño a la fecha cumple con las expectativas de la Banca Privada, dado la rentabilidad que a derivado la operativa del departamento agropecuario no obstante los tiempos de crisis económica por los que ha atravesado el país por lo que debe suponerse con bases y fundamentos sólidos que el programa académico bajo el que me forme profesionalmente fue el adecuado.

Razón por la que mi carrera en el terreno profesional no ha tenido tropiezo alguno que no hubiera sido capaz de resolver favorablemente para mi persona o para la Institución que represento debido en mi opinión a la seguridad que he mostrado referente a mi formación profesional en Ingeniería Agrícola.

## **CONCLUSIONES:**

En el medio económico actual, el ejecutivo bancario debe anticiparse a los acontecimientos, en lugar de reaccionar ante hechos consumados. Se debe ser perceptivo y ver hacia el futuro, estar bien informado sobre los negocios en general y poder identificar a las empresas dentro de cada rama, que pudiera considerarse la más sólida desde el punto de vista bancario. El funcionario agropecuario debe mantenerse informado de la situación de los clientes que ha atendido e identificar los créditos problemáticos mucho antes de que estos sean calificados adversamente por el personal de auditoría.

Dada la importancia que requiere la calidad de los estudios de Evaluación de Proyectos de Inversión Agropecuarios, periódicamente se realizan revisiones de los criterios básicos utilizados en la elaboración y dictamen, para seguir conservando el grado de excelencia establecido por nuestra institución en este tipo de documentos. Dichos documentos abordan aspectos teórico-prácticos que mejorarán el criterio del técnico evaluador en el manejo de indicadores financieros.

Es factible efectuar análisis financieros obteniendo la Relación B/C, TRF y el VAN, en periodos cortos de tiempo como es un ciclo agrícola, porcícola, avícola, ganado bovino carne, etc. Con flujos de efectivo mensuales, con el fin de estudiar líneas de producción en forma independiente, aspecto de relevante interés para el técnico evaluador. La obtención conjunta de la Relación B/C, TIR y el VAN proporcionan mejores elementos para la toma de decisiones en el análisis financiero de proyectos de inversión.



Como se habrá observado, en este trabajo se han tocado los aspectos fundamentales a considerar en la evaluación de proyectos, de acuerdo a los criterios básicos que Bancomer, S.A., ha determinado como los mas adecuados, dentro de una metodología actual y propia que pretende cubrir los requerimientos planteados para las nuevas condiciones macroeconómicas que existen en el Sector Agropecuario, evitando caer en los mismos errores del presente pasado que las empresas cada vez requieren más financiamiento cuando lo normal es que se obtenga un crecimiento sostenido con dichos financiamientos y en el futuro su necesidad de créditos tienda a la baja y su apalancamiento sea el mínimo necesario para su normal funcionamiento.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Bancomer, S.A. Manual de Crédito tomo IV, Políticas, Normas y Facultades de Crédito Agropecuario.**
- 2.- Bancomer, S.A. Manual de Crédito, tomo 1. Políticas, Normas y Facultades de Crédito al Menudeo.**
- 3.- Bancomer, S.A. Manual de Crédito, tomo II, Fondos de Fomento y Garantías.**
- 4.- Salvador Lira López, Banco de México, Historia del FIRA; México D.F., Fira 1988.**
- 5.- Anónimo; Banco de México, Ley de Reglamentos Normas y Documentos relativos a las operaciones del Fondo con la Banca Privada; México, D.F.. Depto. De divulgación y Publicaciones, 1978.**
- 6.- Carvallo, Sergio; Aplicación de la Tasa de Rentabilidad Financiera en Proyectos Agropecuarios. México, D.F., Fira, 1989.**
- 7.- Anónimo ; Banco de México, Criterios Técnicos en la Evaluación de Proyectos México, D.F., Depto. De Divulgación Y Publicaciones, 1994.**
- 8.- Bancomer,S.A., Curso de Crédito, Modulo Básico, Guadalajara, Jal., 1994.**

**9.- Bancomer,S.A., Curso de Crédito, Modulo Medio, Guadalajara, Jal. 1994.**

**10.- Bancomer, S.A., Curso de Crédito, Modulo Avanzado, Guadalajara, Jal. 1994.**

**11.- Bancomer, S.A., Curso Básico de Análisis Financiero, Guadalajara, Jal. 1994.**

**12.- Bancomer, S.A., Curso Medio de Análisis Financiero, Guadalajara, Jal. 1994.**

**13.- Bancomer,S.A., Curso Avanzado de Análisis Financiero, Guadalajara, Jal. 1994.**

Cuadro 8

## **Cartera Colocada**

<b>Años</b>	<b>Montos</b>
<b>1992</b>	<b>511,772</b>
<b>1993</b>	<b>544,495</b>
<b>1994</b>	<b>681,836</b>
<b>1995</b>	<b>449,664</b>

## **Cartera Colocada**

<b>Años</b>	<b>Montos</b>
<b>1992</b>	<b>16,621</b>
<b>1993</b>	<b>29,945</b>
<b>1994</b>	<b>12,310</b>
<b>1995</b>	<b>45,775</b>

\* Montos en miles de pesos

# Cartera Colocada

## Figura 1

Miles de Pesos

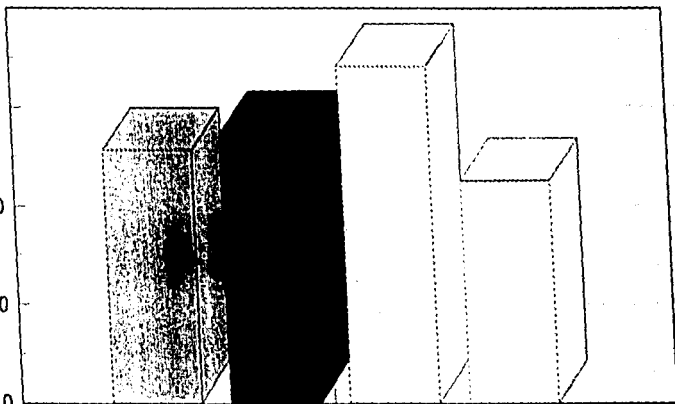
800 000

600 000

400 000

200 000

0



Años



1992



1993



1994

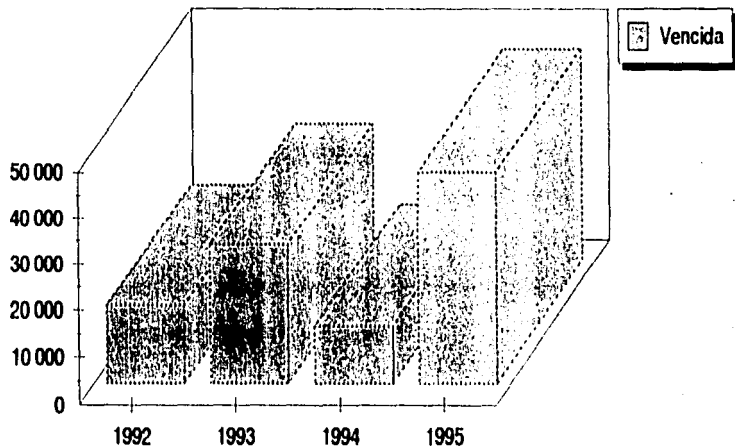


1995

# Cartera Vencida

## Figura 2

Pesos



Años

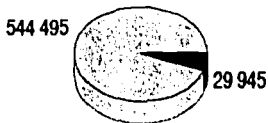
Miles de Pesos

# Cartera Colocada vs. Vencida

## Figura No. 3



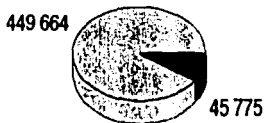
1992



1993



1994



1995

Miles de Pesos