



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE NORMAS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

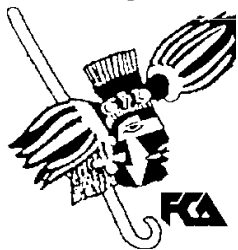
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ERNESTO A. PIRSCH VIDAL

ASESOR

L.A.E. HÉCTOR ORTIZ REYES





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

i Presentación

Cuando en un banco no se cumple responsablemente con la premisa del crédito, de su filosofía para autorizarle, se pone en riesgo la recuperación del recurso financiero de la sociedad (pérdida del capital y del pago del premio por el mismo, pérdida de los intereses que deberían cobrarse, pago sin recuperación de los gastos corrientes de la institución y sus accesorios, disminución de la contribución fiscal al estado) y se expone a las empresas a la eventual pérdida de su operación regular, patrimonio, fuentes de trabajo creadas con sus antigüedades, beneficios al inversionista, valor agregado social (disminución de la oportunidad empresarial, económica, laboral y social por el no pago de impuestos de toda naturaleza).

En el año 1989 me incorporé como Director de Banca Internacional para ser nombrado luego Director de Operaciones Internacionales y Administración Financiera al Banco Nacional de Comercio Exterior. Algún diferencial de opiniones con el director general a finales del 1992 dio fin a mi permanencia en la institución.

Pronto me uní a un grupo de compañías incipientes como Director Asociado de Finanzas durante algunos meses, en los que llegó a mi escritorio una solicitud del 'Grupo Lastra' buscando inversionistas para sus emproblemas empresas. Al poco tiempo, en compañía de dos ex-colaboradores de Banca Cremi formé un despacho de consultoría financiera. Al saberlo, el doctor César Lastra me pidió que continuara con los estudios que permitieran recomendar una solución a su muy delicada situación financiera y, para entonces, legal.

Las reglas básicas de otorgamiento de crédito habían sido quebrantadas por los bancos, el destino del financiamiento mal entendido, los expedientes de crédito mal analizados, y el deudor había aceptado el préstamo que le otorgaron para 'resolver' su problema comprometiendo en exceso garantías que no eran las procedentes. El caso del Doctor Lastra y sus empresas ejemplifica bien este proyecto.

El Reglamento de Exámenes Profesionales de la Facultad de Contaduría y Administración autoriza cumplir la Prueba Escrita bajo la opción de Diseñar un Sistema o Proyecto para una Organización. Esta modalidad consiste en realizar un trabajo que planteé un problema real de una organización con su solución, aplicando los conocimientos teóricos y técnicos aprendidos durante la carrera.

En el caso de este Proyecto, la organización lo constituye el gremio bancario y las organizaciones auxiliares del crédito, como entidades cuya actividad primordial es el financiamiento de las empresas que requieren de capital complementario al propio, para un mejor desempeño de su actividad.

El objeto de este trabajo es mostrar que la hipótesis planteada puede ser probada por su cumplimiento o incumplimiento. En conclusiones, el resultado es positivo.

En atención al Reglamento de Exámenes Profesionales vigente de la Facultad, las referencias teóricas que se utilizan son sólo las indispensables para sustentar, de manera puntual, las aseveraciones que se hacen a través del desarrollo del mismo.

ii Reconocimientos:

Doy testimonio de mi fe en un Dios único, creador, todopoderoso, omnisciente, omnipresente, sempiterno, silencioso y redentor.

Declaro que en medio de todas sus dificultades y retos, la Universidad Nacional Autónoma de México es forja de destinos, ejemplo de grandeza y enseñanza continua por el espíritu que habla.

Agradezco a mi madre que debió ser padre a la vez, por su sentido común, su generosidad, su confianza en el desempeño y su espera de no verse defraudada en conclusiones.

Atesoro la oportunidad de haber coincidido en la vida con la bondad, la inteligencia, la voluntad, el sentido del humor y la enjundia de la posesionaria bella del ente terreno que soy, por poquito que este sea.

Confieso que cuando en mi camino se ha presentado la disyuntiva del bien y del mal, he pretendido continuar siendo ejemplo de rectitud para mis hijos, su madre, mi nuera y mi nieto, y para toda esa familia extendida de sangre y de cariño que me tiene presente y a quien llevo en mi corazón.

Recuerdo mi promesa y mi responsabilidad nunca suficientemente cumplidas para con mi honor, mis antepasados y mis hermanos menores en la patria, que están allí como insignia de la capacidad de un futuro mejor, aun lejano pero alcanzable.

Recomiendo que aprender es más importante que estudiar.

Reconozco que muchas manos amigas he encontrado en la vida, muchas voces de crítica sana de mis pares, superiores, subordinados, alumnos, profesores, amigos, autoridades y gente de la calle; personas con ideas correctas o distintas, con desempeño eficiente o perverso, que supieron compartirse conmigo en algún momento que ellos ignoraron y que resultó iluminador. También personas iguales a mí en la desgracia, la fortuna o el anhelo de superación particular o comunitaria, de quienes mucho aprendí al observarlas, oírlas, entenderlas.

A todos ellos, mi oferta de amor a México y al prójimo, y de continuidad en la intención de ser siempre mejor.

Ernesto A. Pirsch Vidal, Noviembre 2006

Índice	Página
i Presentación	3
ii Reconocimientos	5
iii Introducción al tema	7
CAPÍTULO I METODOLOGÍA BÁSICA	12
CAPÍTULO II BANCA Y CRÉDITO	
2.1) Servicios bancarios básicos y premisas del crédito y del otorgamiento del crédito	17
2.2) Condiciones cualitativas del crédito	23
2.3) Problemas más usuales del funcionario bancario en sucursal y del funcionario de crédito	29
2.4) Suficiencia del Sistema Financiero Mexicano contemporáneo.	33
CAPÍTULO III MARCO JURÍDICO	
3.1) La banca en la legislación mexicana	36
3.2) Ley de Instituciones de Crédito	38
3.3) Comisión Nacional Bancaria y de Valores	49
CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO	
4.1) Servicios bancarios	74
4.2) Teoría crediticia	77
4.3) Comentarios al riesgo	80
4.4) Opinión de la Asociación Mexicana de Bancos	83
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO: “Proyecto de reestructuración financiera de Empresas Lastra”	
5.1) Antecedente empresarial del Grupo Lastra	90
5.2) El panorama financiero de Grupo Lastra	93
5.3) Definición de la problemática	95
5.4) Propuesta de solución preliminar	98
5.5) Cambio de estrategia	124
5.6) El Proyecto (índice del documento de archivo)	143
I - Antecedentes y situación actual	146
II - Mercado	149
1. Descripción del producto	
2. Proceso productivo tradicional	

3. Clasificación de rones	
4. Análisis de la demanda	
5. Análisis de la oferta	
6. Mercado potencial	
7. Política de precios	
Anexos de Mercado	159
III- Aspectos Técnicos	165
1. Localización de la planta	
2. Infraestructura de comunicación	
3. Descripción de las instalaciones	
4. Descripción del proceso de producción de la planta	
Anexos Técnicos	168
IV. Aspectos Administrativos	173
1. Estructura de personal	
2. Políticas de operación	
3. Normas de conducta de las empresas y su personal	
Anexos Administrativos	177
V. Aspectos Financieros	191
Anexos Financieros	193
Anexo 1. Bases de Proyección del Pronóstico de Ventas	
Anexo 2. Consumo de materias primas y programa de producción	
Anexo 3. Necesidades de capital de trabajo	
Anexo 4. Tablas de amortización	
Anexo 5. Proyecciones financieras	
CAPÍTULO VI	
RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO Y CONCLUSIONES AL PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN	
6.1 Resultados del caso práctico	212
6.2 Conclusión a la investigación para el Proyecto para una Organización	217
APÉNDICES:	
UNO Índice Nacional de Precios al Consumidor	222
DOS Costo Porcentual Promedio de captación en Moneda Nacional	225
TRES Comisión Nacional Bancaria y de Valores	
Circulares relativas a operaciones de crédito	226
BIBLIOGRAFÍA	227

iii Introducción al tema

La buena marcha de los negocios requiere de un refuerzo financiero que facilite el acceso a oportunidades razonables de hacer más negocio, lograr más producción, más ventas, más utilidades, mayor beneficio social ¹. En el mercado mexicano existen diversas oportunidades de acceder a financiamientos que complementan los recursos propios a las empresas. La banca representa el más común de estos oferentes de crédito. Desde los años setentas del pasado siglo ofrece préstamos caracterizados para cada tipo de operación y cada necesidad en específico, cada uno con sus condiciones de contratación, plazo, costo y conveniencia.

Durante la época de la banca nacionalizada fue común encontrar el fenómeno de los créditos denominados de complacencia, esto es, que favorecían a los considerados 'buenos clientes' en condiciones extraordinarias. Este fenómeno existía antes y no podrá evitarse que se practique hoy, como un privilegio de los banqueros, dueños de su empresa, capital y utilidades; y de su riesgo, la posibilidad de no recuperar el dinero prestado.

Este Proyecto para una Organización, como opción de titulación, trata de la obligación de los bancos de aplicase estrictamente al cumplimiento de las normas establecidas para la autorización del crédito. Trata de la necesidad de cumplir a cabalidad con las normas de otorgamiento de crédito por parte de las instituciones bancarias concesionadas por el gobierno mexicano, y es aplicable a las empresas que otorguen crédito en general. El objeto de este trabajo es revisar los antecedentes de la filosofía argüida por los funcionarios bancarios y la normatividad jurídica que respalda y obliga, por su acatamiento estricto, al mejor análisis y otorgamiento de los recursos disponibles de la sociedad a los solicitantes de crédito.

¹ Coincido con el señor José María Basagoiti, alguna vez presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana y la Unión Social de Empresarios Mexicanos, así como del capítulo mexicano de la Cámara Internacional de Comercio, en su concepto de considerar como el más importante balance de una empresa, el balance social al que hubiera contribuido.

Se describen las premisas desarrolladas a lo largo de la historia y la experiencia de los bancos y sus funcionarios, y analiza el contenido de diferentes leyes que obligan a las instituciones financieras a acatar un cúmulo de indicaciones que se tornan en la necesidad de desarrollar normas y procedimientos internos para regular sus procesos de autorización de crédito. Como se indica en más de un capítulo, no es una recopilación de recomendaciones sobre como analizar crédito, ya que otros trabajos de titulación tratan ese tema.

Una preocupación primordial lo constituye la violación a las reglas de operación bancaria incurridas en los años ochenta y noventa, al otorgar créditos de complacencia, en donde el favor autorizado por los niveles de autoridad imperaba sobre la recomendación y prudencia de los comités de crédito. El caso práctico que acompaña a la investigación que respalda el análisis de la hipótesis es solo una muestra de ello.

El CAPÍTULO I, METODOLOGÍA BÁSICA, describe muy brevemente la justificación para concentrar los argumentos que se exponen a través de este trabajo, provenientes primordialmente de la experiencia personal en la oportunidad de haber laborado en las áreas de promoción de crédito y de relaciones con la banca internacional en bancos mexicanos. Además de una breve reseña de la experiencia personal adquirida, se presenta una hipótesis y una sentencia que le acompaña, un enunciado sobre el incumplimiento de la hipótesis misma.

El CAPÍTULO II, BANCA Y CRÉDITO, incursiona en la operación de los bancos y su función de ofrecer en préstamo los recursos captados a sus clientes. Además de las indicaciones de ley y de procedimiento, algunos argumentos se presentan como 'premisas'. Son consejos del gremio que pasan de generación en generación de funcionarios y que se aceptan como una verdad imperante. También se da un repaso a las condiciones de calidad que se buscan en un cliente para darle calificación aprobatoria a su solicitud de crédito y se comentan brevemente los errores graves que cometen los funcionarios en sucursal y en el trámite de la autorización de préstamos.

Un análisis al MARCO JURÍDICO del otorgamiento de crédito es presentado en el CAPITULO III. Se comentan las Leyes de Instituciones de crédito y de Organizaciones y actividades auxiliares del crédito, y la actividad de supervisión tanto reglamentaria como revisora de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y su importancia, lo que deriva en el marco normativo al amparo del cual operan los bancos.

En el CAPITULO IV se presenta un contenido breve como MARCO TEÓRICO. Una teoría crediticia enfocada a la responsabilidad social como la razón del otorgamiento de una concesión federal para la operación bancaria, un comentario al riesgo natural del crédito y la opinión de los banqueros de México durante una conferencia rutinaria de prensa, en la que se desprende la naturalidad de aceptación de la autoridad de la Comisión.

El presente trabajo de titulación ilustra la aplicación de los conocimientos adquiridos en el aula con un CASO PRÁCTICO. Cuando un trabajo como este se realiza mucho tiempo después de haber egresado de la facultad, como es el caso, la experiencia rebasa las cuestiones puramente técnicas y teóricas y enfrenta con fortuna la realidad cotidiana. El CAPITULO V presenta los antecedentes y el conocimiento adquirido y desarrollado sobre los problemas financieros de un grupo de empresas tabasqueñas, y es un buen ejemplo que ilustra la valía y aplicación de lo aseverado en este Proyecto para una Organización. Un planteamiento inicialmente apropiado de soluciones, debió cambiarse con posterioridad a la luz de los inconvenientes y las oportunidades encontradas por un problema muy serio de crédito mal otorgado. En resumen, se evidencia el deterioro causado a un cliente por un grupo de sucursales bancarias por el no cumplimiento estricto de las normas relativas al otorgamiento de crédito, lo que llevó a la muy cercana pérdida de todo el patrimonio creado en años de esfuerzo. Se describe la propuesta de solución final aceptada por los acreedores, quienes entonces actuaron con propiedad y buen resultado en su función de trámite de autorización de crédito.

Este trabajo incluye en el CAPÍTULO VI RESULTADOS Y CONCLUSIONES, una reflexión sobre los alcances y el desenlace del proyecto de reestructuración del caso práctico elaborado en su tiempo, producto de la preocupación de haber vivido esta y otras experiencias del crédito de complacencia, del que cada vez se escucha menos para fortuna del prestigio de los bancos y tranquilidad de la sociedad mexicana de negocios.

La conclusión final de este Proyecto para una Organización versa sobre la comprobación de la hipótesis planteada. Amerita una afirmación: sí es atribuible al sentido común, los procedimientos y la ley, la obligación de hacer una revisión seria y profesional de los antecedentes históricos y la capacidad de hacer negocios de los solicitantes de crédito. En este trabajo, lo anterior se ve confirmado en el ejemplo presentado como caso práctico.

Los escasos recursos de crédito del país no pueden ser mal utilizados. No pueden ser tomadas a la ligera las recomendaciones de las consejas y la experiencia de los operadores bancarios, las autoridades supervisoras y los legisladores asesorados por funcionarios con acceso de primera mano a los problemas originados por una mala aplicación de los criterios de autorización de préstamo del dinero del público al mismo público.

Hago una mención especial al profesor Héctor Ortiz Reyes, por su confianza y la conducción de este trabajo de titulación, y por la oportunidad que me brindara de encontrar un nuevo amigo en la coincidencia del quehacer humano, académico y financiero.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA BÁSICA

Metodología básica

El presente trabajo es resultado principalmente de la oportunidad y la experiencia de participar en la operación financiera y bancaria mexicana e internacional durante más de 35 años.

Tuve la oportunidad de colaborar desde su fundación con Asesores de Inversionistas¹, una incipiente casa de bolsa compuesta por un grupo de corredores de la sociedad de inversión Fondo Industrial Mexicano y de varios agentes de seguros, con el Agente de Bolsa Don Lorenzo García Muñoz.

Siendo aun estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración, ingresé a la división internacional del Banco de Londres y México como jefe de la oficina de créditos comerciales, fui coordinador de redescuento de operaciones de comercio exterior y promotor de operaciones internacionales para el noroeste del país. Me trasladaron a la Arrendadora Sefin del Centro, con responsabilidad de introducir y operar este servicio financiero en los estados de Sonora, Sinaloa y las Baja Californias.

Pasé a colaborar con la armadora automotriz Chrysler de México, inicialmente como responsable de crédito internacional y luego sumando las actividades de crédito, facturación y cobranza nacionales.

Heca Arrendadora me designó al frente de su dirección regional de operaciones en la Ciudad de México, con la oportunidad de gestionar su registro como organización auxiliar del crédito y posterior representación ante las autoridades financieras federales.

Con Arrendadora Financiera Reforma, antes Arrendadora Actibanco Guadalajara, subsidiaria de Banca Cremi, ejercí el cargo de director general, abriendo operaciones

¹ Asesores de Inversionistas fue precursora de la actividad que se esperaba diera pie a las casas de bolsa como hoy se conocen, cuando la oportunidad de operar en el piso de la Bolsa de Valores correspondía a un solo individuo.

en la Ciudad de México, Monterrey y Tijuana, e introduciendo este servicio como uno más del banco para sus clientes.

El Banco Nacional de Comercio Exterior me acogió como su director de área responsable de la captación bancaria internacional en el tiempo previo a la reestructuración de la deuda externa mexicana, participando activamente en las negociaciones de concertación con el denominado Club de París. Posteriormente se me asignó el área de operaciones internacionales y administración financiera, propiamente la dirección de finanzas del banco, comprendiendo tesorería, finanzas, créditos comerciales, la operación bancaria y la administración de pasivos.

Luego me inicié en la práctica profesional como asesor y consultor privado, que incluyó una colaboración como consejero de la institución de asistencia privada Los Emprendedores, y la fundación de la Unión de Crédito para la Contaduría Pública para el Colegio de Contadores Públicos de México, entre otras actividades.

La oportunidad de vivir de cerca la práctica financiera se extendió desde el descubrimiento temprano de la vocación de administrar una institución bancaria en su actividad internacional, hasta la interlocución solicitada por la autoridad para la conformación de la propuesta de la ley en la materia ², incluyendo la negociación de líneas de crédito con bancos internacionales y el pago de la deuda mexicana con varios países.

La experiencia laboral como ejecutivo bancario e industrial y como funcionario público y de empresas privadas, y el posterior desempeño profesional, primero como asesor en materia financiera y después como consultor independiente y asociado en el desarrollo de las organizaciones, fue complementada con la oportunidad de ejercer la academia por varios años en niveles de posgrado.

² Tuve la oportunidad de ser interlocutor de la SHCP para el desarrollo de la propuesta de la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito en lo referente a las Arrendadoras Financieras, siendo autor del contenido del controvertido Artículo 33 referente a que las arrendadoras financieras podrán pedir durante un juicio la entrega de los bienes objeto del arrendamiento.

La enseñanza de las finanzas obliga, en beneficio del expositor, a la actualización en los temas que habrán de exponerse con lecturas complementarias al conocimiento del desempeño diario del gobierno y de las empresas, principalmente las denominadas corporativas, cuya influencia es definitiva para el entendimiento de estas materias.

La posibilidad de comentar y enseñar sobre la función bancaria en general y del otorgamiento de crédito en especial ³ con un enfoque sistémico, proviene de la experiencia y la observación, el aprendizaje y la enseñanza de materias indirectamente relacionadas con las finanzas, tales como la calidad total ⁴, la organización empresarial ⁵ y hasta la ética ⁶.

Para la elaboración de este trabajo, la experiencia se complementó necesariamente con una investigación detallada de la mención que se hace en las leyes mexicanas vigentes sobre la obligación de analizar los antecedentes del solicitante de crédito, con sujeción a las disposiciones emitidas y constantemente actualizadas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. La investigación se extendió a las evidencias de la aceptación del gremio bancario de dichos ordenamientos.

³ La materia Gestión de Recursos forma parte del Diplomado en Finanzas de la Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

⁴ Materias Introducción a la Calidad Total y Costos de la Calidad, del diplomado del mismo nombre, UPIICSA – IPN.

⁵ Curso de Habilidades Directivas impartido para el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional a funcionarios delegacionales en el Gobierno del Distrito Federal.

⁶ Cursos Ética en la Conducción y Gestión de Supervisión a operadores y supervisores del Sistema de Transportes Eléctricos de la Ciudad de México

Hipótesis

Este trabajo de titulación en la licenciatura en administración expone para su desarrollo el planteamiento de la siguiente hipótesis:

El crédito en dinero debe ser autorizado
cumpliendo las normas y procedimientos establecidos
por el sentido común, la experiencia y la ley.

La exposición de la hipótesis enunciada, se complementa con la siguiente aseveración:

No hacerlo así expone al acreditante, al acreditado y a la sociedad
a pérdidas imprevisibles.

CAPÍTULO II

BANCA Y CRÉDITO

2.1) Servicios bancarios básicos y premisas del crédito y del otorgamiento del crédito

La actividad bancaria es una concesión otorgada por el estado para que los particulares lleven a cabo las labores de intermediación de dinero, que resultan de proporcionar a individuos, empresas y el gobierno mismo: a) un Sistema de Pagos que recibe en depósito los pagos que una entidad legal genera por el desempeño de su actividad (cobros en dinero o cheques), y que hace efectivos los instrumentos con los que la misma entidad liquida a otras sus compromisos (pagos de mercancía, trabajo, servicios, impuestos); y b) un Sistema de Crédito, que recibe préstamos de unos clientes (depósitos de ahorro o inversiones) y otorga crédito a otros (empréstitos y financiamiento).

Costo natural de los recursos:

El costeo del crédito en la banca debe incluir entre otros factores, el precio a pagar por la consecución de los recursos prestados (intereses a los depositantes o costo del crédito de otros bancos, la banca de segundo o de tercer piso), la inversión en instalaciones, equipos y redes de control y de comunicación, costos de personal con sus prestaciones y capacitación, costo de la estructura directiva de la institución, así como gastos administrativos, promocionales, jurídicos, de oficinas, sucursales, publicidad, negocios subsidiarios, etcétera.

Un costo de mayor importancia lo constituye la posibilidad siempre presente de no poder recuperar el capital prestado a pesar de las buenas intenciones y los buenos oficios, las garantías y los avales, acarreando perjuicios diversos previsibles, y los no considerados que más adelante se mencionan.

Durante mis años de promotor de servicios financieros aprendí los fundamentos de la promoción, el estudio y el otorgamiento del crédito eficiente. Se les llamaba premisas.

Premisa del Crédito:

Para que un préstamo sea útil a la persona que lo recibe por haberlo solicitado, se debe cumplir con una premisa fundamental expresada en tres condiciones. Sin el cumplimiento de las tres, la operación de financiamiento estaría enfrentando riesgos superiores a los normales en una operación de confianza al entregar dinero a un tercero.

Esta premisa y sus requisitos es la siguiente: “El dinero debe ser bastante, oportuno y adecuado.”¹

Analicemos su congruencia:

BASTANTE.- Cuando una entidad de negocios requiere complementar sus recursos con el préstamo de alguna cantidad, contará con una oportunidad, necesidad, plan o programa específico.

Si el dinero que se entrega en crédito no es de la cuantía necesaria, el negocio que se desea realizar o el problema que se quiere solventar, no será resuelto cabalmente, por lo que en lugar de representar un provecho a sus necesidades, es probable que a la empresa se le esté haciendo más un daño que darle una ayuda.

La aportación incompleta de recursos financieros resulta en un paliativo y al contribuir solo parcialmente a la solución de necesidades deja incompleta la solución misma del problema, pero incorpora las obligaciones de cumplir con el compromiso contraído por el crédito recibido, con sus accesorios financieros y sus consecuencias operativas, jurídicas, y de frustración, por la solución imperfecta.

¹ Así lo expresa Don Xavier Hernández Carrillo, exitoso director general de Arrendadora Serfin del Centro y posteriormente fundador, presidente y director general de Heca Arrendadora (financiera), que fuera asociada a Bancam, adquirida luego por el Grupo Financiero Serfin, transformada en Arrendadora Monterrey e incorporada posteriormente al grupo Bancomer.

OPORTUNO-. Los tiempos de los negocios son precisos para cada nicho de actividad. La temporada del juguete en la cultura mexicana es navidad y reyes y la del pescado es semana santa, por ejemplo.

Cuando un financiamiento es autorizado demasiado tarde (o si el dinero fuera entregado con demasiada antelación) los costos financieros serán excesivos o la oportunidad de utilizar el dinero no será la adecuada. Se pierden descuentos y hasta negocios y se crean problemas de costos. Tendrá que acudir a la solución alterna de utilizar el crédito más caro de los proveedores en lugar del bancario. Disminuirán las ganancias hasta desaparecer la utilidad esperada, y con ello el pago de impuestos, de participación de los trabajadores en las utilidades y de dividendos a los accionistas en la medida que corresponda.

ADECUADO.- El desarrollo de la actividad económica, de los negocios de la banca y el entendimiento de esto por la autoridad financiera propició la especialización de los diversos tipos de crédito. Del más sencillo de entender que es el crédito quirografario (un préstamo simplemente contra la firma de un documento con la concurrencia o ausencia de un deudor solidario o aval o de garantías), al más refinado instrumento de deuda posible.

Si el recurso crediticio no es del tipo que se ajuste mejor a las necesidades del acreditado, las posibilidades de no lograr su recuperación oportuna se incrementan.

Cada financiamiento bancario cuenta con características que le hacen adecuado o no a la necesidad que deban resolver. Así, la diferencia de plazos, proveniencia de los recursos, tasas de interés diferenciadas, tiempos de gracia, tipos de garantía y requerimientos contractuales que son útiles para satisfacer una necesidad temporal de recursos entre una compra, una venta y una recuperación comercial, no resultan adecuados para la adquisición de una maquinaria que rendiría resultados en un gran número de meses.

El caso práctico que complementa este trabajo académico ilustra de manera dramática los efectos de conceder (y aceptar por parte del cliente) un crédito no adecuado a las necesidades de la empresa, con las consecuencias que en él se narran, y con ello se ilustra el nivel de responsabilidad profesional, jurídica y social de las instituciones financieras y sus funcionarios en el desarrollo de sus clientes, a través de la satisfacción adecuada, oportuna y suficiente de sus necesidades crediticias. Como complemento, se ilustra la preparación de la información adecuada que la empresa debe presentar a un banco para que este analice y en su caso autorice convenientemente los recursos y los términos en que habrá de contratarse el crédito.

Bases del otorgamiento del crédito:

La práctica bancaria para analizar y autorizar la solicitud de financiamiento que le es presentada por su cliente, lo que pudiera considerarse ‘una buena práctica bancaria’ en la banca mexicana al igual que en la del resto del mundo, consiste en integrar un “expediente de crédito”.

Las instituciones conservan los antecedentes de sus acreditados durante muchos años, buscando con esto la oportunidad de seguir la historia de un acreditado con sus incidentes (mecánica de disposición, pagos puntuales, atrasos, problemas de recuperación o de entendimiento del cumplimiento de las cláusulas del contrato). Una mención especial merece el hecho que para una nueva solicitud, aun años después, resulta de importancia para los analistas de crédito que se verifique la experiencia y la trayectoria económica y financiera de una empresa para con el banco.

Premisa del sujeto:

La experiencia ha desarrollado en los funcionarios bancarios una premisa complementaria del otorgamiento del crédito: “La persona detrás de la operación de la empresa es más importante que los números de la empresa.”

Esta aseveración es válida en todo sentido, pero encierra la lógica de atender a la razón y la honestidad del funcionario que califica la calidad de la denominada “persona importante” para la institución. Es de entenderse que un funcionario puede cometer errores de apreciación, en función de su experiencia, capacidad de observación y presencia en el medio, en el conocimiento y prestigio de quien fuese la persona que debe evaluar.

La importancia de una persona se mide por su logro, el que puede ser fruto de un esfuerzo personal, o de la suerte o de la herencia, restando a veces su valía pero no su influencia. Por ello la importancia de llevar a cabo un estudio conveniente del expediente de crédito tal como lo marcan la ley y los procedimientos establecidos en cada banco.

En el medio financiero no metropolitano, la importancia de la gente económicamente exitosa es más significativa, pues se le incorpora a la vida social y política, y los bancos se sirven de su importancia y conocimiento para incorporarles a sus consejos consultivos, lo que da prestigio a la institución e incrementa el de la persona “importante”.

No aplicar los procedimientos de análisis para acreditar a la persona importante y basar la decisión solo en su notabilidad social, es un error que los bancos cometieron mucho en el pasado y menos en el presente, según las circunstancias económicas o políticas del momento, al que se denominó crédito de complacencia.

El factor más importante para definir si se otorga un préstamo o no, lo viene a ser un solo ejecutivo de la empresa solicitante, aquel responsable de conducir a la organización. Si la definición elemental de administración incluye los conceptos de planeación, implementación, dirección y control, la conducción recae generalmente en una sola persona o en grupo muy cerrado.

El análisis más comprometido de crédito en una institución bancaria debe incluir el estudio de la o las personas que serán las conductoras de los destinos del proyecto

para el cual se requiere de los recursos complementarios que motivan una solicitud de crédito.

La confianza depositada en el grupo de ejecutivos de una empresa, principalmente el directivo al frente de las finanzas, más que todos los datos reunidos, es la clave de una mejor recuperación. De su ética, su moral, su experiencia y compromiso, dependerán en gran medida el uso y recuperación de los recursos otorgados. Una vez más, son dos los factores que determinarán que se cumpla con los pagos previstos en tiempo: la voluntad de cumplimiento por la responsabilidad, y la visión de hacer negocios y/o la mejor preparación de los empresarios, a partir de una buena escuela, una buena universidad, buenos profesores en la academia y en la vida.

Un buen sujeto de crédito (sujeto de confianza, de tenerle fe) lo será siempre una persona y en su caso un grupo de personas, mucho más que un grupo de datos bien presentados y confirmables con toda clase de pruebas de auditoría. Conocerles personalmente es una condición que no debe incumplirse. Las instalaciones del negocio, su movimiento, la atmósfera, la presencia humana, la personalidad y el carácter del directivo empresarial y el conjunto de su actividad e incluso su oficina personal, tienen mucho que decir del futuro de la relación de negocios cuando se presta dinero.

2.2) Condiciones cualitativas del crédito

En todas las organizaciones se encuentran dos tipos de personas principales, los dirigentes y los hombres efectivamente clave, que no siempre son el mismo, y que se deben distinguir para efectos de determinar quien en una operación será razón de definirle como “el hombre más importante que los documentos”.

No es de extrañarse que, al verse en dificultades de liquidez, un cliente se tome el atrevimiento de alterar algún documento contable, mostrando una mejor cara financiera, a fin de asegurar el otorgamiento o la continuidad de un crédito. Esto debe ser detectado por los analistas y su mejor fuente de información para asegurar el conocimiento de la trayectoria lo será el propio expediente de crédito ².

Este expediente contendrá un conjunto de documentos con datos e informes que permiten evaluar y calificar el grado de riesgo que enfrenta la institución al entregar a un tercero los dineros de sus clientes de los que es responsable.

Además de los datos proporcionados por el solicitante de un financiamiento, existen un grupo de características que deben ser observadas por los analistas y los funcionarios que integran los comités de crédito, y que representan elementos de gran valor para la toma de decisiones en su nivel de responsabilidad:

Arraigo: el tiempo de permanencia de un negocio en la plaza e incluso en el mismo domicilio.

Este dato resulta de importancia pues la permanencia en un mismo domicilio de las pequeñas y medianas empresas cuya actividad puede ser fácilmente movable, resulta

² En mis años recientes de desempeño como asesor financiero, debí conocer casos de empresas que contaban con varios “balances” (denominación común para el conjunto de documentos contables que se entregan a una institución: balance general, estado de resultados, cédulas analíticas principales). Hoy puedo comentar que en más de una ocasión supe que los antecedentes en los expedientes de crédito de los bancos no concordaban con la realidad económica histórica de las compañías. Se habían manufacturado balances de diversa verdad durante varios periodos contables, y esa ‘mentira’ debía ser conservada.

Desempeñarse como director financiero y querer conservar el trabajo lo enfrenta a uno con la disyuntiva del bien y del mal, de la verdad y la falsedad, con harta frecuencia.

vital. Estas empresas suelen depender de su localización por parte de sus clientes para continuar con certeza en el mercado ³.

Antigüedad: el tiempo que una persona o empresa ha permanecido como cliente de la institución bancaria.

Implica la posibilidad de revisar el nivel de saldos que ha conservado en sus cuentas con el banco, pudiendo compararlos contra los estados financieros. Esto no solo habla del saldo y su volumen en sí, sino el ingreso por las ventas y los egresos por sus pagos, lo que guarda una relación de importancia para el análisis de riesgo y para apreciar la importancia del banco para el cliente solicitante que le favorece con sus operaciones. Y desde luego es de considerarse el uso que el banco ha podido venir haciendo del saldo para con sus operaciones de depósito y correspondiente crédito a este y otros clientes, con las utilidades que se generan.

Saldos promedio: es la estadística del banco que muestra la importancia y el uso de cuentas bancarias de la empresa en la institución. Los saldos promedio ayudan a disminuir el monto requerido de dinero para un préstamo, al entregar a un cliente sus propios recursos.

En diversas consideraciones, el monto de los saldos promedio debiera guardar una relación con el monto del crédito solicitado. Técnicamente el saldo forma parte de los recursos que se le otorgan al cliente acreditado. Al prestarle sus propios recursos el riesgo disminuye y la utilidad de la institución se ve beneficiada.

Antigüedad en el mercado: indica el tiempo que la empresa se ha desempeñado en la actividad que le es predominante y que hubiera permanecido como satisfactor de su clientela, la capacidad en el tiempo de haber hecho negocios, del grupo de personas que encabezan una organización.

³ Desde luego no hay certeza sobre la decisión ética de un deudor apremiado que decide mudarse para evitar su localización cuando cae en mora prolongada. Esta experiencia da pie a la práctica de solicitar deudores solidarios o avales. También justifica la necesidad de requerir el otorgamiento de garantías y de registrar estas convenientemente.

Conveniencia: se afirma tradicionalmente que los negocios son buenos solo si se benefician ambas partes.

Ganar/Ganar solía ser la recomendación de las filosofías de la calidad en el siglo pasado. Hoy, los pensadores del desarrollo de negocios aseguran que el cometido debe ser Ganar/Ganar/Ganar. Ganan ambas partes y gana la sociedad y el entorno. Si no, el negocio no sería verdaderamente un buen negocio.

Las operaciones a futuro del banco con su cliente y con otras empresas ligadas al solicitante también son de importancia, ya que conocer al individuo, a su operación y a su organización facilita la comprensión de su actividad y, sobre todo, su ética empresarial.

Estabilidad: la muestra documental de buenos saldos en caja, ventas con permanencia en la estacionalidad del nicho de mercado, recuperación mayoritariamente oportuna, la proyección y el ritmo del desarrollo de una empresa considerando el simple hecho de crecer en el pasado inmediato, ya no representan una calificación positiva definitiva para cualquier empresa.

Es importante tomar en cuenta la capacidad de la organización para enfrentar el índice inflacionario midiendo con mayor interés el número de unidades vendidas independientemente de su valor, por ejemplo.

Un buen análisis de crédito incluye la opinión del funcionario bancario sobre la actitud de la empresa para enfrentar requerimientos legales, fiscales, laborales y para prever el impacto de cambios radicales en la política, la competencia o los gustos del consumidor, más allá de las técnicas probadas de la mercadotecnia, para asegurar una sana estabilidad operativa y económica.

Análisis financiero: muchas y muy buenas tesis se han escrito sobre este tema en el que no es necesario abundar. Desde luego, se deben observar los pasivos totales, su relación con el capital contable, los otros negocios de la empresa y de sus

accioncitas y la posibilidad de influencia benigna o perjudicial; los costos promedio, rotación de inventarios, productividad, márgenes de utilidad, y todo lo demás que la buena práctica bancaria recomiende ⁴.

Experiencias anteriores: indudablemente que la banca conserva en su memoria y archivos los datos de los resultados de operaciones de negocios y créditos anteriores. Cuando esta experiencia no se tiene a la mano, se acude a la investigación en el mercado, que hoy se extiende a otros bancos y oferentes de crédito, a través de los llamados burós de crédito.

Una sana práctica que se ha debido disminuir por la concentración del mercado en las zonas metropolitanas es la solicitud directa de opinión a los proveedores, otros acreedores y otros bancos. Lo anterior incrementa el factor de riesgo que se debe asumir, y con ello el cuidado al avaluar el costo del “servicio de la deuda” ⁵.

El concepto de apreciación más valioso:

No hay mejor forma de conocer a una persona y a su organización que visitarlo en la intimidad.

La Visita Ocular permite comprender por observación directa el sentimiento que provocan los aromas de lo industrial, de la mercancía nueva, de lo viejo y del polvo excesivo o de la prosperidad evidente, según la experiencia del observador.

Durante una visita ocular se aprende de la mayor o menor actividad productiva, de la capacidad operativa sobrada u ociosa, del ambiente laboral imperante, de la popularidad del funcionario con su personal, de la limpieza de las oficinas, el orden del personal y de la jerarquía moral de los supervisores.

⁴ En la práctica, se conoce un número más o menos amplio de “razones y proporciones” que es conveniente aplicar en el análisis de los estados financieros. Es conveniente como analista de crédito o profesor de esta materia determinar cuales son las comparaciones más adecuadas de verificación para cada nicho de actividad, lo que da una mayor certeza de seguridad y resulta al mismo tiempo de justicia para las diferentes actividades económicas de las distintas empresas.

⁵ Término con el que también se conoce a los intereses y sus accesorios en la administración pública.

En el transcurso de una visita ocular se acumula experiencia para encontrar en el futuro la definición sutil entre el buen cliente y el que presentará problemas, el que representa un riesgo y el que ofrece peligro.

Para terminar con este grupo de ideas, queda asegurar que es válido que en materia de crédito (del latín *credere*, creer, tener fe) la confianza máxima desde luego no se da solo a un grupo de documentos que muestran resultados numéricos más o menos creíbles o válidos a la luz de las técnicas de análisis cuantitativas. Es la calidad la que debe buscarse como fundamento de la decisión de aceptar correrse el riesgo de prestar dinero a una persona u organización. La calidad de la organización y del individuo estará evidenciada en un expediente de crédito bien elaborado, pero la última verdad siempre quedará a juicio del criterio del funcionario experimentado y de la conclusión histórica de una operación de crédito oportunamente liquidada.

Tesis muy valiosas de estudio de la administración de las empresas bancarias y crediticias, elaboradas por ahora distinguidos profesionales egresados de la Universidad Nacional y de otras instituciones educativas, servirán para profundizar en el conocimiento de las mejores mecánicas de integración de los expedientes de crédito, del estudio de las partidas importantes de los estados financieros y de las conclusiones que deben obtenerse de la sana aplicación del estudio oportuno y eficaz de los documentos que presenta la administración de una organización, para cumplir con los requisitos de su banco en materia de procesos de aprobación crediticia.

Se pueden encontrar muy buenas tesis sobre la evaluación de los documentos financieros de una empresa ⁶. Para efecto de este trabajo de titulación no se profundizará más en sus componentes ni en el uso que se debe dar a la información,

⁶ A la luz de esta realidad en el mercado mexicano del crédito, debí recomendar lo siguiente a mis alumnos: en tanto tiempo como se hubiera incorporado una desviación a la verdad en un conjunto de "balances" entregados a una institución financiera, tanto tiempo como debiera observarse dándole arreglo paulatino, de forma de asegurar, en un inequívoco camino a la verdad absoluta (si es que esta existe en la contabilidad y en el mundo de los negocios), que la mentira anterior no sería detectada, en perjuicio de obtener nuevos financiamientos a la luz de una verdad nunca más alterada... Una clase de finanzas no es una clase de moral, y lo que se le debe enseñar a los alumnos de posgrado es a enfrentarse a una realidad a veces bien distinta de la teoría y la técnica enseñadas en las aulas universitarias.

pues en este trabajo solo se tratará el cumplimiento de la normatividad interna de las instituciones y la legislación vigente en la materia de la evaluación del crédito.

Quisiera complementar aquí que, en la experiencia de los analistas de crédito, por sobre toda la información que pudiera recabarse de la empresa, de su medio de negocios, de su nicho de mercado y de su entorno en general, dos son los factores que determinarán la seguridad de una oportuna y completa recuperación de los recursos concedidos: el entorno y la persona.

El entorno lo es todo: comprende las circunstancias psico-socio-político-económico-culturales en las que actúan tanto la empresa solicitante de financiamiento como el banco y los funcionarios de ambos.

En un análisis de crédito completo deben incluirse (aunque lo hiciera eterno de estudiarse) desde las circunstancias del abasto de la empresa, hasta la política local, nacional o internacional y el momento político mismo, los cambios económicos nacionales y extranjeros y sus tendencias, la competencia natural y la informal incluyendo la considerada ilegal, la conveniencia circunstancial de las instituciones financieras, y las oportunidades y problemas que se pudieran llegar a presentar a la empresa, a su personal y directivos, proveedores y clientes, proveedores de los proveedores y clientes de los clientes, así como la presencia imprevisible de cualquier tipo de catástrofes climatológicas, alborotos populares, problemas con los vecinos de municipio o eventos en los conceptos de la globalización.

Un análisis de crédito profesional, el que se espera de las instituciones bancarias y financieras, debe ser llevado a cabo por personal muy capacitado, de gran visión, con estudios y experiencia adecuados y constantemente actualizado en las muchas materias que intervienen en la formación del criterio que se espera de ellos.

2.3) Problemas más usuales del funcionario bancario en sucursal y del funcionario de crédito

La tentación de atender a un cliente al que se ha otorgado confianza para beneficiar el desarrollo de los negocios mutuos, lleva al funcionario bancario a excederse en sus facultades, esto es, a ir más allá de los límites de autorización que le han sido conferidos. Estos errores, a veces inadvertidos para la administración de la institución y para su contraloría, como resulta en la mayoría de las ocasiones, pueden ser fatales para el funcionario mismo o para su cliente cuando la ley de las probabilidades no juega a favor de la discreción. He aquí dos de los errores más graves:

Error del funcionario bancario en sucursal

Mencionaré brevemente que en la función bancaria existen temas éticos que deben ser cuidados de cumplirse con toda puntualidad.

Así como en la contaduría pública existen en su función básica de registro de los acontecimientos de una organización un pecado mortal y un infierno ⁷, en la banca se conocen dos acciones que de ninguna manera debían cometerse por un funcionario so pena de perder el empleo y hasta de terminar en la cárcel. Este trabajo terminal de la Licenciatura en Administración trata precisamente de ello.

Este caso se daba más en los tiempos en que las computadoras aún no representaban una solución al intercambio de recursos dentro de la banca y del sistema bancario; cuando la distancia y las cámaras de compensación operaban con documentos físicos revisables uno por uno.

⁷ El uso de sistemas de cómputo ha disminuido y hasta eliminado la elaboración de las “cédulas de ajuste” (el pecado mortal) que por tanto tiempo solucionaron las diferencias en el puntual registro de los acontecimientos monetarios de una organización, y que desde luego falseaban los resultados. Pregúntese a un contador de empresa que pretende justificar la permanencia de los “deudores diversos” generados por gastos impropios, los que no pueden ser llevados como deducibles fiscales al estado de resultados (lo que es un infierno).

En la sucursal bancaria, donde principalmente se atienden las transacciones y los eventos relacionados con cuentas de cheques y de inversiones, se requiere de una línea de crédito especial o una autorización o un nivel jerárquico superior, al amparo del cual se pueden recibir depósitos de cheques de otros bancos o de otra plaza con carácter de “en firme”, esto es, que los recursos se puedan disponer de forma inmediata.

Actualmente, con los sistemas y las redes de cómputo compartidos por todo el sistema bancario, la recepción de un cheque ‘fuera de plaza’ o simplemente de otro banco, solo requiere de un tiempo de trámite, que en general no rebasa las 24 horas, pero antes no fue así.

Un favor para satisfacer la necesidad inmediata de un cliente distinguido que buscaba ser atendido con sus depósitos foráneos, consistía en autorizar la facilitación de dinero en cuenta, por documentos para depósito recibidos, confiando que el cheque contara con los fondos suficientes.

Este ‘pecado capital’ de confianza se convierte en mortal cuando el cheque es regresado ‘por falta de fondos’ y el dinero de la cuenta acreditada ya ha sido dispuesto, por supuesto. En el caso de los ‘buenos clientes’ estos reponen el dinero de inmediato, pero los cambios en la economía nacional, culpa de las malas decisiones gubernamentales que generaron las altas inflaciones acabó paulatinamente con la capacidad de respuesta y generó quebrantos y hasta la pérdida de la libertad para algunos gerentes de plaza.

Muchos gerentes de todos los bancos del país caen en esta tentación, de atender a su clientela, aceptando depósitos en falso, aún con la complacencia de sus superiores, los que se ven moralmente involucrados en el error pero que no necesariamente son castigados por la falta cometida.

Error del funcionario de crédito

En materia de aprobación de crédito, las instituciones de financieras, bancos y organizaciones auxiliares siempre han debido cumplir con los requisitos establecidos por la institución misma y después con los impuestos por la ley ⁸.

Los bancos instrumentan grupos de decisión de otorgamiento del crédito denominados genéricamente Comités. Después del ya mencionado crédito parametral que solo requiere del cumplimiento de algunos estándares, siempre un grupo de funcionarios revisa el cumplimiento y sanciona la aplicación de procedimientos para con los créditos de mayor cuantía. La labor de los analistas es vigilada por una auditoría y sancionada por comités cuyos miembros aportan su experiencia para una mejor definición de la autorización.

Cuando un solicitante no cubre alguno de los requisitos o no logra la calificación necesaria, pero representa tal importancia para a la institución que conviene favorecerlo, como lo es el ser un consejero (en la banca de provincia esta figura es imprescindible), dichos requisitos pueden ser pasados por alto. El conocimiento íntimo de la persona soluciona lo que los papeles o los informes pudieran mostrar como no cumplidos. La autorización de una o varias operaciones y su eventual renovación cae en esta posible actuación fuera de procedimiento de las instituciones.

Lo anterior pudiera ser aceptable cuando la certeza se da por el conocimiento de la persona y la percepción del bajo riesgo incurrido. La información está sobre la mesa y la responsabilidad de producir negocios que beneficien a la par al banco y al cliente importante se resuelve por la vía de la confianza, la experiencia y el arrojo necesario de buenos empresarios, buenos banqueros que resuelven problemas de sus clientes importantes. Hasta aquí, comparto la capacidad de un funcionario experimentado y de un cuerpo colegiado de tomar riesgos mayores, a la luz de su habilidad.

⁸ La normatividad interna bancaria existe desde antes de cualquier ley, y mucho del contenido de las leyes proviene de la práctica bancaria acostumbrada para obligar su cumplimiento.

Esta falla, todo un pecado capital, se comete cuando el funcionario o un grupo de funcionarios o el comité de crédito en pleno saben que los documentos sobre los cuales se toma una decisión no son todos verdad, que están falseados para ser presentados a la institución y engañar a un nivel superior de dirección o a la autoridad, quien confía que los procedimientos son seguidos, y en los que la auditoría de crédito no podrá detectar la trampa con facilidad.

2.4) Suficiencia del Sistema Financiero Mexicano contemporáneo

El sistema financiero mexicano abarca desde la emisión de papel y moneda, al tráfico de futuros, incluyendo banca, bolsa y desarrollo financiero en todas sus modalidades, pasando por la regulación de la moneda, la economía, los seguros y las fianzas. Las instituciones financieras autorizadas cubren toda la gama de actividades existentes y, sin embargo, no satisfacen cabalmente las necesidades en esta materia de los particulares ni del estado. El déficit de recursos en el mercado y la ineficiencia subyacente de los bancos marcan en gran medida la pauta del lento desarrollo nacional.

La presencia de la banca extranjera en la actividad doméstica, en su papel de dueño de la prestación directa de servicios con el gran público o como simple representación para actuar con los grandes recipientes de crédito, no ha resuelto la necesidad de recursos para el desempeño corporativo, pequeño y mediano. Las fabulosas ganancias reportadas por sus casas matrices, atribuidas en parte al desempeño de sus sucursales mexicanas, resulta del otorgamiento de créditos muy caros al consumo entre una población acostumbrada al pago de altos intereses aun en un nuevo entorno de baja inflación y buenas reservas de la base monetaria. De qué otra forma se explica la entrega de gran cantidad de premios a través de sorteos entre los usuarios de la facilidad crediticia y las promociones de 'Cero Intereses' en la venta de automóviles, mobiliarios y electrónica. El público no percibe el pago que hace a través de sus altos intereses de los premios y de las utilidades presumidas.

La banca mexicana contemporánea aprovecha la resaca de la ineficiencia del pasado reciente y la persistente sombra del 'no pago' para justificar sus costos, y coloca crédito en rangos de decenas de puntos porcentuales con recursos por los que paga premios de un solo dígito, tanto localmente como en sus países de origen.

La escasez de recursos financieros de crédito canalizados a la operación industrial y al desarrollo, obligan desde luego a una discriminación por eficiencia y pulcritud entre los solicitantes de financiamiento a través de las metodologías tradicionales de

análisis de crédito casuístico (cada entidad en lo particular cumpliendo con los requisitos de las reglas propias de la buena práctica bancaria) o parametral (los individuos o empresas acumulando calificaciones aprobatorias según algunas tablas de requisitos estándares o parámetros).

En lo relativo a los medianos y grandes créditos, los que proporcionan vida adicional a las empresas que no incrementarían su oferta laboral y su entrega de satisfactores al mercado sin recursos complementarios a los propios, la mecánica de autorización crediticia necesariamente cae en la decisión de atorgar los recursos disponibles a quien represente el menor riesgo de recuperación o, a quien en todo caso se prefiriera favorecer. Es aquí en donde aparece con claridad y permanencia la eventual práctica de los créditos de complacencia, un fenómeno que fue mucho más notorio en el pasado inmediato de la banca nacionalizada y durante los entornos de alta inflación⁹.

En las décadas 80 y 90 la propiedad de la banca pasó a ser de casas de bolsa, no necesariamente más avezadas en la materia bancaria, que requiere de la participación de los expertos en prestar dinero. Hoy, la predominancia de la banca extranjera ha traído procedimientos de evaluación que tardan en adaptarse a la cultura local de solicitud y otorgamiento de crédito.

La satisfacción de las necesidades crediticias de la empresa habrá de esperar a la restauración continuada de las condiciones económicas propicias y a la espera de un mejor manejo de la hacienda pública en manos de políticos más capaces, con mayor supervisión de su probidad y con mayores ópticas de estado

⁹ Ver tabla de índices de inflación (INPC) en los Apéndices.

CAPÍTULO III

MARCO JURÍDICO

3.1) La banca en la legislación mexicana

México es un país de leyes. Nuestro órgano supremo es la muy manipulada Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Toda la actividad bancaria y financiera se encuentra regulada en diversas leyes y ordenamientos de observación obligada y la supervisión de su cumplimiento recae básicamente en las autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La materia que nos ocupa, la correcta aplicación de procedimientos de evaluación y aprobación de crédito a los usuarios de servicios de la banca, se encuentra regulada en los textos que a continuación se listan.

Sería un ejercicio poco útil referirse a la legislación vigente en la fecha de los hechos que configuraron el caso práctico que se incorpora en este proyecto, y un análisis aunque no exhaustivo que compara ambas épocas no correspondería a la intención de este trabajo de carácter administrativo/ financiero.

Las leyes federales y los artículos que se transcriben a continuación son los vigentes a la fecha de elaboración del presente trabajo¹. Igual acontece con los artículos de la circular conteniendo las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito y sus anexos correspondientes a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores².

Se comentan las menciones expresas más significativas en relación a los procesos que deben llevarse a cabo en los bancos para procurar (que no asegurar) una mejor evaluación de los sujetos solicitantes de crédito. Al cumplirlas, los recursos del

¹ Legislación y Jurisprudencia Mexicana Federal, obtenida de la página en internet del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/>

² Circular Única de Bancos (texto compulsado) y anexos, disposiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 2 de diciembre de 2005, actualizadas con las modificaciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación hasta el 28 de marzo de 2006, obtenidas de la página en internet de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, http://www.cnbv.gob.mx/circularesbancarias.asp?circ_id=14

público tendrían el mejor efecto de ser útiles así al desarrollo de las organizaciones empresariales y por ende al mejoramiento de la economía particular, local y nacional; finalmente, el cometido por el cual el estado interviene en la regulación de los factores del uso de los recursos monetarios en beneficio de la población y la economía del país.

En nuestra constitución la función de banca y crédito no se menciona directamente. Sí se indica que el estado podrá concesionar a particulares bajo reglas aprobadas por el congreso aquellas actividades que resulten de importancia y que el gobierno de la república encuentre necesarias para satisfacer los intereses de desarrollo del estado.

3.2) Ley de Instituciones de Crédito

El presidente López Portillo nacionalizó sorpresivamente la banca en su último informe de gobierno al tiempo que impuso un control de cambios, y luego Salinas de Gortari en forma no clara la re-privatizó³. En el período de este último se promulgó la Ley de Instituciones de Crédito en julio de 1990; su última modificación se dio en noviembre 30 del 2005.

La Ley de Instituciones de Crédito vino a sustituir a la antigua legislación en materia bancaria, la que reguló por 10 años la intervención gubernamental en la banca nacionalizada y su evolución. Al estar las instituciones bancarias en manos de burócratas no siempre avezados en las finanzas (hubo excepciones notables) los resultados en este período no fueron muy buenos para los usuarios del crédito.

La banca nacionalizada fue pobre en su actividad de administrar los intercambios de recursos entre los particulares o en producir utilidades con ello. En gran medida se favoreció a las empresas de gobierno, que abundaban, a los favorecidos políticos o amigos del régimen, y a los ‘notables’ de las regiones.

López Portillo justificó en parte su acción de nacionalización por las inmensas ganancias de los bancos, “miles de millones de pesos al año”. Poco después los bancos mexicanos perdían los mismos miles de millones de pesos. En ambos casos “los resultados significaban escasos puntos porcentuales sobre el total de los ingresos de los bancos como resultado de su desempeño”.⁴

³ Un gran número de errores administrativos se sucedieron en los sexenios de Echeverría a Zedillo en el manejo y trato de la banca. Las barbaridades perpetradas en la economía propiciaron una inflación cruel. El desajuste impidió a empresas y particulares pagar los intereses resultantes, provocando oportunidades de abuso, y todo junto propició el sucio nacimiento del Fobaproa y su resultante el IPAB. Muchas de las operaciones no pagadas tuvieron que ver con la complacencia con se otorgaron diversos créditos a quienes después se les facilitó incumplir con sus pagos, en perjuicio de la economía del país.

⁴ Don Rubén Aguilar Valverde, directivo del Banco Nacional de México quien decididamente permaneciera con la institución para asegurar su continuidad operativa tras la nacionalización, acompañando al nuevo director general designado por la presidencia.

En el capitulo de la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) se encuentran detalladas las autorizaciones y restricciones de la actividad de las distintas instituciones financieras que operan en México, nacionales y extranjeras. A continuación se mencionan solo aquellas en las que se afectan las condiciones bajo las cuales se regula expresamente la función de facilitar dinero en préstamo al público usuario.

LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO

TITULO PRIMERO

De las Disposiciones Preliminares

LIC ARTÍCULO 1o.- La presente Ley tiene por objeto regular el servicio de banca y crédito; la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito; las actividades y operaciones que las mismas podrán realizar; su sano y equilibrado desarrollo; la protección de los intereses del público; y los términos en que el Estado ejercerá la rectoría financiera del Sistema Bancario Mexicano.

El trabajo de los bancos es entonces una actividad regulada por el estado. Esto es, que su desempeño será objeto de cumplimiento en términos de ley, de acatamiento obligatorio y por tanto objeto de revisiones por parte de la autoridad.

Una empresa particular puede dedicarse a aquello que le plazca dentro de la actividad que hubiera descrito en el capítulo de objeto social en su estatuto. Pero un banco, sujeto a concesión federal, solo puede realizar aquello que la ley expresamente le permite, y por tanto no puede realizar nada diferente de lo que le está autorizado. Es una cadena, una atadura que no puede ser sujeta de interpretación.

Por tanto, cuando los funcionarios autorizan una operación en forma repetida a un cliente que no reúne las características de seguridad que el buen juicio, el análisis y los procedimientos y políticas institucionales permitan, constituye un delito, porque se viola una ley, puse se pone en riesgo desmedido el interés económico del público como se ha descrito anteriormente en este trabajo.

LIC ARTÍCULO 2o.- El servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser:

I. Instituciones de banca múltiple, y

II. Instituciones de banca de desarrollo.

Para efectos de lo dispuesto en la presente Ley, se considera servicio de banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.

...

Si captar los recursos tiene como principal motivo su colocación entre el público mismo, y se debe cuidar el interés del público, esto lo será en cuanto al cuidado de recuperación de los recursos, con una ganancia lícita por el aprovechamiento de los recursos, por parte de la institución bancaria y del público mismo.

TITULO TERCERO

CAPITULO I

De las Reglas Generales

LIC ARTÍCULO 46.- Las instituciones de crédito sólo podrán realizar las operaciones siguientes:

...

VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;

Los bancos han desarrollado distintas formas de cumplir con la realización de su cometido, pero al final solo realizan las acciones de tomar deuda de otros y de prestar el dinero con las características de monto, plazo, premio, garantías y castigo por incumplimiento.

...

XXVII. Las análogas o conexas que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Solo las denominadas instituciones de crédito puede llevar a cabo la función de banca y crédito. La ley incluye un grupo de sanciones severas aplicables a las personas físicas o morales que sean encontradas practicando cualquiera de las operaciones mencionadas en esta ley.

CAPITULO III

De las Operaciones Activas

LIC ARTÍCULO 65.- Para el otorgamiento de sus financiamientos, las instituciones de crédito deberán estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, las relaciones que guarden entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los acreditados, y la calificación administrativa y moral de estos últimos, sin perjuicio de considerar las garantías que, en su caso, fueren necesarias. Los montos, plazos, regímenes de amortización, y en su caso, periodos de gracia de los financiamientos, deberán tener una relación adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversión y con la situación presente y previsible de los acreditados.

Quizá el concepto 'estimar la viabilidad' no fuera el más afortunado para denominar a esta conveniencia y obligación bancaria de estudiar, analizar y evaluar la capacidad económica del cliente. Esta labor busca asegurar que se tiene la capacidad de dar el mejor uso posible a los recursos que se recibirán en préstamo. Lo más importante al elaborar un análisis de crédito es observar la capacidad operativa de una organización por pequeña que esa fuera. Debe observarse no tanto la historia de cómo llegó a la situación financiera que presenta, sino como utilizará sus recursos propios, y entonces los recibidos en préstamo, para llevar a cabo una actividad eficiente. Se analizará la idea presentada con un concepto de proyecto, de tal suerte que conserve su patrimonio, aproveche bien los recursos recibidos, produzca un ingreso saludable y rinda resultados suficientes para devolver el dinero adeudado.

Además, deberá poder saldar el premio acordado en forma de intereses y los demás gastos que pudieran intervenir en una operación financiera elemental.

La búsqueda de mayor trascendencia al otorgar un financiamiento por la vía del crédito será que la empresa quede fortalecida en todo sentido después de finalizar una operación bancaria, de tal suerte que sus recursos propios sean mayores, su importancia en el mercado más sólida y su próxima necesidad de recursos complementarios más completa, redituable, beneficiosa en todo sentido y paulatinamente menos apremiante.

Desde luego, el artículo de esta ley si menciona que los bancos deben 'estimar' los plazos de recuperación de los proyectos.

En tratándose del caso práctico que nos ocupa, en su tiempo, desde luego, los bancos involucrados no tomaron de plano en cuenta el concepto de plazo de recuperación.

Continúan dos párrafos más del artículo 65:

En procesos de reestructuración de operaciones en los que el acreditado se encontrara en insolvencia o sujeto a concurso, suspensión de pagos o quiebra, podrán modificar el plazo, tasa y demás características del crédito, cuando el consejo de administración, a propuesta del responsable del área de crédito, apruebe los nuevos términos del financiamiento, debiendo analizar un estudio que soporte la viabilidad del proyecto o bien el análisis de suficiencia de la fuente de recursos con los que se atenderán las obligaciones contraídas. Para el otorgamiento de recursos adicionales se requerirá autorización expresa del consejo.

La Comisión Nacional Bancaria vigilará que las instituciones de crédito observen debidamente lo dispuesto en el presente artículo.

El problema con los créditos de complacencia como el que nos ocupa, es que con facilidad los bancos aceptaban “renovar” las operaciones. La forma consistía en calcular los intereses que se generan por el documento que vence, capitalizarlos y emitir un nuevo documento por el plazo que se estipule (generalmente el máximo permitido por la ley o por los lineamientos del mismo banco) ⁵.

La acción en sí no tiene un carácter ilegal. La incapacidad de un acreditado de hacer frente en tiempo a su compromiso puede solucionarse de diversas formas, la más recomendable (según las circunstancias de cada caso) sería la de exigir al menos el pago de los intereses generados y quizá una parte del capital. El problema de incumplimiento jurídico lo provoca el reincidir en esta práctica continuamente, ignorando el cambio de situación económica de la empresa deudora, y más aún la presencia eventual de insolvencia.

La práctica común de solicitar garantías (la designación de propiedades gravables) o avales es correcta en cuanto a proteger a la institución financiera por un probable quebranto, mas no como la seguridad de recuperación total en plazo ni forma.

LIC ARTÍCULO 76.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria, determinará mediante disposiciones de carácter general, las bases para la calificación de la cartera de créditos de las instituciones de crédito, la documentación e información que éstas recabarán para el otorgamiento, renovación y durante la vigencia de créditos de cualquier naturaleza, con o sin garantía real, los requisitos que dicha documentación habrá de reunir y la periodicidad con que deba obtenerse, así como la integración de las reservas preventivas, que por cada rango de calificación tengan que constituirse.

⁵ Siempre he tenido un gran respeto por la Comisión Nacional Bancaria y, antes de Seguros, hoy de Valores. Sus presidentes y funcionarios me han merecido amistad y comprensión, pero nunca obtuve una respuesta satisfactoria a las preguntas de, si la nacionalización se dio porquen ellos no supervisaron convenientemente a los bancos en diversas materias o si de veras fue un capricho lopezportillista; y, si no quisieron detener las renovaciones continuas de operaciones impagables por no haber otro remedio para no quebrar a las empresas en cascada.

Siempre es la Secretaría de Hacienda quien determina las reglas a seguir, como entidad superior, y la ley le obliga a escuchar la experiencia de la Comisión Nacional Bancaria en lo referente a la forma de hacer en las instituciones supervisadas por estas.

Queda claro que los bancos deben contar con procedimientos internos propios autorizados (al menos presentados para dar cumplimiento a la ley) para determinar la viabilidad de conceder un préstamo. Lo dicta además el sentido común cuando ya no es el banquero personalmente quien elige a quien favorecerá con un financiamiento. Violar estos procedimientos trasgrede la ley y conlleva la posibilidad de incurrir en todos los problemas ya comentados en la introducción de este trabajo.

LIC ARTÍCULO 77.- Las instituciones de crédito prestarán los servicios previstos en el artículo 46 de esta Ley, de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables, y con apego a las sanas prácticas que propicien la seguridad de esas operaciones y procuren la adecuada atención a los usuarios de tales servicios.

Fue fácil para el legislador enunciar una obligada 'sana práctica bancaria' en el texto de la ley.

En la presentación de este Proyecto de Titulación se establece que cuando no se cumple con la premisa del crédito (dinero oportuno, bastante y adecuado) el banco pone en peligro⁶ la pérdida del capital prestado, de los intereses y la disminución de la contribución fiscal al estado. Es real que una mala decisión por parte del banco expone a las empresas a la pérdida de su operación, patrimonio, fuentes de trabajo, beneficios al inversionista y al fisco.

⁶ Riesgo, es la posibilidad de sufrir un accidente, una equivocación, como la de equivocarse al evaluar un expediente de crédito.

La observación a la letra de este Artículo 77 debe asegurar a la nación, otorgante de la concesión federal de la función de banca y crédito, la 'sana' utilización de los recursos financieros.

Aquí, el pequeño detalle, obviar por ejemplo la certeza del plazo en relación con el destino de los recursos por parte de los funcionarios de relaciones, el analista de crédito o del comité formal que autoriza la operación, conduce al fracaso de una empresa, aunque sea pequeña, aunque detrás esté solo un sencillo o amigable empresario, o un sector importante de la economía del país.

La irresponsabilidad hacia este cumplimiento es de una trascendencia enorme. Y es de sentido común, no necesariamente de observación jurídica.

A la luz del texto jurídico, es tan importante atender la seguridad de la recuperación del dinero en beneficio de público depositante, como propiciar la sana utilización de los recursos financieros por parte de los acreditados. El texto de la ley se extiende a la responsabilidad de los bancos por la mejor utilización por parte del acreditado.

LIC ARTÍCULO 115.-

...

Asimismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las citadas reglas generales emitirá los lineamientos sobre el procedimiento y criterios que las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado deberán observar respecto de:

- a. El adecuado conocimiento de sus clientes y usuarios, para lo cual aquéllas deberán considerar los antecedentes, condiciones específicas, actividad económica o profesional y las plazas en que operen;*
- b. La información y documentación que dichas instituciones y sociedades deban recabar para la apertura de cuentas o celebración de contratos relativos a las operaciones y servicios que ellas presten y que acredite plenamente la identidad de sus clientes;*

c. La forma en que las mismas instituciones y sociedades deberán resguardar y garantizar la seguridad de la información y documentación relativas a la identificación de sus clientes y usuarios o quienes lo hayan sido, así como la de aquellos actos, operaciones y servicios reportados conforme al presente artículo, y

d. Los términos para proporcionar capacitación al interior de las instituciones y sociedades sobre la materia objeto de este artículo. Las disposiciones de carácter general a que se refiere el presente artículo, señalarán los términos para su debido cumplimiento.

...

Las disposiciones de carácter general a que se refiere este artículo deberán ser observadas por las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, así como por los miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados respectivos, por lo cual, tanto las entidades como las personas mencionadas serán responsables del estricto cumplimiento de las obligaciones que mediante dichas disposiciones se establezcan.

La violación a las disposiciones a que se refiere este artículo será sancionada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores conforme al procedimiento previsto en el artículo 110 de la presente Ley, con multa de hasta 100,000 días de salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal.

Las mencionadas multas podrán ser impuestas, tanto a las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, así como a los miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados respectivos, y a las personas físicas y morales que, en razón de sus actos, ocasionen o intervengan para que dichas entidades financieras incurran en la irregularidad o resulten responsables de la misma. Sin perjuicio de lo anterior, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, atendiendo a las circunstancias de cada caso, podrá proceder conforme a lo previsto en el artículo 25 de esta Ley.

Los servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, las instituciones de crédito y sociedades

financieras de objeto limitado, sus miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados, deberán abstenerse de dar noticia de los reportes y demás documentación e información a que se refiere este artículo, a personas o autoridades distintas a las facultadas expresamente en los ordenamientos relativos para requerir, recibir o conservar tal documentación e información. La violación a estas obligaciones será sancionada en los términos de las leyes correspondientes.

El texto extendido de este Artículo 115 no requiere de mayor análisis. Queda más que claro que el mandato popular (la voluntad del pueblo a través de sus legisladores elegidos democráticamente) impone obligaciones claras a los funcionarios bancarios y gubernamentales sobre la observación del cuidado del dinero.

Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC):

En complemento de la normatividad que aplica a las instituciones bancarias mexicanas, el legislativo consideró pertinente decretar una regulación específica para aquellas organizaciones que prestan servicios complementarios de carácter financiero especializado, tales como los almacenes generales de depósito, las casas de cambio.

A continuación, continuando con el análisis de la jurisprudencia relativa al préstamo en dinero por parte de instituciones expresamente autorizadas, un extracto de los artículos de esta ley que aplican en forma complementaria a la autorización y al otorgamiento de crédito:

LGOAAC ARTÍCULO 76.- La documentación que utilicen las organizaciones auxiliares del crédito relacionada con la solicitud y contratación de sus operaciones, deberá sujetarse a las disposiciones de esta Ley, las que emanen de ella y las demás que le sean aplicables. La Comisión Nacional Bancaria podrá objetar en todo tiempo la utilización de la mencionada documentación, cuando a su juicio ésta

implique inexactitud, obscuridad o por cualquier otra circunstancia que pueda inducir a error, respecto de sus operaciones y servicios.

Le son 'aplicables' a esta ley las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito, por su antelación, su importancia de aplicación generalizada y el hecho que las actividades auxiliares, lo son de la banca misma.

LGOAAC ARTÍCULO 97.- Serán sancionados con prisión de dos a diez años y multa de quinientos a cincuenta mil días de salario, los consejeros, funcionarios o empleados de las organizaciones auxiliares del crédito y casas de cambio o quienes intervengan directamente en la operación:

...

II. Que conociendo la falsedad sobre el monto de los activos o pasivos, concedan el préstamo, crédito, o celebren contratos de arrendamiento financiero o de factoraje financiero;

Es de extrañarse que la Ley de Instituciones de Crédito no contenga una mención tan clara como esta sobre la procedencia de sancionar al funcionario que autorice un préstamo sabiendo el riesgo excesivo en que incurre al no cumplir con los criterios de seguridad a que obligan los procedimientos, la ley, la práctica y la conciencia.

3.3) Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Esta entidad revisora se rige por la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores desde la integración en un solo órgano de supervisión de las funciones de banca y actividades financieras intermediarias, separadas de la actividad desempeñada por aseguradoras y afianzadoras, para las que se creó un órgano supervisor propio.

A la largo de su historia la CNBV ha emitido diversas circulares, oficios-circulares, reglas, disposiciones de carácter general y demás normatividad administrativa secundaria. En la actualidad, las instituciones financieras rigen su operación cotidiana principalmente al amparo de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito.

Este ordenamiento, fue actualizado por última vez el 29 de septiembre de 2005, compila en un solo instrumento jurídico “las disposiciones aplicables a las Instituciones de Crédito expedidas por esta Comisión, sistematizando su integración y homologando la terminología utilizada, a fin de brindar con ello certeza jurídica en cuanto al marco normativo al que las mencionadas entidades financieras deberán sujetarse en el desarrollo de sus operaciones, lo que también habrá de facilitar la consulta, cumplimiento y observancia de las disposiciones que les resultan ser aplicables.”

A continuación se presentan algunos Artículos sobresalientes de esta Ley y varios de las Disposiciones Generales, que ilustran la normatividad de observación obligada para los bancos en materia de análisis, administración y recuperación del crédito ofrecido y eventualmente otorgado a su clientela.

Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (LCNBV):⁷

TITULO PRIMERO

DE LA NATURALEZA, OBJETO Y FACULTADES

CAPITULO II

DE LAS FACULTADES

LCNBV Artículo 4.- *Corresponde a la Comisión:*

I.- Realizar la supervisión de las entidades financieras, los organismos de integración, así como de las personas físicas y demás personas morales cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero;

II.- Emitir en el ámbito de su competencia la regulación prudencial a que se sujetarán las entidades;

He atribuido un valor relevante a la fase moral de la evaluación, y la prudencia desde luego forma parte de la moral.

IX.- Procurar a través de los procedimientos establecidos en las leyes que regulan al sistema financiero, que las entidades cumplan debida y eficazmente las operaciones y servicios, en los términos y condiciones concertados, con los usuarios de servicios financieros;

...

XIX.- Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes que regulan las actividades, entidades y personas sujetas a su supervisión, así como a las disposiciones que emanen de ellas y, en su caso, coadyuvar con el ministerio público respecto de los delitos previstos en las leyes relativas al sistema financiero;

LCNBV Artículo 5.- La supervisión que realice la Comisión se sujetará al reglamento que al efecto expida el Ejecutivo Federal y comprenderá el ejercicio de las facultades de inspección, vigilancia, prevención y corrección que le confieren a la Comisión esta Ley, así como otras leyes y disposiciones aplicables.

⁷ http://www.cnbv.gob.mx/recursos/LCNBV_2005.doc

La supervisión de las entidades financieras tendrá por objeto evaluar los riesgos a que están sujetas, sus sistemas de control y la calidad de su administración, a fin de procurar que las mismas mantengan una adecuada liquidez, sean solventes y estables y, en general, se ajusten a las disposiciones que las rigen y a los usos y sanas prácticas de los mercados financieros. Asimismo, por medio de la supervisión se evaluarán de manera consolidada los riesgos de entidades financieras agrupadas o que tengan vínculos patrimoniales, así como en general el adecuado funcionamiento del sistema financiero.

...

LCNBV Artículo 19.- Las entidades del sector financiero sujetas a la supervisión de la Comisión, estarán obligadas a proporcionarle los datos, informes, registros, libros de actas, auxiliares, documentos, correspondencia y en general, la información que la misma estime necesaria en la forma y términos que les señale, así como a permitirle el acceso a sus oficinas, locales y demás instalaciones.

Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito⁸

La Comisión ha expedido a lo largo del tiempo un gran número de circulares, oficios-circulares y otras disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, las cuales en algunos casos han sido derogadas expresa o tácitamente, han perdido su aplicabilidad o resultan anacrónicas u obsoletas, mientras que en otros, aún continúan siendo vigentes total o parcialmente;

Por estimar necesario depurar la totalidad de la normatividad emitida, aplicable a las Instituciones de Crédito, con el objeto de precisar qué disposiciones de carácter general son vigentes así como suprimir aquéllas que como consecuencia del desarrollo del sistema bancario mexicano en la actualidad resultan inocuas, y por resultar oportuno compilar en un solo instrumento jurídico las disposiciones aplicables a las Instituciones de Crédito, sistematizando su integración y homologando la terminología utilizada, a fin de brindar con ello certeza jurídica en

⁸ [http://www.cnbv.gob.mx/recursos/circula/CUBancos/CUB_ACircular\(2006-1\).doc](http://www.cnbv.gob.mx/recursos/circula/CUBancos/CUB_ACircular(2006-1).doc)

cuanto al marco normativo al que las mencionadas entidades financieras deben sujetarse en el desarrollo de sus operaciones, lo que también habrá de facilitar la consulta, cumplimiento y observancia de las disposiciones que les resultan ser aplicables, la Comisión resolvió expedir las Disposiciones de Carácter General (Circular Única de Bancos - CUB) aplicables a las Instituciones de Crédito.

De entre ellas se comentan las más significativas en cuanto a los procedimientos obligados para una correcta evaluación del crédito:

CUB Artículo 6.- Será responsabilidad del director general, como parte de la estrategia de la Institución, el que exista congruencia entre los objetivos, lineamientos y políticas, la infraestructura de apoyo y las funciones de originación y administración del crédito dentro de la Institución. Al efecto, deberá informar cuando menos una vez al año al Consejo, sobre la problemática que genere desviaciones en la estrategia de crédito y las acciones orientadas a solventarla, así como también respecto de los recursos humanos, materiales y económicos que se destinen a garantizar una adecuada administración de la cartera crediticia.

CUB Artículo 7.- El Consejo, será responsable de aprobar los objetivos, lineamientos y políticas en materia de originación y administración del crédito, los cuales deberán ser congruentes, compatibles y complementarios a los establecidos para la Administración Integral de Riesgos.

El Consejo, deberá designar a los comités y, en su caso, a los funcionarios de la Institución responsables de elaborar los objetivos, lineamientos y políticas antes citados, así como para formular los cambios que en su oportunidad se estime pertinente realizar; pero en todo caso, unos y otros deberán ser aprobados por el propio Consejo.

El Consejo de cada Institución, revisará al menos una vez al año, los referidos objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito.

El director general de la Institución, por su parte, deberá asegurarse del cumplimiento de los objetivos, lineamientos y políticas para la originación y administración del crédito.

Como puede observarse, la responsabilidad de otorgar crédito, función primordial de la banca recae en el consejo directivo supremo (Consejo de Administración)

CUB Artículo 9.- Las Instituciones deberán contar con un manual de crédito en el que se contengan los procesos, metodologías, procedimientos y demás información necesaria para la originación y administración de los créditos. Dicho manual deberá ser congruente, compatible y complementario al establecido para la Administración Integral de Riesgos.

La presencia de los conceptos de la Calidad Total en el ambiente de los negocios ha formalizado la operación con enfoque sistémico. La utilización de sistemas integrados por manuales de operación, a su vez integrados por procedimientos, se vuelve mandatoria en esta ley.

Cabe recordar la intención gubernamental de implantar sistemas de calidad en la operación de la administración pública, lo que de alguna forma se concreta en la aparición de esta obligación de contar con manuales de crédito con los contenidos enunciados.

En la filosofía de la Calidad Total se asegura que si un procedimiento es desarrollado con la intención de alcanzar una forma de operar correcta, solo por cumplir con lo descrito en la descripción del proceso es de esperarse que el resultado, el producto o el servicio descrito sea un resultado de calidad. El concepto es desde luego aplicable al análisis de crédito lo mismo que su cuidado, y su renovación como operación independiente.

La misma Calidad Total requiere de motivar, capacitar y actualizar al personal responsable de aplicar los procedimientos para asegurar la correcta implantación de los procedimientos.

El comité de riesgos o el comité de auditoría será el responsable de revisar que el manual de crédito sea acorde con los objetivos, lineamientos y políticas en materia de originación y administración del crédito, aprobados por el Consejo.

El director general de la Institución, será el responsable de que se elabore, implemente y aplique adecuadamente el manual de crédito.

Una vez más, queda clara la insistencia de la Comisión sobre la responsabilidad de elaborar y observar los manuales en los que se basará el análisis de crédito, obligando la existencia de un órgano de control, el Comité de Auditoría.

Siguiendo con las alusiones a la Calidad Total, la cabeza de una organización, el Director General en el caso de las entidades bancarias, resulta siempre el primer responsable de la implantación y operación de los sistemas. Desde luego que mucho de la labor es delegable, con la asignación de niveles de responsabilidad, pero sigue siendo el Director principal en quien recae la responsabilidad de la operación crediticia al amparo de procedimientos.

CUB Artículo 11.- Las Instituciones en el desarrollo de la Actividad Crediticia, deberán contar para cada una de las etapas, con procesos, personal adecuado y sistemas de cómputo que permitan el logro de sus objetivos en materia de crédito, ajustándose a las presentes disposiciones, así como a las metodologías, modelos, políticas y procedimientos establecidos en su manual de crédito.

El director general, deberá asegurarse que la infraestructura de apoyo que se tenga para el ejercicio de crédito que otorgue la Institución, no contravenga en ningún momento los objetivos, lineamientos y políticas aprobados por el Consejo.

La elaboración de un Manual de Calidad corresponde en mayor o menos medida al cumplimiento con la Norma de la Calidad, que es la misma en términos general en el mundo.

Esta norma universal requiere que la alta gerencia (forma de denominar a la dirección) asegure que proporcionará los elementos necesarios para que la organización pueda efectivamente enfrentar la implantación de un sistema de calidad. Este Artículo de la ley alude muy directamente a la condicionante de la calidad.

CUB Artículo 13.- Las Instituciones, en lo que respecta al personal que desempeñe funciones relacionadas con la originación o la administración de la Actividad Crediticia, deberán contemplar como mínimo, mecanismos que:

I. Acrediten la solvencia moral y el desempeño ético del personal involucrado y desarrollen programas permanentes de comunicación, que definan los estándares de la Institución en este tema.

Nuevamente una alusión a la ética del personal, lo que incluye a los directivos tanto corporativos como locales para una institución bancaria.

En relación con el caso presentado en este trabajo terminal, la historia de un crédito mal otorgado en muchas de sus fases al inicio de los años 90, pasa a ser claro que esta nueva ley y su espíritu de mejorar los procedimientos operativos en forma obligatoria no estaban vigentes, o no eran observados, o fueron violados en beneficio de favorecer a un cliente y consejero más allá de lo razonable.

II. Evalúen la capacidad técnica del personal involucrado y desarrollen programas permanentes de capacitación, que permitan mantener los estándares definidos por la Institución.

La evaluación debe estar soportada por una capacitación convenientemente motivada. La banca mexicana ha evolucionado grandemente con la introducción de la Calidad Total y la presencia de sus postulados en la ley que le regula.

CUB Artículo 14.- Las personas que participen en la promoción de crédito dentro de la Institución, tales como ejecutivos de cuenta y promotores de las áreas de negocios de crédito o de instrumentos financieros derivados, estarán impedidos para participar en la aprobación de los créditos en los que sean los responsables de su originación o negociación.

El caso práctico presentado en este trabajo corresponde a la ignorancia negligente de este principio ahora incorporado a la Ley. Lo que es una buena idea además de un ordenamiento jurídico, propició el otorgamiento de un crédito de complacencia y desencadenó en el cúmulo de perjuicios enunciado en el mismo.

Las Instituciones sólo podrán celebrar operaciones sobre instrumentos financieros, incluyendo derivados, con las personas que mantengan una línea de crédito cuando exista riesgo de contraparte. Asimismo, para la línea de crédito mencionada, se deberá considerar la determinación de la capacidad máxima de pago mediante el estudio de crédito correspondiente.

El consejero regional de un banco es una contraparte. La autorización de una línea de crédito resulta imprescindible ya que esta sería la forma determinada por la ley y la regulación interna de la institución para garantizar que no se comete un error y hasta un ilícito al acreditarlo, peor aun si esto se hace por cantidades superiores a su capacidad de pago.

CUB Artículo 15.- Las Instituciones deberán establecer diferentes métodos de evaluación para aprobar y otorgar distintos tipos de crédito observando, en todo caso, lo siguiente:

I. Ningún crédito podrá pasar a la etapa de aprobación, cuando en la evaluación no se hubiere contado con la información y documentación mínima, establecida en el manual de crédito y en las disposiciones aplicables.

II. Tratándose de créditos de consumo -incluyendo tarjetas de crédito-, hipotecarios de vivienda y créditos comerciales, en este último caso, por montos menores al equivalente en moneda nacional a novecientas mil UDIs⁹, las Instituciones podrán utilizar métodos paramétricos para la aprobación de créditos, entendiéndose por tales aquellos que permiten evaluar al acreditado, cualitativa y cuantitativamente, con base en datos e información estandarizada, cuya ponderación para arrojar un resultado favorable haya sido previamente definida por la Institución, a fin de agilizar y, en su caso, automatizar el proceso de análisis del cliente.

En complemento a la exposición de los requerimientos que deben observar los funcionarios responsables de la autorización de crédito en un banco, se incluyen las reglas jurídicas para facilitar el proceso de análisis de crédito.

En un mercado masivo de financiamiento al consumo o en el caso de créditos hipotecarios, el análisis paramétrico o parametral se hace necesario en beneficio del tiempo de respuesta.

La lectura atenta de las reglas recomendadas por la ley resulta clara en su intención y observación:

9 Unidades de Inversión = medida de referencia económica que comenzó a operar en México el 3 de abril de 1995 (un lunes, habiendo iniciado el 1.000000 el día 1 anterior). El incremento o disminución diario de la UDI refleja la modificación de la inflación medida con base en el incremento o disminución del INPC; es el valor de la inflación acumulada a la fecha, más la unidad.

La UDI no es una moneda, ni existe físicamente, ni sirve como instrumento de pago. Es solo una referencia para documentar operaciones comerciales o financieras, que de cualquier forma serán liquidadas eventualmente en pesos, la moneda de curso legal.

¿Puede ser manipulada la cifra de inflación del INPC? Pudiera serlo, aunque no es creíble. Refleja el incremento de precios general pero no particular que pudo darse en el país, por lo que el valor de la UDI puede ser una referencia sensata para realizar operaciones comerciales y financieras.

Las Instituciones que opten por los métodos que se describen en el párrafo anterior, para poder otorgar los créditos correspondientes deberán cumplir cuando menos con lo siguiente:

a) Contar con la documentación de la metodología paramétrica utilizada, incluyendo los parámetros de aprobación establecidos y la descripción del análisis cuantitativo y cualitativo aplicado.

b) Guardar consistencia en los parámetros a ser utilizados para la evaluación de los créditos, según su tipo y los resultados que los modelos generen.

c) Considerar en la evaluación cuantitativa y cualitativa, cuando menos:

1. La solvencia del solicitante del crédito.

2. La experiencia de pago del acreditado, revisando para tal efecto, en caso de que exista en la propia Institución, información cuya antigüedad no sea mayor a un año obtenida a través de una consulta realizada a alguna sociedad de información crediticia.

3. La capacidad de pago a través de los ingresos estimados del probable acreditado, de la relación entre el ingreso del posible deudor y el pago de la obligación y la relación entre el plazo de los créditos y la capacidad de generar recursos; así como del análisis de la totalidad de otros créditos y demás pasivos que el posible deudor tenga con la Institución y otras entidades financieras.

4. En su caso, la información y documentación de bienes patrimoniales, presentada por el posible acreditado.

5. Las referencias personales mínimas requeridas en el manual de crédito, para comprobar la calidad moral del acreditado.

d) *Evaluar, en los casos de créditos comerciales por montos menores al equivalente en moneda nacional a novecientas mil UDIs, adicionalmente a lo previsto en el inciso c) anterior, lo siguiente:*

1. *La fuente primaria de recuperación del crédito.*

2. *La información de estados financieros, en el caso de que el acreditado cuente con ellos o la información necesaria para estimar los ingresos del posible acreditado.*

e) *Considerar, que tanto en los casos de créditos hipotecarios para vivienda, como en los créditos al consumo, las garantías objeto del crédito podrán ser valuadas por métodos paramétricos. Estos métodos de valuación deberán estar definidos en el manual de crédito de la Institución, y contar con mecanismos que ponderen la calidad de la información proporcionada, frente a los valores de mercado de las garantías, siendo responsabilidad de la Dirección General que las desviaciones encontradas sean las menores posibles y se reporten al comité de riesgos de la Institución. En todo caso, tratándose de créditos hipotecarios para vivienda, las garantías objeto del crédito deberán ser valuadas de conformidad con las políticas y procedimientos particulares de cada una de las Instituciones.*

En todo caso, los formatos de los contratos de crédito, deberán ser aprobados por el área jurídica de la Institución, debiendo quedar evidencia de su revisión y evaluación.

III. *Tratándose de créditos comerciales, incluyendo los créditos empresariales, promotores hipotecarios y los corporativos, cuyo monto sea igual o mayor al equivalente en moneda nacional a novecientas mil UDIs, las Instituciones al establecer métodos de evaluación para los distintos tipos de crédito, deberán cumplir, según corresponda, lo siguiente:*

a) *En la evaluación cuantitativa y cualitativa considerar, cuando menos:*

1. *Los estados financieros y, en su caso sus dictámenes, la relación de bienes patrimoniales y en general, la información y documentación presentada por el posible acreditado.*
 2. *La fuente primaria de recuperación del crédito.*
 3. *La exposición al riesgo por la totalidad de las operaciones de crédito a cargo del posible deudor, así como su experiencia de pago, revisando para tal efecto información cuya antigüedad no sea mayor a un año obtenida a través de una consulta realizada a alguna sociedad de información crediticia. Adicionalmente, para evaluar la exposición al riesgo de crédito de los instrumentos financieros derivados, se deberá contemplar la volatilidad implícita en el valor de los instrumentos derivados, esto, con el propósito de determinar hasta qué nivel de pérdida máxima posible puede asumir dicha contraparte, y relacionar esta contingencia con el monto total de la línea de crédito.*
 4. *La solvencia del solicitante de crédito. En el caso de créditos directos o contingentes otorgados al amparo de programas de crédito, que las instituciones de banca de desarrollo operen con la banca múltiple o intermediarios financieros no bancarios, dichas Instituciones deberán establecer los términos y condiciones que seguirán las citadas entidades financieras a fin de evaluar la solvencia crediticia de los probables acreditados.*
 5. *La relación entre el ingreso del posible deudor y el pago de la obligación, y la relación entre dicho pago y el monto del crédito.*
 6. *La posible existencia de riesgos comunes, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III del Título Segundo de las presentes disposiciones.*
- b) *En su caso, para créditos con fuente de pago propia, el plazo de los mismos deberá establecerse en relación con el de maduración del proyecto respectivo.*

Adicionalmente, se deberá considerar la estimación de los flujos futuros del acreditado.

c) En los créditos que representen bajo el concepto de Riesgo Común, un monto de más del 10% del capital básico de la Institución, o igual o mayor al equivalente en moneda nacional a treinta millones de UDIs, lo que resulte inferior, y cuyo plazo sea mayor a un año, se deberán aplicar ejercicios de sensibilidad sobre los flujos proyectados ante variaciones en los diversos factores de riesgo, como son la tasa de interés y el tipo de cambio, entre otros. El resultado de estos ejercicios deberá ser un elemento a considerar en la recomendación que se haga y, en su caso, en la aprobación del crédito.

d) En las operaciones en que una parte de los recursos para financiar el bien o proyecto de que se trate, corresponda a fuentes distintas a las financiadas por la Institución, se identificará si tal parte proviene de recursos propios del posible deudor, o bien, se obtendrán de otro crédito.

e) En el caso de créditos con garantías reales, se revisará el estado físico, la situación jurídica y los seguros del bien de que se trate, así como las circunstancias de mercado, considerando adicionalmente un avalúo actualizado de conformidad con las políticas particulares de cada una de las Instituciones. Asimismo, tratándose de garantías personales, se evaluará al garante como a cualquier otro acreditado. En el caso particular de créditos directos o contingentes otorgados al amparo de programas de crédito, que las instituciones de banca de desarrollo operen con la banca múltiple o intermediarios financieros no bancarios, el comité de riesgos podrá aprobar a propuesta de su unidad de Administración Integral de Riesgos, la aplicación de otros mecanismos para estimar el valor de los bienes objeto de las garantías.

f) Los contratos y demás instrumentos jurídicos mediante los que se formalicen las operaciones, deberán ser aprobados por el área jurídica, previamente a la celebración de las mismas. Para los créditos a que se refiere el inciso c) anterior,

dicha aprobación deberá expresarse en cada caso, mediante firma en los documentos respectivos.

g) Cualquier cambio a los términos y condiciones que hubieren sido pactados en un crédito, derivados de reestructuras, incumplimientos o por falta de capacidad de pago, será motivo de una nueva evaluación y aprobación, debiéndose seguir al efecto, los procedimientos contenidos en el manual de crédito para este tipo de casos.

El crédito parametral deberá ser motivo de un gran incremento en el futuro próximo, para dar oportunidad a las instituciones bancarias de atender a un número creciente de acreditados.¹⁰

CUB Artículo 16.- La aprobación de créditos será responsabilidad del Consejo, el cual podrá delegar dicha función en los comités y, en su caso, en los funcionarios de la Institución que al efecto determine. En el manual de crédito se deberán contener las facultades que se otorguen a los citados comités y funcionarios en materia de aprobación de créditos, así como, en su caso, la estructura y funcionamiento de los comités.

Quedó aclarado en la exposición de las características del otorgamiento de crédito, que por encima de los números de una organización solicitante de financiamiento, la persona detrás de la operación es el factor clave para la decisión favorable a su solicitud. Esta capacidad de respuesta al frente de la ética de la empresa tiene su contraparte en la banca en el funcionario o comité que autoriza la operación.

La ley ofrece una solución correcta al obligar que en los manuales se incluyan las facultades de estos.

¹⁰ La sustancial mejora del panorama macroeconómico mexicano logrado en el período 2000 - 2006 debería conducir a una generalización del crédito a las empresas, las que requieren de la integración de un expediente de crédito que muestre sus fortalezas más allá del cumplimiento con criterios estandarizados, por lo que el método paramétrico no será la mejor solución.

CUB Artículo 17.- En caso de que la aprobación de créditos se realice a través de comités, en las sesiones de éstos deberán participar por lo menos los integrantes de las áreas de negocios y de evaluación y seguimiento del riesgo, todos con funciones en materia de crédito.

Este grupo colegiado de decisión queda integrado por el promotor, el analista y el revisor de resultados. Los tres con sus distintos enfoques tienden a garantizar una mucho mejor perspectiva de seguridad en el cumplimiento de los cometidos de la institución.

En el caso de que la aprobación de los créditos se lleve a cabo a través de funcionarios facultados, éstos deberán contar con amplia experiencia en la originación o administración de créditos. Asimismo, dichos funcionarios deberán evitar en todo momento realizar otro tipo de operaciones, dentro del proceso de originación de crédito, que impliquen o puedan implicar conflictos de interés.

La creciente costumbre de utilizar anglicismos en el ambiente de los negocio podría definir este requerimiento con la necesidad de encontrar que los funcionarios designados cuentan con el “feeling” adecuado. La traducción como ‘sentimiento’ no lograría un efecto correcto para describir efectivamente su facilidad para desarrollar el ‘olfato’ requerido para percibir los riesgos en dada operación.

Tratándose de los créditos referidos en la fracción III, inciso c) del Artículo 15 de estas disposiciones, deberán ser aprobados por funcionarios de la Institución que se encuentren, al menos, en el segundo nivel jerárquico de las áreas involucradas en su aprobación.

CUB Artículo 22.- Las Instituciones deberán dar seguimiento permanente a cada uno de los créditos de su cartera, allegándose de toda aquella información relevante que indique la situación de los créditos en cuestión, de las garantías, en su caso, cuidando que conserven la proporción mínima que se hubiere establecido y de los

garantes, como si se tratara de cualquier otro acreditado. En el manual de crédito se definirá el área que deberá realizar dicha función.

Sin perjuicio de lo anterior, las Instituciones deberán establecer procedimientos de evaluación y seguimiento más estrictos para aquéllos créditos que, estando o no en cartera vencida, presenten algún deterioro, o bien respecto de los cuales no se hayan cumplido cabalmente los términos y condiciones convenidos.

Es común y hasta conveniente que algunas operaciones de crédito sean renovadas al llegar a su término, si esto facilita y beneficia los negocios del acreditado. Esta costumbre no debe ser repetitiva a favor de algún acreditado favorecido, por el deterioro de las circunstancias que en su momento fueron positivas para autorizar la operación.

El compromiso con el cliente favorecido pronto cae en conflicto de intereses mencionado en el Artículo 17 que antecede.

CUB Artículo 23.- Las Instituciones deberán ejercer un control efectivo sobre los créditos otorgados a partir de la información recabada en el seguimiento, incluyendo al efecto en su manual de crédito, un sistema de clasificación crediticia que indique aquellas acciones generales que se derivarán de situaciones previamente definidas.

Este sistema de clasificación indicará el tratamiento que se le dará a los créditos, las áreas o funcionarios responsables de dichas acciones, así como los objetivos en tiempo y resultados que deriven en un cambio en la clasificación.

Los créditos que, como resultado del seguimiento permanente o por haber caído en cartera vencida, previsiblemente tendrán problemas de recuperación, deberán ser objeto de una evaluación detallada, con el fin de determinar oportunamente la posibilidad de establecer nuevos términos y condiciones que incrementen su probabilidad de recuperación.

El factor oportunidad juega un papel preponderante en el criterio que se esperaría de un cuerpo de funcionario bancarios expertos y con la cantidad de 'olfato' necesario.

El caso práctico que acompaña a este estudio necesariamente denota un favoritismo hacia el acreditado, fuera de toda proporción, ya que esta recomendación cae más en el terreno del sentido común que en un ordenamiento legal.

El caso se torna aún dramático cuando fueron seis los bancos involucrados en el problema; seis los grupos de banqueros que necesariamente rompieron los códigos de comportamiento profesional que se esperaba de ellos en el cuidado no solo de los recursos de la institución, sino también de la salud económica del acreditado, evitando perjuicio a la comarca en todos los sentidos comentados en el capítulo de Premisa del Crédito.

CUB Artículo 24.- Toda reestructuración o renovación de crédito deberá realizarse de común acuerdo con el acreditado respectivo, y tendrá que pasar por las distintas etapas del proceso crediticio desde la originación.

El comentario a este Artículo quedo plasmado en los criterios externados para los artículos CUB 22 y 23 que anteceden.

CUB Artículo 26.- El área responsable de realizar la administración del riesgo crediticio deberá:

I. Dar seguimiento a la calidad y tendencias principales de riesgo y rentabilidad de la cartera.

...

IV. Establecer los lineamientos para determinar, en la etapa de evaluación, el grado de riesgo de cada crédito.

Las mediciones y análisis a que se refiere el presente artículo, deberán comprender todas las operaciones que impliquen un riesgo crediticio.

Las circunstancias cambiantes de los requirentes de crédito en un entorno de alta inflación o de incertidumbre política son más o menos previsibles para el personal con experiencia de los bancos. En su momento las autoridades giran sus instrucciones para contrarrestar las desviaciones ocasionadas.

A la instrucción de establecer lineamientos para determinar grados de riesgo, debería agregarse el análisis del entorno en el porvenir inmediato.

Las características de riesgo se pueden agrupar por nicho de actividades. Por tanto la afectación del cambio de circunstancias es distinto para importadores o exportadores, para jugueteros o agricultores, lo que debe ser considerado en la evaluación del grado de riesgo al momento del análisis y durante el tiempo en que un crédito permanezca vigente.

El área responsable de la administración del riesgo crediticio deberá informar, cuando menos mensualmente, al comité de riesgos y a la Dirección General los resultados de sus análisis y proyecciones, así como el monto de las reservas preventivas que corresponda constituir.

El informe debería incluir un análisis de las tendencias económicas y políticas nacionales y del extranjero para normar a la luz de los posibles cambios el peligro que enfrentará el grado de riesgo autorizado, además de las que se definen a continuación:

CUB Artículo 66.- Los riesgos a que se encuentran expuestas las Instituciones, así como sus Subsidiarias Financieras, podrán clasificarse en los tipos siguientes:

I. Riesgos cuantificables, que son aquéllos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales, y dentro de éstos se encuentran los siguientes:

a) *Riesgos discrecionales, que son aquéllos resultantes de la toma de una posición de riesgo, tales como el:*

1. *Riesgo de crédito o crediticio, que se define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan las Instituciones, incluyendo las garantías reales o personales que les otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado por las Instituciones.*

2. *Riesgo de liquidez, que se define como la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la Institución, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.*

3. *Riesgo de mercado, que se define como la pérdida potencial por cambios en los Factores de Riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.*

b) *Riesgos no discrecionales, que son aquéllos resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo, tales como el riesgo operativo, que se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos, y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legal, en el entendido de que:*

1. *El riesgo tecnológico se define como la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios bancarios con los clientes de la Institución.*

2. *El riesgo legal se define como la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las Instituciones llevan a cabo.*

II. *Riesgos no cuantificables, que son aquéllos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales*

CUB Artículo 120.- Las Instituciones al efectuar el análisis de las garantías reales y, en su caso, ajustar la calificación inicial asignada a cada crédito, se sujetarán a lo siguiente:

I. *Determinarán, para los efectos del presente capítulo, el valor de las garantías tomando en cuenta lo siguiente:*

a) *El valor razonable a que aluden los Criterios Contables, tratándose de garantías constituidas con valores gubernamentales.*

b) *El equivalente al 85% del valor razonable a que aluden los Criterios Contables, tratándose de garantías constituidas con valores de deuda no gubernamental, listados en bolsa o en mercados reconocidos conforme a las disposiciones aplicables.*

c) *El equivalente al 70% del valor razonable a que aluden los Criterios Contables, tratándose de garantías constituidas con acciones de media o alta bursatilidad listadas en bolsa o en mercados reconocidos conforme a las disposiciones aplicables.*

d) *El equivalente al 50% del valor razonable a que aluden los Criterios Contables, tratándose de garantías constituidas con acciones de nula, mínima o baja bursatilidad listadas en bolsa o en mercados reconocidos conforme a las disposiciones aplicables.*

e) *El equivalente al 50% del valor del último avalúo del bien, si la garantía es distinta de valores gubernamentales o valores listados en bolsa o en mercados reconocidos conforme a las disposiciones aplicables.*

f) *El valor de realización cuando la garantía esté representada por efectivo o que exista un medio de pago con liquidez inmediata.*

El requerimiento de garantías para proteger el posible impago de un crédito dejó de tener la importancia atribuida, cuando las condiciones del mercado se alteraron en los escenarios de alta inflación que vivió el país en los años ochenta y noventa.

El acudir a la recuperación de un crédito exigiendo las garantías en juicio, y proceder a su remate, implica gastos y costas de juicio, tiempo, y conduce a una acumulación de bienes no deseados de los que el banco debe deshacerse para recuperar el dinero invertido. Pese a la diferencia de valor atribuida a la garantía en relación al crédito concedido, el banco no siempre logra recuperar la totalidad del dinero prestado y la pérdida debe ser cubierta con el sobre costo de los intereses cobrados en los créditos que ofrece en general como ya se explicó en otro apartado.

Otro factor de importancia, es la injusta pérdida de patrimonio de personas y empresas y de empleos, al no poderse pagar los intereses incrementados en medida superior a la inflación, los que no se logran cubrir pues los ingresos no necesariamente se incrementan paralelamente.

II. Separarán en dos grupos los créditos conforme a los criterios siguientes:

a) *Créditos totalmente cubiertos en relación con el valor de las garantías determinado en la fracción anterior.*

b) *Créditos con porción expuesta en relación con el valor de las garantías determinado en la fracción anterior.*

La capacidad de la administración bancaria para determinar la relación del valor de una garantía contra el saldo insoluto de una operación crediticia permite evaluar las cantidades que quedan cubiertas y las no protegidas, lo que debe diferenciarse para constituir reservas por distintos montos.

...

En todo caso, las garantías reales deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Anexo 24¹¹ de estas disposiciones, así como estar debidamente constituidas en la forma y términos establecidos en las disposiciones legales aplicables.

Circulares relativas a operaciones de crédito

Los reglamentos temáticos para los diversos apartados de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, han sido resueltos por la autoridad a través de la emisión de Circulares, las que la costumbre hizo de observancia sencilla y apreciada en la mayoría de los casos. La complejidad de los asuntos fiscales y de algunas operaciones corporativas o interinstitucionales las fue haciendo más detalladas pero aún así, comprensibles¹².

Afortunadamente la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ha tenido por principio utilizar un lenguaje claro y sin rodeos en sus comunicados, desde el título, que siempre resulta entendible en relación con su contenido. Existe en esto una diferencia con la autoridad fiscal¹³, cuyos reglamentos y formularios de pago de impuestos resultan con frecuencia de difícil comprensión y mueven a confusión y

¹¹ Se refiere a los anexos a estas Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito que se comentan a continuación

¹² En el Apéndice TRES de este trabajo se enumeran las Circulares de la Comisión, que hacen referencia al análisis de crédito, las que no se analizan a profundidad por lo extenso de su contenido y por no ser complemento de importancia relevante para en desarrollo del marco jurídico.

¹³ Alguna vez pude cuestionar al Procurador Fiscal de la Federación sobre la necesidad de simplificar el lenguaje utilizado en los formatos de pago de impuestos, para facilitar su llenado correcto por parte de los contribuyentes deseosos de hacer menos amargo el trago de cuantificar su obligación fiscal. La respuesta fue un 'déjeme ver que puedo hacer', que hizo reír a la concurrencia (miembros el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas).

errores en su cumplimiento, lo que incrementa de seguro la poca disposición de los contribuyentes para cumplir con gusto y oportunidad con sus obligaciones..

Por su amplia actividad en el ámbito internacional, la banca primero y su órgano supervisor, la comisión, después, incorporaron en el contenido de sus manuales de operación y en las circulares de observación obligada las reglas emitidas en las múltiples circulares de la Cámara Internacional de Comercio, mecanismo universalmente aceptado para regular la actividad de los bancos en su participación con el comercio tras fronteras¹⁴.

¹⁴ La misma situación de observancia generalizada con las reglas de la Cámara Internacional de Comercio acontece con las prácticas comerciales en el comercio interno de los países, México incluido. La emisión de recibos para acusar la mercancía entregada y de contra-recibos para tramitar a su vez el pago es ejemplo de ello.

A partir de este hecho, es previsible que la actividad de los bancos en casi cualquier lugar del mundo se rija por disposiciones muy similares, lo que hace posible la paulatina integración de sus operaciones incluso en el nivel de los usuarios de servicios básicos (cheques, tarjetas de crédito, envío y recepción de recursos en distintas monedas).

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1) Servicios bancarios

La banca presta dos servicios fundamentales a sus usuarios: operador del sistema de pagos e intermediación en el crédito ¹.

Operación del sistema de pagos: Al proporcionar servicios de tesorería mediante la apertura de cuentas de cheques se facilita la recepción de pagos por los servicios prestados o las ventas efectuadas, al tiempo que se puede llevar a cabo la dispersión de los recursos sin manejar dinero directamente.

La persona física, la asalariada, recibe hoy su sueldo en una cuenta de banco electrónica, lo dispone con una tarjeta y conoce de su patrimonio mediante un estado de cuenta que contiene la información de entradas y salidas, y si lo quisiera, casi nunca accedería al dinero verdadero.

Bajo los esquemas prácticos de enlazar a la banca con redes de cómputo interconectadas por todo el planeta, el dinero global es cada vez más un registro en alguna institución y no una cartera con billetes o una bolsa con monedas. La empresa contemporánea cada vez menos opera con dinero real, ya que recibe pagos en cheques o tarjetas de crédito, acredita sus ingresos en una cuenta de banco y gira dinero electrónico o entrega cheques tanto a sus proveedores, como a su personal o al gobierno para el pago de sus impuestos.

Intermediación en el crédito: Al recibir los recursos del público, la institución se constituye en deudor de terceros. Los dineros en su poder, bajo el esquema de guarda de cheques o inversión de ahorros, los facilita a su vez en forma de financiamiento o crédito a sus mismos clientes, sus acreedores, cumpliendo la función de reciclamiento de los recursos

¹ Un tercer servicio mencionado por distintos autores europeos lo constituye la 'custodia de tesorería', que podría constituir la guarda y administración de valores con o sin retribución de premios, disponible a través de cuentas de cheques o por transferencia de recursos. Este servicio queda englobado en la operación del sistema de pagos en cuanto a los bancos comerciales se refiere, y pertenece al ámbito de las casas de bolsa y corredurías.

El objeto de este proyecto de titulación es llamar la atención a la necesidad de cumplir con corrección y cabalidad con los procedimientos de otorgamiento de crédito establecidos en los procedimientos internos de las instituciones, y por la ley; por criterio de autoridad y por sentido común, además de acatar la tendencia contemporánea empresarial de imponer sistemas operativos de calidad total.

El concepto 'crédito' tiene una concepción muy amplia. Se atribuye a reputación, solvencia, autoridad, aceptación o credibilidad. En las acepciones se aprecia un común denominador: confianza. Crédito significa creer, tener confianza en alguien o algo.

La práctica bancaria pretendería otorgar el dinero solicitado por una persona en préstamo, definiendo un plazo determinado y una tasa de interés que cubra el costo del dinero en el tiempo (más sus gastos, más los impuestos involucrados, más una utilidad razonable en términos del mercado).

Necesariamente un banco registra una gran cantidad de operaciones activas y muchas más pasivas. Así, canaliza los recursos captados a las actividades productivas que integran la economía nacional bajo la rectoría y supervisión de la autoridad.

El cometido bancario es una actividad de servicio. Para quien tiene la responsabilidad de intermediar recursos de la sociedad, existe la obligación de ofrecer con suficiencia el crédito adecuado, para asegurar su recuperación oportuna.

Para obligarse, el usuario del crédito necesita ser legalmente capaz. La capacidad, es la facultad que se tiene para responder por actos propios que tengan un alcance jurídico (recibir el dinero y devolverlo consecuentemente), y está regulada por las leyes que imponen lineamientos objetivos. La capacidad faculta al individuo para la celebración de contratos por lo que, la persona que no está exceptuada por la ley para hacerlo, es hábil para obligarse. Quien es hábil puede contratar y obligarse por sí o por medio de otro que lo represente (la empresa a través de un apoderado, la

persona física a quien se le extiende la máxima confianza), y puede ser citado ante un tribunal para exigirle el pago de lo recibido más sus accesorios.

Muchas son las formas de crédito implementadas por la banca. Algunas operaciones provenientes del pasado remoto como es un préstamo quirografario, a la simple firma del acreditado, siguen estando vigentes ². Las necesidades de cobertura del riesgo obligaron la concurrencia de avales o de obligados solidarios para satisfacer las condiciones de seguridad impuestas por la experiencia y las condiciones del entorno, y la sofisticación de las operaciones ha especializado el crédito de forma que se ha adaptado a las necesidades que cubre.

² La historia remota de la banca se inicia con el servicio ofrecido en la plaza pública por alguien sentado sobre un banco o una banca, un “banquero”, consistente en recibir el dinero de quien lo tenía y no deseaba cargarlo consigo, a cambio de un documento, una carta. Este documento acreditaba la capacidad de recibir igual cantidad de otro “banquero” (desde luego, a cambio de una comisión). El objeto de esto era permitir el viaje a lugares más o menos remotos sin el riesgo de ser robado. Se recuperaba el dinero y se adquiría mercancía que viajaba al lugar de origen inicial con un menor riesgo. A dicho documento como instrumento bancario todavía se le llama “carta de crédito”. Durante el tiempo que el banquero podía hacerlo, el dinero en su posesión era ofrecido en préstamo a un tercero (a cambio de un provecho o interés). La masa monetaria en juego determinaba las condiciones de los financiamientos. En los tiempos modernos, las tarjetas de crédito y de débito han reemplazado a las cartas de crédito y hasta a las chequeras con efectos similares.

4.2) Teoría crediticia

La capacidad de ahorro de unos, debe traducirse en la posibilidad de acceso al crédito de otros.

Esta simple ecuación que pareciera buscar un equilibrio no puede ser tomada con una exactitud aritmética, ya que las instituciones tienen también la obligación de cuidar la conservación de una liquidez adecuada a la satisfacción de los requerimientos de sus depositantes. Otro factor a considerar es el anterior concepto de los “cajones de inversión”, los que condicionaban la aplicación de recursos de rápida revolvencia como el ahorro, con créditos de corto plazo comercial, y las inversiones a plazo con créditos hipotecarios o de carácter industrial mayor.

Cabe reflexionar en el desarrollo histórico reciente y el aprovechamiento operativo de la cultura crediticia en los inicios del milenio tres. Ya se han comentado las atrocidades económicas de los varios gobiernos con igual identidad política, sucedidos en la pretensión de su permanencia ³ y la gran cantidad de ineficiencias que permanecen en las instituciones bancarias tras el período de la banca nacionalizada, que dejaron como rezago algunas circunstancias de manejo de costos que hoy maneja muy bien la banca y paga muy caro el usuario.

Un caso crítico se observa en las tarjetas de crédito donde, para cubrir los desfalcos previsibles por el impago de algunos tarjetahabientes, se incrementa en exceso el diferencial de utilidad A pesar de contar México con una inflación apenas superior al 3% anual en el 2006, el promedio de las tasas de crédito para el consumo generalmente está arriba del 30% ⁴.

³ El mismo partido político en el poder durante 70 años no fue siempre tan mal operador de la administración pública. En los primeros 40 años tuvo logros significativos. Fueron sus últimos 5 sexenios los que dieron al traste con la economía nacional y propiciaron la corrupción de los sistemas gubernamentales, empresariales y de la moral del individuo.

⁴ En la jerga bancaria se conoce a este dato como ‘spread’ (del inglés: diferencia): distancia numérica del costo del dinero al precio; utilidad, gastos riesgos e impuestos incluidos, determinados por el costeo operativo. En la banca se evalúan los costos con igual acuciosidad como en el comercio o la industria, la ganadería o la agricultura. No resulta una tarea fácil conforme las instituciones financieras expanden sus operaciones a una gran red de sucursales o tras fronteras.

Desde luego, para la banca es necesario cuidar en extremo la seguridad de la recuperación. Para ello solo se vislumbran en el horizonte dos vías de solución aunadas a la operación de calidad total: el aseguramiento de la calidad del riesgo incurrido cubierto por la solicitud de garantías y avales en sus distintas modalidades, o el sobreprecio en los premios (intereses) solicitados a los acreditados. Esto es, desde luego, básicamente compresible, y queda en el quehacer profesional y político la recompostura de las circunstancias y los criterios de negocio atendiendo a la utilidad legal y nunca excesiva que debe producir cualquier negocio lícito.

Los argumentos de la mercadotecnia han dado en invocar el riesgo país (sic), aunque la razón es más atribuible a la cultura desarrollada del 'no pago'⁵ que imperó en los últimos quince años del milenio dos y que permanece como un fantasma en el inicio del tres.

Por el conocimiento certero de los anteriores criterios, el banquero puede determinar las características del paquete de créditos que ofrece a su clientela, reconociendo las necesidades de esta y las mecánicas de promoción, administración y recuperación de sus recursos.

El destino del crédito es muy importante. La premisa del crédito debe vigilar que todo financiamiento sea utilizado para generar una cantidad igual a la recibida en crédito más su costo o premio y una utilidad por el uso de los recursos en la empresa. O debe prever la efectiva capacidad de pago del usuario particular a partir de sus ingresos, y necesidad y costumbre de consumo, y cumplimiento de sus obligaciones económicas.

⁵ El abuso tolerado en la banca nacionalizada de privilegiar al miembro o amigo de la "familia revolucionaria", favoreciéndole con los recursos primero y facilitando su retraso en la liquidación de los adeudos contraídos con la entidad financiera, aunados al fenómeno del desmedido incremento de los intereses resultante de las inflaciones provocadas por los estilos de la administración financiera centralizada del país, desde luego que permearon a las capas empresariales privadas, dando pie a necesidades de solución a la incapacidad o falta de voluntad de pago, entre las que se desarrolló simplemente la búsqueda de no pagar los compromisos adquiridos.

En todo crédito existe un riesgo.

Un banco bien dirigido debe asegurarse que éste sea normal; es decir, de acuerdo a la normatividad y el sentido común. Cuando un crédito es bien analizado, el riesgo permanece en niveles aceptables ⁶.

⁶ Lo que no debe permitirse es la migración de las condiciones del concepto “riesgo”, exposición a la proximidad de un daño, a la certeza del “peligro”, inminencia de enfrentar un evento adverso.

4.3) Comentarios al riesgo

El crédito debe autorizarse como resultado de un buen conocimiento del solicitante, su operación de negocios, su situación financiera, y su entorno.

El crédito bancario debe ser un riesgo calculado.

El riesgo se minimiza al cumplir con sanas prácticas bancarias.

Incumplir la buena práctica conduce al peligro.

Provocar, permitir, encarar o convivir con el peligro no es una buena práctica bancaria.

Los procedimientos o políticas de crédito en un banco son aquellas normas que se adoptan para uniformar los criterios de promoción, análisis, autorización, contratación, acreditamiento, vigilancia y recuperación de los créditos concedidos, y que conforman la buena práctica bancaria o 'sana práctica bancaria'. Son el marco de referencia de los funcionarios responsables de atender el procesamiento de las solicitudes de crédito que llegan a la institución.

Al autorizar un crédito debe tenerse la seguridad de que el proyecto de inversión de los recursos es bueno. El dinero que se presta no es propiedad de la institución sino del público en general y por ello se debe tener la mayor certeza de su recuperación y se deberán solicitar las garantías adecuadas.

Un crédito no puede otorgarse porque existan garantías más o menos suficientes. A las instituciones financieras no les conviene quedarse con propiedades que deban administrar y poner en venta posteriormente para recuperar una inversión malograda. Ese no es su negocio.

En los entornos de muy alta inflación, irónicamente, esta ayudó a que muchos créditos fueran liquidados a pesar de una deficiente evaluación, ya que cuando se otorgaba un financiamiento improcedente, meses después con el alza generalizada de los precios de los productos o servicios del acreditado, los comerciantes, prestadores de servicios, empresas industriales o agrícolas, al vender esos productos o realizar esos servicios a un precio mayor, contaban con recursos que resultaban suficientes para hacer frente a sus obligaciones. Esto solucionaba el pago parcial de los capitales y de los intereses generados.

Posteriormente, al controlarse aunque fuera artificialmente la inflación, y al haber una intención de control en los precios de venta de los productos y servicios por los famosos "pactos económicos", se empezó a tener problemas en la recuperación de lo prestado.

Así también en los primeros años de la década de los 90's, sumados a las carencias patrimoniales y deficiencias operativas que ya venía arrastrando la banca nacionalizada, aparecieron dos fenómenos que influyen decisivamente en su situación actual: a) había pocos recursos disponibles y se cernía sobre la banca mexicana la amenaza de la competencia de la banca extranjera merced al Tratado de Libre Comercio y otras negociaciones, y b) por el temor de que la atención personal de la banca extranjera fuera más eficiente y más económica, se empezó a prescindir de los antiguos empleados y a contratar a jóvenes profesionistas con un menor nivel de ingresos, quienes teóricamente tenían mejor preparación (pero no experiencia ni sensibilidad para el negocio) y sin adoptar un buen plan de capacitación para los empleados remanentes ni los de nuevo ingreso y con lentitud en la incorporación de sistemas de cómputo para la atención en ventanilla.

Estos fenómenos hicieron, el primero de ellos, que se buscara otorgar crédito a un gran número de clientes, primero con tarjetas de crédito con un límite excedido (donde las carteras vencidas fueron en aumento) y luego con créditos de largo plazo (cuando los créditos hipotecarios se tornaron impagables), con el fin de tener muchos

clientes cautivos, y el segundo, la infinidad de jóvenes profesionistas que ingresaron sin experiencia en esa actividad especializada pronto ya estaban fuera del sector.

Esas dos situaciones provocaron que se otorgara el crédito en forma irresponsable, y que, como consecuencia de ello, la banca pasara por una situación difícil y hasta precaria, y que hubiera tenido necesidad de que el gobierno le apoyara con recursos, mismos que luego se distraen y que son necesarios en otros rubros para desarrollo social y el bienestar de la población.

En el análisis del caso práctico que se estudia en este trabajo se muestra que las instituciones financieras participantes fallaron en el cumplimiento de las normas de crédito que debían asegurar la operación bancaria. Se favoreció por encima de lo prudente a un cliente, consejero, amigo, rico empresario lleno de garantías... y se puso con ello en peligro la recuperación de los recursos y sus accesorios, la planta laboral y la planta industrial desarrollada.

4.4) Opinión de la Asociación Mexicana de Bancos

Es interesante aclarar el uso actual del término 'banquero'. En los inicios de estas instituciones, los banqueros eran los dueños del banco. La persona que con su esfuerzo, audacia y aportación de capital dirigía un negocio de su propiedad, en el que las utilidades, las pérdidas y las decisiones de a quién se prestaba dinero o no, le pertenecían. En lo personal viví el final de esa época. El mundo moderno hace imposible que un puñado de personas sean dueñas de un gran banco, pero al iniciarse los años setentas aún se conocían estos nombres privilegiados.

Los hoy llamados banqueros no lo son. A quienes vemos en las fotografías o en las conferencias son en su gran mayoría empleados de nivel ejecutivo, funcionarios, directivos. Desde luego habrán adquirido en las bolsas de valores o por mérito laboral un monto de acciones que pudiera llegar a ser importante, pero seguirán siendo asalariados de la empresa.

Los banqueros del país tienen mucho que ver personalmente en los resultados de la operación de las instituciones.

A continuación presento y comento un extracto de la versión estenográfica de una conferencia de prensa ofrecida por el Lic. Manuel Medina Mora, presidente en turno de la Asociación de Bancos de México, efectuada en el auditorio de la propia institución el 10 de Noviembre de 2004⁷.

En ella se aprecia la importancia que la cúpula del gremio le da a la emisión de nuevas circulares por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (en este caso las instrucciones para implementar el crédito parametral), la bienvenida que en general les representa una nueva disposición de la que han participado en elaborar y que les será de utilidad. Se adivina una voluntad de cumplimiento.

⁷ http://www.abm.org.mx/sala_prensa/conferencia-19-oct-04.htm Se respetó en su totalidad la transcripción de las palabras; alguna mejora en la puntuación fue necesaria.

He aquí el texto:

LIC. MANUEL MEDINA MORA: (inaugura la reunión)

...

Hubo dos circulares que concluimos, un trabajo de muchos meses con Comisión Nacional Bancaria y de Valores: las circulares de calificación de cartera y de expedientes crediticios que nos ayuda de manera muy importante en esta tarea pendiente: el financiamiento de pequeña y mediana empresa.

Ya hemos hablado que la problemática es compleja, que va a tomar tiempo en que esto llegue al dinamismo que queremos, pero aquí estamos empezando ya.

...

El marco regulatorio para conceder créditos paramétricos de pequeña y mediana empresa está ya completo finalmente. Se expiden, como digo, dos circulares: la de calificación de cartera y la creación de reservas de crédito; y otra, que tiene que ver con los expedientes de crédito que permite, por primera vez en México, otorgar créditos paramétricos y ya no basados en el análisis tradicional de crédito.

La alusión a un análisis de crédito tradicional aduce a la buena práctica bancaria, entendida esta como el conjunto de argumentos de práctica y sentido común, con la observación de la ley en la materia.

Entonces, ya es una realidad el que podamos otorgar esto.

Y este uso de modelos paramétricos reduce los costos de originación y administración del crédito para beneficio de estas empresas.

El crédito otorgado por el cumplimiento con algunos parámetros determinados como mínimos para ser cubiertos por los solicitantes de crédito (o quienes aceptan la invitación de la banca para ser sus cuentahabientes) desde luego es más económico pues consiste en revisar en las solicitudes determinados aspectos generalmente numéricos o de simple cumplimiento. Los expedientes se vuelven mínimos, se requiere un número menor de empleados menos capacitados sin necesidad de experiencias extensas, fáciles de administrar por sistemas de cómputo impersonales.

La teoría aseguraría que los costos de evaluación al ser menores favorecen al acreditado, pero este acaba pagando el total del costo de análisis del universo de solicitantes.

En particular, creo que va a expandir el universo de empresas que pueden ser sujetos de crédito en nuestro país.

Efectivamente, el número de empresas acreditadas podría crecer en función de esta facilidad, como sucedió con las tarjetas de crédito, con la salvedad demostrada por la experiencia que este sistema de evaluación solo es válido para montos reducidos de financiamiento, y que en cantidades mayores la calificación cualitativa del prospecto de crédito requiere de los métodos tradicionales de evaluación.

...

Dentro de lo que son temas sustantivos, el día de hoy se dio a conocer a todos los asociados que hemos recibido un proyecto de una nueva circular de procesos de crédito muy importante por parte de la Comisión Nacional Bancaria. El Comité de Crédito de la Asociación ya la ha estado empezando a estudiar. Creo que esta es una iniciativa nueva. Se dio a conocer todas las acciones que están llevando 12 de los 29 asociados en apoyo a las PyMES... lo que les acabamos de platicar a ustedes.

Como se menciona en el apartado del Marco Legal de este proyecto, a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores le corresponde emitir las reglas operativas de la banca, con énfasis en la metodología permitida y obligada de evaluación de crédito. El comentario siguiente confirma la facilidad de trabajo que esto significa par la cúpula bancaria mexicana:

...

JAVIER DE LA CALLE: Sí, gracias, Manuel. No consideramos que nos vaya a regular más, por el contrario, nos está regulando mejor.

Lo que hoy tenemos los Bancos es una serie de circulares dispersas que tocan muchos puntos del proceso de crédito, que se han venido emitiendo en los últimos, muchos años ya. Y lo que se está haciendo -y lo está planteando la Comisión Nacional Bancaria- es una circular integral de procesos de crédito que recoge buena parte de lo que ya está, y que particularmente lo simplifica y que también le da un marco diferente a las otras circulares que tienen que ver con calificación y expedientes.

Digamos, esta es la última de las circulares que van a ayudarnos así como lo comentaba Manuel Medina Mora, a capturar mejor los procesos modernos que los Bancos requerimos para poder ofrecer crédito con costos de originación cada vez más baratos.

Entonces, no estamos viendo sorpresas. De hecho, ya leímos el proyecto circular, lo estamos discutiendo con la autoridad. No vemos sorpresas; por el contrario, lo que vemos es el que se pone en orden todo lo que se ha venido trabajando, simplemente.

Queda aquí claro que el gremio bancario está, no solo acostumbrado, sino incluso gustoso de los avances que de vez en vez impone la autoridad que les supervisa.

- VERÓNICA: *¿Qué trae?*

- JAVIER DE LA CALLE: *¿La circular?*

- VERÓNICA: *(Inaudible)*

- JAVIER DE LA CALLE: *No, lo que son los procesos de crédito. Quiere ver la forma en cómo las Instituciones nos debemos organizar internamente, cómo deben dividirse las funciones, cómo deben ejercerse los niveles de control y cómo deben evitarse los conflictos de interés.*

- LIC. MANUEL MEDINA MORA: *Un ejemplo concreto, Verónica: que el que origina el crédito no sea el que lo apruebe: Es el balance entre promoción de negocio y administración de riesgo.*

La aceptación al sentido común con el que debe operar una institución financiera, denominado abiertamente o no como la sana práctica bancaria, queda evidente en este comentario del presidente de los banqueros.

A todos, muchísimas gracias.

- PREGUNTA: *(Inaudible)*

- JAVIER DE LA CALLE: *Sí, lo que está dividido en términos de norma. Ahora, esto lo que tiene que ver es cómo debes organizarte como institución o cómo debes presentar tus manuales. No te dice estrictamente cómo te debes organizar, pero sí te dice qué debes considerar para organizarte y los pasos que debes de pedir para que la Comisión te autorice la forma en cómo operas.*

El cierre de la conferencia de prensa transcrita confirma los criterios de interés y bienvenida comentados con anterioridad.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

“Proyecto de reestructuración financiera de
Empresas Lastra”

El caso práctico que se presenta a continuación es una vivencia personal.

Se incorpora como complemento a la solución de la hipótesis de este trabajo terminal para aspirar al título de Licenciado e Administración: “El crédito en dinero debe ser autorizado cumpliendo las normas y procedimientos establecidos por el sentido común, la experiencia y la ley”.

La afirmación que sentencia el incumplimiento de la hipótesis “No hacerlo así expone al acreditante, al acreditado y a la sociedad a pérdidas imprevisibles”, se ve claramente reflejada en la experiencia relatada. Esto probará la validez de la hipótesis en el caso relatado como un ejemplo de aplicación generalizada.

Esta es la historia documentada de un fracaso crediticio y su solución. De la lectura interesada de los documentos que se presentan a continuación se entenderá la problemática generada por el crédito excesivo e inadecuado otorgado a la familia del señor doctor don César Lastra Pérez.

5.1) Antecedente empresarial del Grupo Lastra

Como se explicó en la Presentación de este trabajo, se me asignó la evaluación de un grupo de empresas familiares en el Estado de Tabasco para dar mi opinión sobre la conveniencia de realizar una cuantiosa inversión por parte a su vez, de otro grupo empresarial.

El doctor Lastra tuvo la fortuna de nacer en el seno de una familia con relativo éxito económico en la ciudad de Villahermosa. Sus padres le enviaron a la Ciudad de México a estudiar medicina, carrera que cursó hasta su culminación en la Facultad de Medicina de la UNAM con buenos resultados.

Al regresar a su tierra natal, ejerció brevemente como médico y con el tiempo se incorporó a las empresas hasta quedar al frente de los negocios familiares, que ya consistían en ranchos ganaderos, una industria licorera que distribuía sus productos a través de tiendas propias junto con otras marcas comerciales y una extensión de terreno grande sembrada de árboles de mango y de naranja. Por su edad, “las huertas” producían una buena cantidad de fruta que se comercializaba a mayoristas de los mercados del centro del país.

Con la participación exitosa del doctor César Lastra, los negocios florecieron notablemente. Los ranchos produjeron ejemplares de diversas razas que, año tras año, ganaban los primeros lugares en las ferias ganaderas de la región. La producción de licores se incrementó en volumen y calidad con nuevas marcas y tipos de rones, alcanzando ventas per cápita en el Estado de Tabasco que no lograba Bacardí a nivel nacional. La distribución en volumen de marcas comerciales en su cadena de licorerías le permitió en su momento formar parte del grupo de accionistas invitados de Casa Domecq.

La bonanza económica le permitió adquirir algunas propiedades urbanas y otras de producción agrícola. Pasado el tiempo adquirió el equipo de béisbol local de

Villahermosa y aun cuando dejó de ser el dueño la gente seguía saludándolo con afecto en el estadio. Su imagen de empresario exitoso creció rápidamente.

A la popularidad social y económica se agregó el prestigio empresarial. Varios bancos le hicieron su consejero regional y su opinión era buscada y muy apreciada.

La gran producción de mango representó una oportunidad a la vista de Don César Lastra, quien llevó a cabo estudios de factibilidad industrial, de mercado y económicos, que le condujeron a la inversión e instalación de una fábrica de pulpa de mango congelada. Este producto, de buena calidad y cumpliendo con los estándares de los Estados Unidos, pronto se exportó casi en su totalidad.

Contar con una planta ‘despulpadora’ y la complementaria congeladora, dio la idea de expandir las operaciones industriales y de exportación. Se hicieron pruebas, se adquirió la maquinaria y se dio inicio al proceso de extracción de jugo de naranja, su reducción a jugo concentrado y su congelación.

La producción de jugo concentrado requiere cumplir con diversos estándares. La fruta procesada debe tener un grado de madurez ideal, el proceso debe ser totalmente limpio, se debe alcanzar un cierto grado fijo de color del concentrado y, sobre todo, un nivel de dulzura medido en grados brix ¹ muy controlado, lo que se logra conservando alta la temperatura y perdiendo humedad en el producto hasta que el grado de dulzura es alcanzado, lo que significa más fruta fresca por cada kilo de concentrado.

La capacidad instalada de la planta con la nueva maquinaria quedó sobrada, por lo que la familia Lastra, comenzó a adquirir naranja de la región, y compró una cantidad importante de terrenos adicionales a los propios, para convertirlos en huertas de cítricos: a los árboles de naranja se unieron otros de toronja y limón.

¹ Concentración de dulzura medida en grados, indicador del porcentaje de sólidos solubles que suponen azúcares.

El negocio marchaba bien, los mangos eran abundantes en temporada, los árboles de cítricos comenzaban a dar bolas (frutos), los vecinos entregaban naranja mientras crecían los arbolitos propios. La producción fluía y las ventas de exportación acaparaban las entregas por la calidad lograda en toda la producción.

5.2) El panorama financiero de Grupo Lastra

Como en otras ocasiones de negocios, el doctor Lastra había solicitado crédito a los bancos de los que era cliente y consejero regional. Pidió recursos para la compra y el acondicionamiento de los terrenos complementarios a sus propias huertas. Y pidió más dinero para el adecuado mantenimiento de las huertas. Las autorizaciones fluyeron con enorme facilidad como era de esperarse.

Por la premura en atenderlo o por no estudiar la operación convenientemente o por una dudosa ignorancia del destino de los recursos, o por negligencia, al doctor Lastra se le facilitaron créditos muy cuantiosos en la modalidad de ‘quirografarios’. Los vencimientos se sucedían cada tres meses y los intereses, en un entorno de muy alta inflación, se pagaron inicialmente y se capitalizaban consistentemente con posterioridad.

Nunca se le ofreció, ni él solicitó, créditos industriales ni agropecuarios. Estos son más difíciles y lentos de tramitar, autorizar y fondear con los recursos de redescuento ofrecidos por la banca de desarrollo, y además le dejan ganancias inferiores a la banca. Desde luego, no conozco los detalles de las autorizaciones ni las motivaciones particulares, pero era de extrañar que por desidia los seis bancos involucrados documentaran sus financiamientos en pagarés de corto plazo.

En la práctica bancaria, un crédito quirografario se instrumenta como un “puente” temporal para adelantar recursos caros, en tanto se tramita, recibe y acreditan los recursos provenientes de los fondos de fomento específicos y más adecuados.

La solicitud de garantías fue incrementándose y cuando fue evidente la situación de iliquidez alcanzada por el doctor Lastra en lo particular y las empresas en general, ya que todas canalizaban sus excedentes monetarios a la industria agropecuaria, hasta que algunos pagarés ya no fueron renovados.

La existencia de pagarés vencidos condujo primero a la exigencia de avales y de más garantías y luego, inevitablemente, a la presentación de demandas judiciales y a embargos muy desordenados.

Los bancos se sucedieron en una intrincada acción jurídica, tomando ventaja unos de otros y todos sobre las mismas propiedades conocidas de la familia Lastra.

La falta de liquidez comenzó a afectar la buena marcha de los negocios: el surtido en las tiendas disminuía, la reducción de producción de concentrados era notable con la correspondiente baja en la exportación y la suspensión de los ingresos, el mantenimiento de las huertas se espaciaba y se inició el despido de personal de toda jerarquía y antigüedad, acercándose al mínimo absoluto para no detener la operación o decidir el cierre de puntos de venta. Los ahorros familiares también se agotaron, los impuestos y obligaciones comenzaron a acumularse y comenzaba el hostigamiento de proveedores e inspectores de todo origen.

5.3) Definición de la problemática

Al evaluar el potencial agropecuario, industrial y comercial de las empresas del grupo se plantearon diversos escenarios de solución. Ya que los problemas y las oportunidades que ofrecía el Grupo Lastra provenían de la aplicación de los recursos recibidos en crédito a la actividad agroindustrial, en una primera propuesta se decidió proceder a evaluar la capacidad de producción y generación económica del conjunto de huertas y concentradora de jugos.

Para iniciar, elaboramos un resumen amplio de las razones por las cuales el problema financiero se había desarrollado para facilitar su comprensión por todos los involucrados:

1. Al conocer que la capacidad instalada de la congeladora podía incrementar la producción, se procedió a adquirir grandes exenciones de terreno para plantar árboles adicionales de naranja, incluyéndose otros cítricos como son la toronja y el limón.
2. La siembra y cuidado de estos terrenos requirió de recursos crecientes, que la producción de la planta no fue capaz de generar.
3. Se acudió a los bancos de la región, de los cuales el señor Lastra era consejero, solicitando apoyo con recursos para sostener la vida de las plantaciones. Con los recursos que recibió procuró el mantenimiento de las huertas en todo lo que estas requieren para su sano crecimiento.
4. El tiempo en que un árbol de cítricos se considera maduro o económicamente productivo, va de los cuatro a los cinco años. El tipo de financiamiento que la banca ofreció a las empresas y que estas aceptaron, fueron créditos quirografarios a 90 días. Esto resolvió el problema solo en el muy corto plazo, pero no fue lo más adecuado a las necesidades del complejo agroindustrial y al tiempo se convirtió en un problema sin solución.

5. Los bancos, enterados finalmente del destino de los recursos prestados, no hicieron cambios en su tipo de financiamiento. En su momento, era de esperarse de todos ellos que abrieran un expediente de crédito, evaluaran los proyectos de inversión y concluyeran la necesidad de ofrecer créditos del tipo agropecuario e industrial. Incluso habría sido de esperarse que, como resultado de un análisis del grupo en su conjunto, debieran haber considerado el acreditamiento de recursos a la actividad licorera y comercial y hasta a la ganadera, para fortalecer estas actividades y para diversificar convenientemente el riesgo crediticio.
6. Al llegar el vencimiento de los primeros documentos, estos fueron pagados por el grupo de empresas con recursos provenientes de la operación comercial con licores, que en su momento resultaban suficientes.
7. Pasado el tiempo, la capacidad del grupo no fue suficiente y los pagarés por los créditos quirografarios de corto plazo fueron solicitados de renovación, lo que los bancos aceptaron, previo cobro de los intereses y comisiones.
8. Llegado el momento y por sugerencia de alguno de los bancos, cuando el flujo de efectivo de las empresas no permitió el pago de los réditos, se procedió a capitalizarlos.
9. Por los muy altos intereses imperantes en el tiempo que esto sucedía, la deuda creció en forma desproporcionada y se tornó impagable.
10. La tasa del interés moratorio duplicaba a la natural, con la resultante de ser mucha mayor la cantidad la acumulada a la deuda en el corto y en el mediano plazo.
11. La natural desesperación de los bancos les llevó a entablar demandas pero no a ordenar los créditos concedidos. Las diversas demandas solicitaban embargar los mismos bienes en un gran desorden preocupante.

12. Conforme pasaban los meses, la deuda crecía, las demandas no avanzaban y se creaba un impasse que solo demeritaba el ánimo y las expectativas del Doctor Lastra y su grupo directivo.

Con la anterior información estuvimos en posibilidad de ofrecer al doctor Lastra una propuesta de estudio de reestructuración de sus adeudos, la que incluiría una mecánica de presentación y negociación ante los bancos, y el esbozo para solicitar quitas ² a los intereses acumulados y la solicitud de una cantidad complementaria en crédito para reactivar la operación agrícola e industrial.

² Quita: liberación de una deuda o parte de ella que hace el acreedor al deudor.

5.4) Propuesta de solución preliminar:

Estos son los pasos que el despacho propuso para llevar a cabo la negociación de reestructura de los pasivos del Grupo de empresas perteneciente a la familia Lastra de Villahermosa, Tabasco:

Ofrecimos al Doctor César Lastra los servicios del despacho de consultoría como un medio para evaluar su situación y desarrollar una propuesta integral de solución a sus alternativas de rescate, basada en la viabilidad de las plantaciones cítricas y la industria de jugos concentrados.

Siguiendo las técnicas de evaluación administrativa aprendidas en la carrera, procedimos a elaborar un estudio detallado de la operación de las huertas y la industria, y de los tropiezos económicos que enfrentaba el grupo para después poder analizarlos.

Verificamos la problemática financiera y los aspectos legales de las demandas, actualizando mensualmente toda la información disponible para la elaboración de un programa razonable de rescate financiero de los adeudos acumulados.

Comenzamos la preparación de un documento denominado “Proyecto de reestructuración financiera de Empresas Lastra” el que, una vez aprobado por el cliente, llevaríamos a presentar para su negociación ante los funcionarios bancarios involucrados.

Cabe aclarar que se buscaba que el resultado de este documento fuera equiparable a la elaboración integral de un Plan de Negocios por la amplitud de los aspectos tratados y el enfoque a futuro inmediato y remoto, basado en antecedentes reales y aplicando las técnicas de elaboración de presupuestos y planes de reestructuración financiera y administrativa.

Las propuestas se resumían en los siguientes puntos:

- a) Reconocer la viabilidad económica del conjunto agrícola-industrial para operar con naturalidad una vez resueltos los casos jurídicos en su contra y reestructurado su adeudo con los recursos adecuados, provenientes de fondos de descuento de promoción al desarrollo agropecuario e industrial, pudiendo enfrentar la responsabilidad de pago de la cantidad que quedara como adeudo final después de la negociación.
- b) Obtener la autorización de una línea de crédito complementaria suficiente con un banco no involucrado en el problema, que diera respiro a la operación de las empresas agroindustriales.
- c) Negociar con los bancos acreedores quitas de importancia a los intereses naturales y moratorios acumulados por los créditos adeudados improcedentes y el cambio de tipo de financiamiento, acreditando las nuevas operaciones con recursos provenientes de la banca de segundo piso a los plazos y costos adecuados para cada actividad.
- d) Solicitar de los bancos acreedores el retiro de las demandas y la liberación de las propiedades embargadas, al tiempo de ofrecer una recomposición de las garantías colaterales necesarias para proceder con la reestructuración crediticia.

Memoria documental

A continuación se presenta en un primer grupo, algunos documentos de archivo que muestran el conocimiento que se fue adquiriendo de diversas fuentes y por investigación directa para identificar la magnitud del problema. En casi todos ellos se conservó hasta donde fue posible la tipografía original y no se modificó la gramática ni el estilo de ninguno. Varios de ellos son material facsimilar o recuperado de los

archivos por medio de copia digital. Los cuadros con números estadísticos debieron ser arreglados para asegurar su lectura en el tamaño y formato de este trabajo.

Este conjunto de reportes explican la problemática, las cantidades involucradas y la información a partir de la cual se practicó un primer ejercicio para desarrollar la propuesta de Proyecto de Reestructuración Financiera de Empresas Lastra (plan de negocios), basado en la actividad agrícola e industrial de las empresas del grupo.

Es importante resaltar que los sucesos descritos sucedieron en 1992, que la inflación era muy alta, las comunicaciones eran caras, el uso y número de computadoras restringido³, y la cantidad y calidad de la información contable escasas.

Se comenta solo brevemente la importancia de cada uno de estos escritos para ser incluidos en la relatoría de este trabajo. De su lectura se desprenderá la comprensión de su relevancia y el desarrollo de la historia presentada.

A continuación, con una breve introducción para cada uno de ellos, los documentos conservados:

³ Muy lamentablemente fue imposible 'abrir' el CPU que aun contiene un juego de archivos con los ejercicios de Flujo de Caja muy completo de las huertas y la industria en su conjunto por siete años, y los análisis financieros elaborados de toda clase. Aunque estos existen en hojas de cálculo en formato del programa Symphony, el estado físico del disco duro los hace ilegibles. Otros documentos, como la redacción propuesta para solicitar la reestructuración de los créditos vencidos y la instrumentación del fideicomiso, tampoco fueron recuperados.

Informe sobre la situación legal

La información de la oportunidad que representaba unirse accionariamente a las empresas del grupo Lastra fue proporcionada a los pretensos inversores por el abogado Javier González Marín, quien había sido solicitado de preparar un resumen de la problemática con los bancos y las demandas. Tal resumen se presenta con la redacción exacta en que fue elaborado y muestra lo intrincado de la situación.

A partir del reporte del abogado, las expectativas de auxiliar al Doctor César Lastra no eran muchas, debido al monto de las cantidades involucradas. En viejos pesos, treinta y dos mil millones de pesos en moneda nacional eran una cantidad fabulosa.

En octubre del 2006 equivaldrían apenas a 167 millones de pesos; por la diferencia del valor adquisitivo de la moneda se pierde mucho el dramatismo de la situación de aquel entonces.

INFORME SOBRE LA SITUACIÓN LEGAL DEL DR. CESAR LASTRA PÉREZ

En el presente informe, únicamente se contemplan los aspectos jurídicos relativos a situaciones mercantiles, civiles y penales, soslayando los aspectos laborales, fiscales y administrativos, tanto por falta de información como por no considerar de mi competencia esto último, habida cuenta que en análisis por separado se refieren a ellos los diversos especialistas.

SITUACIÓN LEGAL MERCANTIL

I) El pasivo mercantil de consideración se reporta con bancos en la siguiente proporción:

A) **BANCA 'SERFIN, S. N. C.** - Suerte principal \$7,267' 896,845.00 (SIETE MIL DOSCIENTOS SESENTA y SIETE MILLONES, OCHOCIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL OCHOCIENTOS CUARENTA Y CINCO PESOS 00/100.M.N.), más intereses moratorios a razón del 42% anual más gastos y costos del juicio, y 20% por concepto de honorarios profesionales.

La totalidad de este adeudo se encuentra siendo exigido en la vía ejecutiva mercantil con los siguientes juicios:

Juzgado 2do. de lo Civil de Villahermosa, Tab., Exp. 577/90 en el que se demanda por \$3,005'158,552.00 como suerte principal más los accesorios legales ya mencionados.

Juzgado 2do. de lo Civil de la misma ciudad, Exp. 577/90, demanda por \$2,337'645,721.00 más accesorios legales.

Expediente 581/90, mismo Juzgado y población, demanda por \$1,892'092,572.00 como suerte principal más accesorios legales.

Juzgado 40. de lo Civil, Expediente 181/90, demandado por \$33'000,000.00 como suerte principal más accesorios legales.

Todos estos juicios están fundamentados en Pagarés suscritos con vencimiento a un mes ocho días como máximo (se firmaron el 20 de julio de 1990 para pagarse el 28 de agosto del mismo año, por ejemplo).

Como puede apreciarse, el término para el pago era de imposible realización por parte del deudor y su aceptación en esas condiciones, pueden explicarse por su afán irreflexivo de obtener tiempo.

El elevado monto del crédito se conforma fundamentalmente por la capitalización de intereses (anatocismo) con las tasas más altas de los últimos años, debiendo tomarse en cuenta que el crédito inicial se firmó el 21 de Octubre de 1986, por un monto de \$ 60'000,000.00 y a un interés anual del 106%.

Trámite Legal.- El banco acreedor Serfin, embargó las propiedades de Industrial Agropecuaria del Trópico, S.A. de C.V., los bienes de Licorera de Tabasco, S.A. y los bienes personales del Dr. César M. Lastra Pérez. En el juicio de menos cuantía (\$33'000,000.00) se embargaron los bienes de su hijo César Lastra Guajardo.

Observación.- En términos generales y sin entrar en tecnicismos jurídicos o legales, los juicios se han manejado con bastante lealtad pero se han descuidado aspectos importantes de fondo y trámite; sobre esto último, por ejemplo, los expedientes de los abogados que los patrocinan no están completos, faltan copias de las actas de embargo, de algunas demandas, y los expedientes están dispersos. Al parecer, la estrategia ha sido ganar tiempo con maniobras legales referentes al procedimiento, olvidándose de estrategias de fondo como son la impugnación del Crédito por la Capitalización de intereses y Demandas de Tercería por los gananciales de la sociedad conyugal de la esposa del Dr. Lastra Pérez.

Actualmente existe una orden de arresto por tres días en contra del Dr. Lastra, impuesta por el Juzgado 2do. de lo Civil, por negarse a entregar la maquinaria embargada y algunas cajas de licor de importación.

Me informaron los abogados que están en posibilidades de controlar dicha orden de arresto. Se dictó a los abogados un escrito con los siguientes puntos:

- Se alegó al Juzgado que la entrega, traslado o desmantelamiento de la maquinaria embargada es de realización imposible ya que se requieren conocimientos técnicos para ello y su ejecución sería a un costo muy elevado (cerca de 400'000,000.00).
- Se alegó que estos bienes fueron embargados por Banca Somex, S.N.C., y por lo tanto el Dr. Lastra no tiene la disposición de los mismos.
- Se alegó que la Ley no permite que, a pretexto de embargo, las unidades industriales o mercantiles sean desmanteladas.
- Se instruyó a los abogados sobre una Demanda de Tercería Excluyente de Bienes a nombre de la esposa del Dr. Lastra por los gananciales al 50% de la sociedad conyugal y se recomendó presentarse en el momento que más convenga, según el análisis de las gestiones financieras y renegociación del pasivo.
- Se dictó, DENUNCIA PENAL DE HECHOS en este asunto y en contra de quién o quiénes resulten responsables de los funcionarios de Banca Serfin, tratando de tipificarla dentro del Fraude Específico. Lo anterior con el objeto de que esta denuncia pueda ser benéfica para las futuras negociaciones del pasivo.
- Se recomendó e instruyó para que se obtengan copias certificadas de las actas de embargo de todos los juicios.

B) BANCO INTERNACIONAL, S.N.C. - Suerte principal \$ 1,420'000,000.00 (UN MIL CUATROCIENTOS VEINTE MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.), la totalidad del adeudo se encuentra siendo exigida en la vía ejecutiva mercantil mediante los siguientes juicios:

Expediente 131/91 por \$ 1,250'000,000.00 ante el Juzgado 40. de lo Civil de Villahermosa, Tab., conformado por la suscripción de 3 pagarés con vencimientos a 30, 60 y 90 días por las sumas de \$400'000,000.00, \$400'000,000.00 y \$450'000,000.00 .

Expediente 129/91 ante el mismo Juzgado por la cantidad de \$170'000,000.00 como suerte principal y fundado en la suscripción de un pagaré con vencimiento de 60 días.

Se carece del acta de embargo pero me informaron los abogados que en estos juicios se embargaron los bienes de Industrial Agropecuaria del Trópico, S.A., Licorera del Sureste, S.A. y del Dr. César Lastra Pérez.

El antecedente de este adeudo es un contrato Refaccionario Frutícola incumplido por parte del acreditado .y con garantías hipotecarias excesivas.

C) BANCO MEXICANO SOMEX, S.N.C. - La totalidad de este crédito se encuentra exigido en la misma vía ejecutiva mercantil mediante los siguientes juicios

Expediente 368/89 ante, el Juzgado 2do. de lo Civil de Villahermosa, Tab., por \$475'000,000.00 como suerte principal.

Expediente 368/89 ante el Juzgado 1º. de lo Civil de la misma capital por \$'422'000,000.00.

El plazo de vencimiento en ambos créditos fue igualmente que los anteriores a 60 días como máximo.

Como puede apreciarse estos juicios son los más antiguos, datan del año de 1989 y actualmente se encuentran en la fase de avalúos para, remate de los bienes embargados.

Se carece de copia del acta de embargo, pero se instruyó para que a la brevedad posible se obtenga por los abogados acreditados en juicio.

Estos juicios son los que más preocupan al Dr. Lastra porque se encuentran embargados bienes propiedad de su hermano Flavio y de su hijo César, quienes avalaron el adeudo.

Según se me informó por los abogados, el avalúo de los bienes embargados presentado por el propio Banco Mexicano Somex en los juicios asciende a \$80'000,000.00.

Soluciones inmediatas:

- Se recomendó elevar el avalúo de los bienes embargados.
- Fijado el máximo avalúo, solicitar y obtener la reducción del embargo a 10 adeudado, librando los bienes que más convenga.

D) **BANCO NACIONAL DE MÉXICO, S.N.C.** - Suerte principal de \$480'000,000.00 (CUATROCIENTOS OCHENTA MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.). La totalidad del adeudo se encuentra exigido judicialmente en la vía ejecutiva mercantil ante el Juzgado 1° del Civil en Villahermosa, Tab. y mediante los expedientes Nos. 380/89 y 385/89.

En estos juicios se carece igualmente de copia del acta de embargo y al igual que los anteriores, la defensa se ha concretado a plantear maniobras y recursos dilatorios sin entrar al fondo del negocio.

E) **BANCO DE COMERCIO, S.N.C.** - Adeudo a Diciembre 1991 \$4,512'611,000.00 (CUATRO MIL QUINIENTOS DOCE MILLONES SEISCIENTOS ONCE MIL PESOS 00/100 M.N.). Este acreedor no ha procedido judicialmente.

C O N C L U S I O N E S

PRIMERA.- Es urgente plantear defensas de fondo en todos estos juicios, presentando en el caso que proceda, denuncias penales por la capitalización de intereses que se traduce en una ventaja usuraria del acreedor aprovechando la mala situación económica del deudor.

SEGUNDA.- Es urgente iniciar pláticas y negociaciones con los bancos acreedores, en especial' con Bancomer que aún no exige judicialmente su adeudo por más de 4,500'000,000.00 para .efectos de que éste o. cualquiera de los que reportan créditos más cuantiosos absorba a los demás y se consoliden las garantías a su favor en primer lugar. Se sugiere a Bancomer porque su posición como acreedor resulta la más débil y su crédito es elevado, además de que se cuenta con relaciones a buen nivel para este tipo de negociación.

No debe perderse de vista que de llevarse a cabo esta negociación que propongo, los bancos entre sí cancelan intereses moratorios y hacen importantes quitas en los intereses normales, eliminando desde luego, la capitalización de intereses. Igual resultado daría cualquier negociación a través de Nacional Financiera, S.A.

Por último, quiero remarcar que cualquier solución jurídica o legal, debe ir coaligada con la solución financiera.

Atentamente,

Lic. Javier González Marín

Resumen ejecutivo

Una versión de este documento ya había sido preparada por el personal de las empresas en Villahermosa cuando se le asignó el caso al despacho que yo presidía. De su lectura se desprende el grado de cultura de la organización y, al final, el par de propuestas que se hacía a los posibles inversionistas.

A pesar de la simpleza con que están redactadas, en un par de renglones estas propuestas resumen tanto la asociación para participar en el rescate y posterior operación de la empresa en participación, como la oportunidad de hacerse de un negocio por muy poco dinero.

RESUMEN EJECUTIVO

El Dr. César Lastra Pérez cuenta con 1800 hectáreas en Huimanguillo, Tab., destinadas al cultivo de naranja, toronja y limón, y una unidad industrial elaboradora de jugos concentrados en Villahermosa.

La capacidad instalada actual permite procesar 160 toneladas diarias de cítricos, en los meses de septiembre a febrero. El Auto-abastecimiento es actualmente del 20% y se estima que sea total al 5to. año de operación a partir del presente.

El valor de avalúo del conjunto agro-industrial asciende a 22,800 millones a marzo de 1991. Las ventas anuales para el periodo que se inicia se estiman en \$10,838.692 millones; la mayor parte de exportación. La utilidad neta antes de intereses y pagos financieros ascenderá a 1'345 millones.

Al agotar la capacidad propia de inversión, el Dr. Lastra solicitó crédito a 6 bancos mexicanos por 4.8 mil millones de pesos. La banca no otorgó recursos apropiados (Fira, Nafin, Bancomext) documentando prestamos quirografarios a corto plazo. La suerte principal documentada a la fecha, que incorpora intereses normales, moratorios y múltiples comisiones de renovación asciende a \$15,114.090 millones. Esta cantidad, totalmente vencida, ha venido generando intereses que hoy ascenderán a 6 o 7 mil millones.

El mayor problema de las instituciones bancarias consiste en el inexistente otorgamiento formal de garantías en proporciones adecuadas.

Los seis bancos han entablado juicios en contra de César Lastra, embargando en forma desordenada las propiedades de la familia. La fecha de algunas sentencias es inminente.

Al margen de lo anterior la planta requiere de una inversión para "equilibrar" su capacidad instalada de producción en el rango de los 3 mil millones y una aportación para capital de trabajo de \$1,700 millones.

El Dr. César M. Lastra P. está conciente de que la solución al problema de su unidad agro-industrial debe comenzar por la negociación de una nueva estructura de créditos bancarios, con el otorgamiento de garantías adecuadas y la utilización de recursos especializados, basada en un planteamiento operativo-financiero.

PROPUESTAS:

1. - Se invita a inversionistas nacionales y extranjeros a participar en la compra del 50% del valor mercantil de la unidad sabiendo que sus recursos se destinarán a capital de trabajo, ampliación de planta y negociación con la banca para lograr una óptima reestructuración de pasivos.

2.- Venta de la unidad industrial y de las huertas, respetando las imposiciones legales de tenencia de la tierra, con y sin asunción de pasivos.

Resumen numérico

Una compilación de los datos inicialmente recibidos que ofrece una idea general de la importancia de la operación frutícola e industrial, así como de los agudos problemas financieros del grupo a la fecha del reporte (diciembre del 1990). Cabe recordar que la presentación a los distintos bancos de la propuesta de solución se dio en junio de 1992 y que mientras tanto, los bancos acumularon mensualmente intereses moratorios al ritmo de un CPP que llegó a estas en 47% anual (Ver Apéndice DOS, Costo Porcentual promedio de Captación en Moneda Nacional).

CESAR M. LASTRA PÉREZ

RESUMEN NUMÉRICO

1. Agrícola:

Hectáreas plantadas con cítricos	1,800
Árboles por hectáreas	208
Total de árboles	374,000
Producción por árbol (kg/año)	160
Producción por hectárea (kg)	33,280
Producción de huertas (ton)	59,904
Edad de producción plena (años)	5 1/2
Edad promedio de huertas (años)	2 3/4
Avaluó de las huertas (millones \$)	14,000

2. Industrial:

Capacidad de producción diaria (NARANJA)		
Fruta procesada (toneladas)	160	
Jugo producido (toneladas)	88	
Concentrado deshidratado (kg)	13;600	
Tambores envasados	68	
	MIN	MAX
Precio de la fruta (ton-\$000)	185	300
Tambores en la temporada	4,000	
Precio venta por tambor (\$000)	1,022	1,452
Utilidad bruta por tambor (\$000)	299	425
Avaluó de la planta (millones \$)	8,000	

3. Adeudos Bancarios (\$ Mex 000):

<u>Banco</u>	<u>Capital</u>	<u>Intereses conocidos a Dic' 90</u>
Bancomer	4' 512,611	128,930
Banamex	480,000	705,600
Internacional	2'043,657	331,256
Serfin	6'962,322	2'352,205
Somex	897,000	1'378,098
Comermex	278,500	?
Suma	<u>15'114,090</u>	<u>4'896,089</u>
Total		20'010,179

4. Valor de Garantías:

Expresado o por el Dr. Lastra (millones \$) 30,000

5. Propiedad bienes raíces:

Terreno urbano (metros cuadrados) 31,783.77
 Terreno rústico (hectáreas) 3,612.94

6. Ventas años anteriores:

<u>Año</u>	<u>Tambores Exportados</u>	<u>Nacional</u>	<u>Total</u>	<u>\$ Mex (000)</u>
87	1,386	-	1,386	726,594
88	1,680	529	2,209	2'008,461
89	735	-	735	761,929
90	471	147	618	817,211

7. Pronostico de producción:

<u>Año</u>	<u>Tambores</u>	<u>\$ Mex (000)</u>	<u>Utilidad bruta (e)</u>
91	4,000	5'809,860	1'699,860
92	5,000	7'262,325	2'124,825
93	7,000	10'167,255	2'974,755

Datos a Marzo 1991.

Fecha de elaboración Abril 26, 1991.

Datos generales del
Complejo Agroindustrial
en Villahermosa, Tabasco

Con la información obtenida en varias visitas a Villahermosa y la proporcionada por los funcionarios de las empresas, el despacho inició la preparación de una presentación general conteniendo datos de interés para respaldar la promoción de la solución que se propondría.

La información contenida del Grupo Lastra en este documento fue respaldada con un ejercicio inmenso de recopilación y estructura de todos los datos relacionados con la plantación de árboles, la edad de cada una de ellas y su tiempo de maduración, la cantidad de bolas esperadas de cada uno y por tanto de cada huerta, el costo de su mantenimiento, los costos integrados de personal y demás.

Con estos datos se configuró el panorama económico para los siguientes cinco años, la necesidad de continuar adquiriendo fruta de las plantaciones vecinas, los costos estimados de toda la operación industrial, atendiendo a la capacidad de producción y de exportación.

Atendiendo a los datos conocidos de precios y expectativas de las ventas a futuro del concentrado de naranja en los Estados Unidos, calculando por experiencia las mermas por cualquier pretexto que siempre encontraba el comprador a la llegada del producto ⁴. Los conocimientos en materia financiera recibidos en el aula y la experiencia de promoción y análisis de crédito acumuladas en los años de labor en bancos, industria automotriz y arrendadoras financieras facilitó la integración de la información, acudiendo a las personas que participaron en el desarrollo de ese trabajo de consultoría.

⁴ Atribuidas al color generalmente.

COMPLEJO AGROINDUSTRIAL
EN VILLAHERMOSA, TABASCO

INDUSTRIAL AGROPECUARIA
DEL TRÓPICO
Y
HUERTAS CITRÍCOLAS
VALENCIA, LAS PAMPAS, LAS ÁGUILAS
Y LAS GÁLIAS

DATOS GENERALES Y ESTADÍSTICOS

JUNIO, 1992

INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO

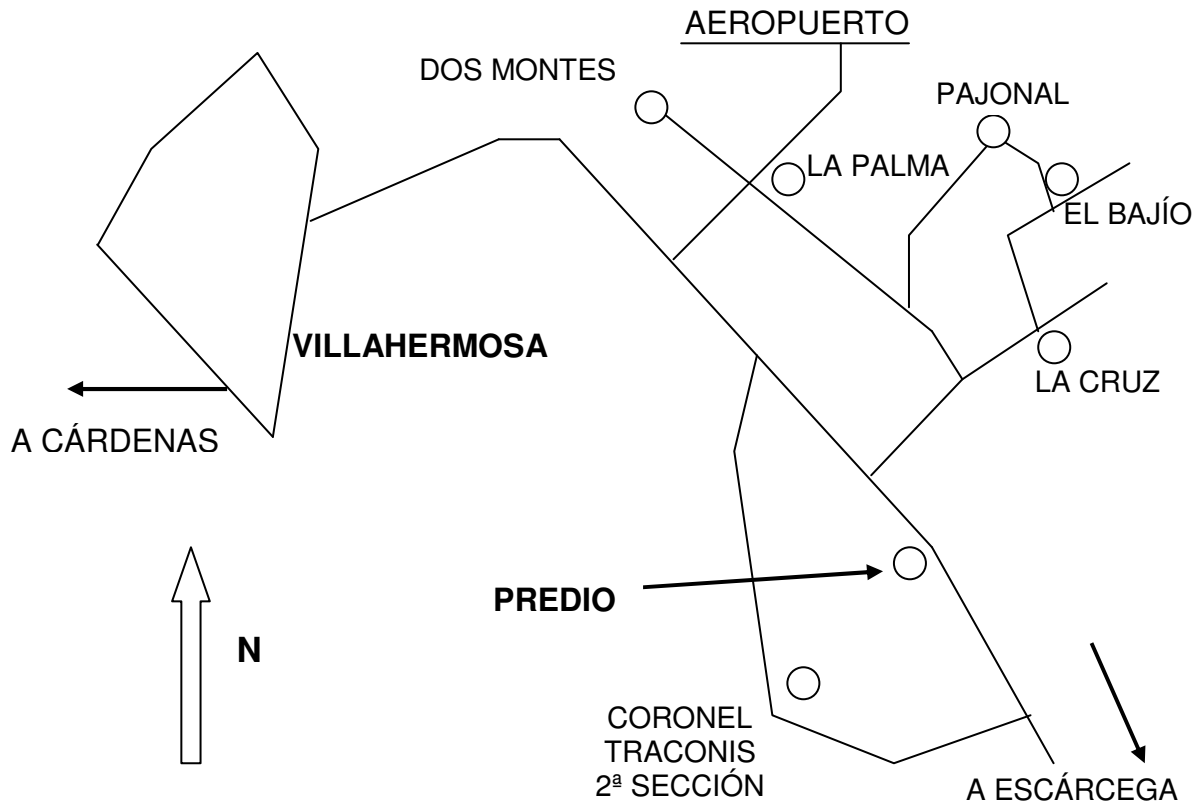
Ubicación:	Villahermosa, Municipio del Centro, Tabasco
Capacidad instalada:	33,750 Toneladas de cítricos / ciclo 10,838 Tambores de Concentrado / ciclo
Frutas procesables:	Naranja, toronja, mango y eventualmente piña
Productos que elabora:	Jugo concentrado y pulpa de mango
Subproductos:	Harina de cascarilla para consumo animal
Antigüedad de las instalaciones:	6 años (equipo y maquinaria)

Fuentes de abastecimiento:	Producción suficiente en el estado
Orientación del mercado:	Susceptible de exportación 100% concentrados 80% pulpa de mango
Mano de obra:	Calificada y disponible en la zona.
Valor estimado de la planta:	\$10,000 millones
Valor estimado de las ventas:	\$12,000 millones * al 100% de la capacidad instalada.
Capital de trabajo promedio anual:	\$2,180 millones

*. No incluye arancel.

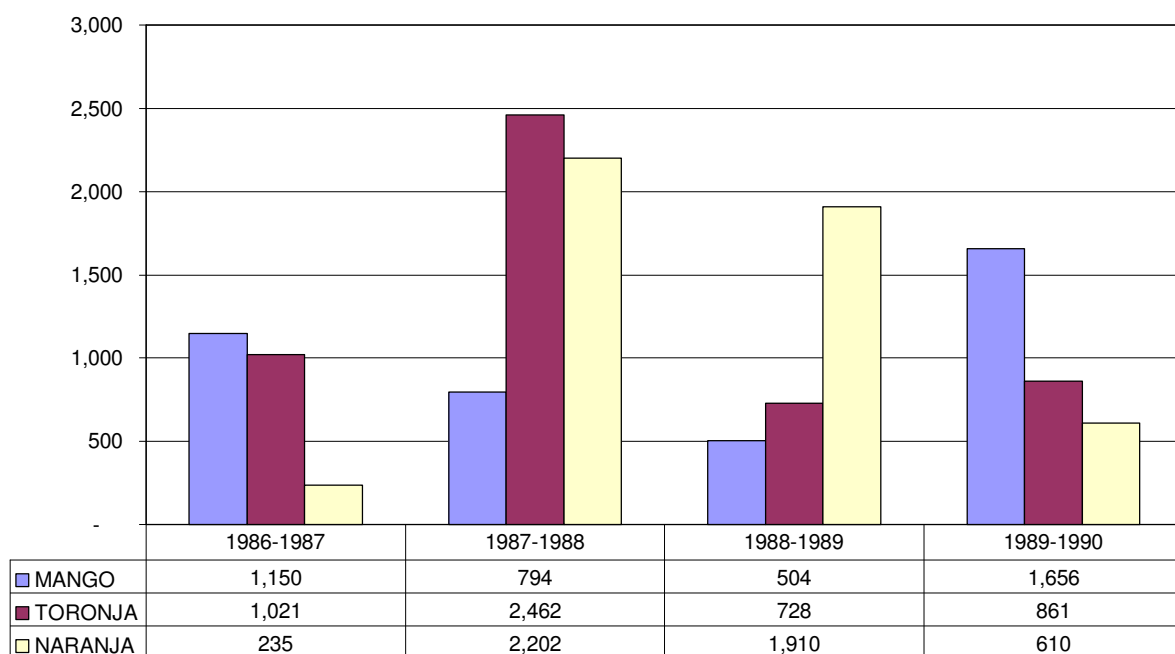
INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO. S.A. DE C.V.

CROQUIS DE LOCALIZACIÓN



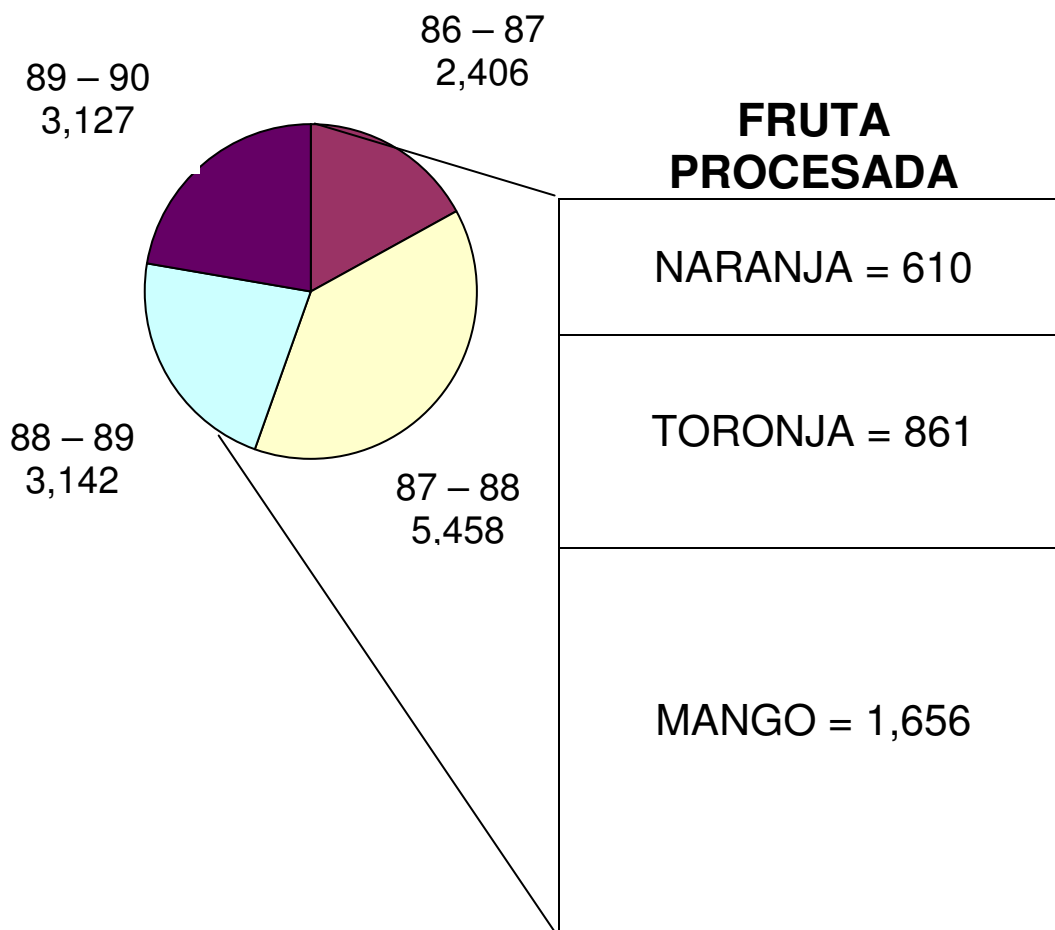
Villahermosa es la ciudad capital del Estado de Tabasco. Tiene 130,617 habitantes. Es considerada un centro industrial y comercial. Cuenta con el afamado Museo Arqueológico de Tabasco y el importante Parque Arqueológico de La Venta. La fundación de la ciudad data de 1596-1598, al haberse abandonado el emplazamiento de la fundada por Cortés en 1519.

**INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO
PRODUCCIÓN DE TAMBORES POR TEMPORADA**



Se muestra la producción de la planta en tambores de producto concentrado congelado, por los años que se indican.

INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO PRODUCCIÓN TOTAL POR TEMPORADA EN TAMBORES

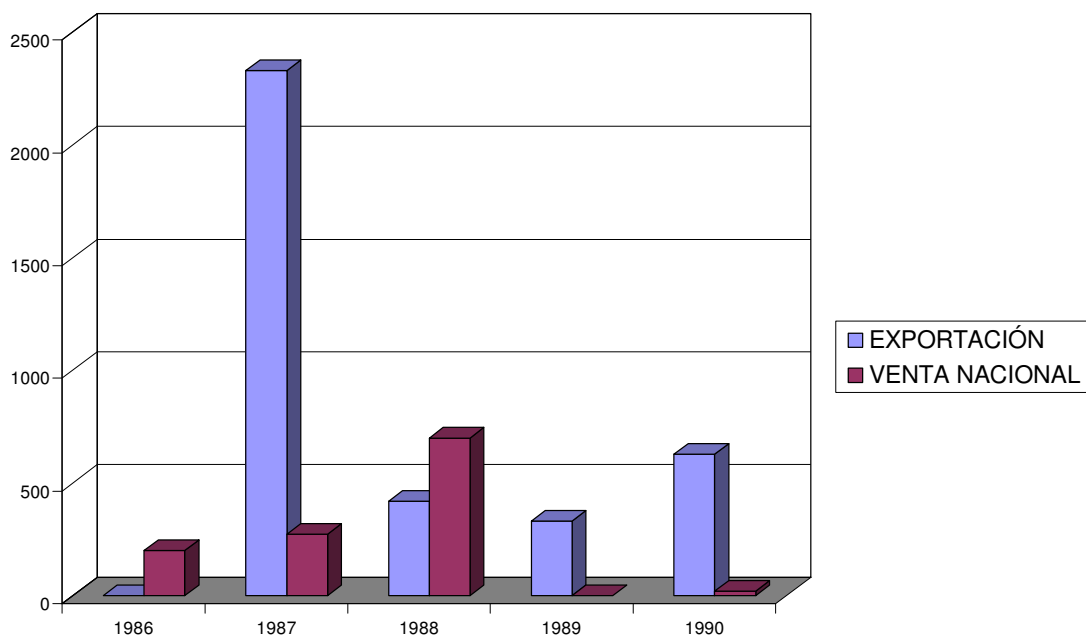


Como puede apreciarse en esta gráfica, la cantidad de fruta procesado se fue incrementando año con año.

HUERTAS CITRÍCOLAS

LOCALIZADAS EN HUIMANGUILLO, TABASCO

INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO



DESTINO DE LAS VENTAS EN TAMBORES

HUERTA	NARANJA		TORONJA		LIMÓN		VALOR ESTIMADO \$ MILLONES
	HAS	ÁRBOLES	HAS.	ÁRBOLES	HAS.	ÁRBOLES	
VALENCIA	480	100.800	-	-	120	25,200	8,100
LAS PAMPAS	-	-	461	71,916	50	10,500	6,899
LAS GÁLIAS	16	3,360	346	53,976	51	10,710	5,576
LAS ÁGUILAS	150	31,500	-	-	-	-	2,025
SUMAS	646	135,880	807	125,892	221	46,416	\$ 22,600

Se muestra la producción por variedad de cítricos en cada una de las huertas y su valor relacionado con la capacidad de producción actual.

Huertas Citrícolas

Edad promedio de las huertas: 4.3 años

Edad de producción plena: 5.5 años

Producción estimada por hectárea: 33.3 Toneladas

Variedades de cultivo: Naranja valencia tardía
Toronja blanca
Limón persa

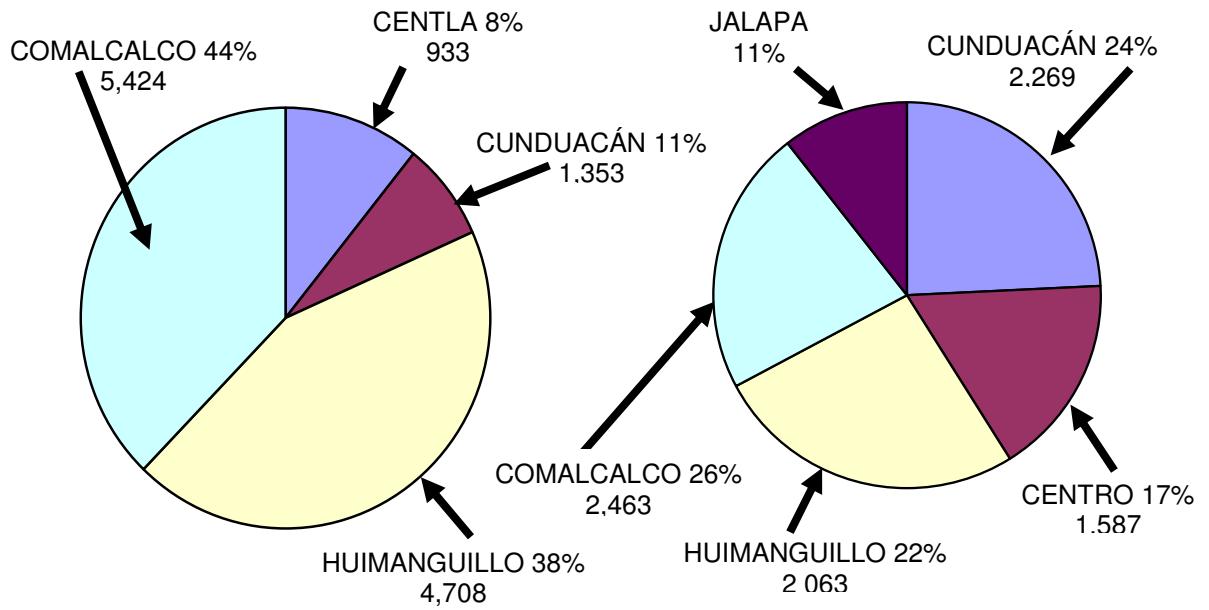
N A R A N J A

Época de cosecha por variedades

VARIEDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PINEAPPLE	■	■	■									
TEMPLE	■	■	■	■	■	■						
VALENCIA NUCLEAR FROEST		■	■	■	■	■						
VALENCIA NUCLEAR CAMPBELL		■	■	■	■	■						
VALENCIA NUCLEAR O'LINDA		■	■	■	■	■						
LUE GING GONG						■	■	■	■			
SAN MIGUEL									■	■	■	
PEARSON BROWN										■	■	
HAMLIN										■	■	
SALUSTIANA										■	■	■
WASHINGTON NAVEL	■	■										■
JAFFA	■	■	■									■

Fuente: Conafrut, S.A.R.H.

Abasto de Cítricos
en el Estado de Tabasco



NARANJA

TORONJA

Cifras en toneladas

Avalúo de las propiedades agroindustriales:

Parecería que para un adeudo de \$ 20 mil millones de pesos, el valor reconocido de la planta y las huertas sembradas con cítricos, y abastecedores de la industria de concentrados debería bastar. Pero no, \$ 22 mil millones de pesos no cubrían la garantía exigida por los bancos para un adeudo caído en cartera vencida de la magnitud mencionada ⁵. De hecho, las propiedades embargadas tenían en conjunto un valor estimado por la empresa superior a los \$ 70 mil millones.

⁵ Sin que exista una regla generalizada, el monto de garantías que se suele pedir casi nunca es inferior al 100% del valor financiado (uno a uno). Es común que la solicitud se ubique entre el uno y dos a uno, y rara vez se excede esta proporción.



***industrial agropecuaria
del trópico s.a. de c.v***

Fábrica Km. 15, Carret. Villahermosa. - Macuspana

	VALOR TOTAL
1.- INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO, S.A. DE C. V. Con terreno de 7 hectáreas y nave industrial, de almacén de 5,000 Mts ² , con equipo completo para pesado, descarga y almacenamiento, lavado, selección, extracción de jugo, evaporador para concentrar, envasamiento y refrigeración de cítricos, con una capacidad de 8. toneladas por hora cubriendo de 160 a 180 toneladas diarias. Otra línea completa, pero independiente, para procesar pulpas de distintas frutas, con capacidad de 8 toneladas por hora.	\$ 8,000'000,000.00
2.- LAS GÁLIAS: 5 lotes de 100 hectáreas cada uno en la colonia Oriente, en el kilómetro 60 de la carretera a Francisco Rueda, Huimanguillo, Tabasco, sembradas de toronja blanca con edades que fluctúan entre 2 a 2½ años, en la que se espera el inicio de producción en 2 años, con valor de: \$ 8'000,000.00 por hectárea.	\$ 4,000'000,000.00
3.- RANCHO LAS ÁGUILAS:- con 150 hectáreas en la colonia Sánchez Mármol, kilómetro 42, carretera Francisco Rueda, Huimanguillo, Tabasco, totalmente sembradas de naranja valenciana tardía, con tres años de edad que en dos comienza su producción.- A razón de \$ 8'000~000.00 por hectárea.	\$ 1,200'000.000.00
4.- RANCHO LAS PAMPAS: 500 hectáreas en Ranchería Paso de la Mina, Huimanguillo, Tabasco, totalmente sembrado de toronja blanca de 2½ a 3 años de edad, a: \$ 8'000,000.00 por hectárea.	\$ 4,000'000,000.00
5.- RANCHO VALENCIA: 600 hectáreas divididas en dos lotes de 300 hectáreas cada uno, en la Ranchería Paso de la Mina, Huimanguillo, Tabasco, totalmente cultivado de naranja valenciana tardía, con edades de 3 años, en dos comienza su producción; \$ 8'000,000.00 por hectárea.	\$ <u>4,800'000,000.00</u> \$ 22,000'000,000.00
Valor planta industrial	\$ 8,000'000,000.00
Valor áreas cultivadas	\$ <u>14,000'000.000.00</u>
	\$ 22,000'000.000.00

Costos de mantenimiento de plantación de cítricos

Mantener convenientemente cuidadas las huertas, de árbol en árbol, significaba una inversión cuantiosa. Este resumen muestra las cantidades mínimas involucradas. De entre los colaboradores más eficientes del grupo, el ingeniero responsable del cuidado de los terrenos agrícolas fue un factor clave para conservar con valor las inversiones agropecuarias incurridas hasta el final.

A continuación la copia del documento:



*industrial agropecuaria
del trópico s.a. de c.v*

Fábrica Km. 15, Carret. Villahermosa. - Macuspana

AT'N: Lic. Ernesto A. Pirsch V.

RELACIÓN DE COSTOS DE MANTENIMIENTO DE PLANTACIÓN DE CÍTRICOS POR ÁRBOL

- 1.- CAJETEO.- 2 Aplicaciones de herbicida al año.
Costo de herbicida.- \$ 90.00 /Aplicación.
COSTO DEL CAJETEO.= \$99.00 x 2. \$ 180.00/Árbol/Año.
- 2.- FERTILIZACIÓN EN SUELO.-2 aplicaciones de 3 Kg/Árbol/Año
Costo de Fertilizante= \$600.00/Kg.
COSTO DE FERTILIZACIÓN.= \$600.00 x 3 Kg. x 2 = \$ 3,600.00/Árbol/Año.
- 3.- FERTILIZACIÓN FOLIAR.= 2 Aplicaciones de foliar al año.
Costo del Fertilizante.= \$120.00/Aplicación.
COSTO DE FERTILIZACIÓN.= 2 x \$120.00 240.00/Árbol/Año
- 4.- CONTROL DE PLAGAS.- 2 aplicaciones al año.
Costo de -Insecticidas.= \$120.00/Aplicación.
COSTO DE CONTROL PLAGAS.= \$120.00 x 2= \$ 240.00/Árbol/Año.
- 5.- COMBUSTIBLES.- \$3,000.00/Hectárea/semana.
- 6.- MANO DE OBRA.- \$7,000.00/Hectárea/Semana.
(Labores culturales y Aplicación de Químicos)

NOTA: Los gastos de replante y mantenimiento de maquinaria no están incluidos en estos costos, deberá considerar los manifestados en la relación de gastos anteriormente manejada.

La aplicación -de cada uno de los químicos se lleva a cabo en los meses de Enero (la primera aplicación) y Junio (la segunda).

DENSIDAD DE POBLACIÓN – Toronja - 156 Árboles/Hectárea.
Naranja y Limón - 208 Árboles/Hectárea.

Ing. Eduardo Pérez Basurto.

5.5) Cambio de estrategia

Los sondeos de aceptación de nuestra propuesta para dar vida apropiada a las finanzas del conjunto huertas / industria agropecuaria nos indicaban que no tendríamos éxito, por lo muy demeritado que se encontraba el campo y la disminución evidente de las exportaciones como resultado de la falta de recursos para dar continuidad a la operación de la procesadora. La producción de jugos concentrados a partir de la compra de naranja a las huertas vecinas no redituaba lo suficiente para representar una certeza de capacidad de pago del adeudo en un plazo razonable, incluso con la quita de intereses que pudiera lograrse.

Los funcionarios de los bancos daban indicios claros de no querer aceptar al negocio frutícola como la base del crédito adicional solicitado para el nuevo financiamiento que proponíamos, base de nuestro plan de rescate.

Los ojos se volvieron a la división industria / comercio de licores. Los ranchos ganaderos se prefirió dejarlos ajenos a las propuestas de solución.

Debíamos preparar un proyecto financiero sobre la producción y venta de licores, actividad altamente lucrativa, con mínimos requerimientos de inversión reales debido al estado de su actividad, magnífica presencia comercial en el Estado de Tabasco, buenos resultados económicos históricos y con capacidad de recibir un crédito cuantioso que podría ser bien pagado por la actividad licorera si ya no debía enfrentar el pago de adeudos de las huertas y procesadora de jugos.

Además, el conjunto industria / comercio licorero no estaba endeudado.

La historia indicaba que había podido hacer frente a las necesidades de recursos de las huertas frutícolas y la concentradora de jugos por varios años, hasta el momento en que el monto de los intereses de los adeudos del grupo y el trato de los bancos le hizo imposible continuar haciéndolo. A pesar de lo rudimentario de algunos de sus procesos, Licores de Tabasco era capaz de satisfacer el gusto de su público por la

calidad de sus rones y la penetración lograda por muchos años de presencia en el mercado.

Relatoría de sucesos y memoria documental:

A continuación se presenta en un segundo grupo de documentos la correspondencia conservada en los archivos con algunos comentarios que le dan relevancia. De su lectura se desprende el conocimiento de las oportunidades que se aprovecharon para facilitar una mejor aceptación de esta segunda propuesta de solución que se preparaba. Además, ante los bancos debía comprarse tiempo a fin de que sus demandas jurídicas no prosperaran hasta el punto de volverse insolubles y las diversas acciones ante autoridades y gestores nunca resultaban prontas.

He aquí la copia o transcripción de este segundo grupo de documentos. Con la inclusión de un pequeño comentario a título de presentación, su lectura complementa lo expuesto en su descripción y la atribución de su importancia.

Correspondencia Septiembre 6 de 1991

Una vez más solicitábamos información financiera para integrar los expedientes de crédito de todas las empresas y para desarrollar los modelos financieros que, a modo de proyecto de negocios, mostraran la viabilidad económica del complejo industrial / comercial licorero.

Las respuestas eran muy lentas e incompletas.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

Ciudad de México D.F. a 6 de septiembre de 1991.

Dr. Cesar Lastra Pérez
Presente

Estimado Doctor Lastra:

Con relación al avance que se lleva de la valuación de las empresas que conforman el Grupo Lastra y con el propósito de seguir adelante en este proceso, solicito a usted tenga a bien enviarme la información que a continuación se detalla, misma que permitirá complementar el análisis integral del grupo.

1.- Valor real de las garantías que se tienen otorgadas a las instituciones financieras por los créditos contratados (será conveniente que este dato sea el que se refleje en los avalaos actualizados);

2.- Estados financieros de las empresas Licores de Tabasco, Industrial Agropecuaria del Trópico, así como de las siguientes personas: César M. Lastra Guajardo, Flavio A. Lastra Pérez, Ma. del Socorro Guajardo de Lastra, Ma. Isabel Castro Guajardo y César M. Lastra Pérez, por el periodo comprendido del mes de enero al mes de julio de 1991 en forma mensual.

3.- Relación actualizada de los adeudos que se, tienen con cada una de las instituciones financieras acreedoras, con el siguiente grado de detalle:

- .1. Número de documentos que amparan el monto del principal.
- .2. Tasa de interés normal contratada, así como la de los intereses moratorios que se causa.
- .3. Contratos de crédito financieras (si los hubiera) celebrados con las instituciones
- .4. Estado de origen y aplicación de recursos para la adquisición y operación de las huertas.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

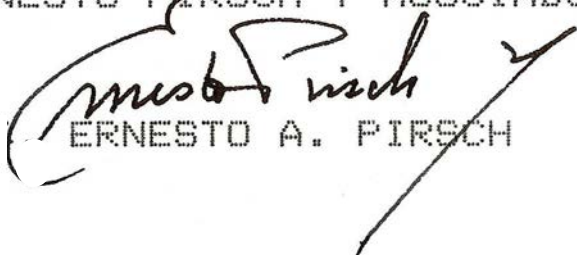
Asimismo, me permito informarle que hemos contactado al Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez, maestro emérito de la Universidad Autónoma de Chapingo, que cuenta con una larga experiencia en el campo de la industria frutícola y que estaría en la mejor disposición de evaluar el rendimiento actual y esperado de la producción de las huertas. Esta asesoría incluiría los gastos de viaje, así como un pago de honorarios simbólico para la universidad.

Por otra parte, si usted considera que la información solicitada es de difícil concentración, me permito proponerle el traslado del personal de este despacho de consultoría a la ciudad de Villahermosa para su integración y visita a las instituciones bancarias con el propósito de recabar la información necesaria.

Sin otro particular, reciba usted un muy cordial saludo.

Atentamente:

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS



ERNESTO A. PIRSCH

Oficio 397-V-P54.92 de la Secretaría de Hacienda

El doctor Lastra, como representante notable de la actividad económica del Estado de Tabasco, fue invitado a una reunión en la casa presidencial de Los Pinos; allí conoció entre otras personalidades a los dueños del Grupo Maseca, Roberto González Barrera y de Acciones y Valores, Roberto Hernández.

En una charla durante la espera, el señor González recomendó al doctor Lastra que escribiera a la presidencia de la república pidiendo una consideración a los bancos para que disminuyeran el monto del adeudo que se había formado por los intereses naturales y por causa de la mora. El señor Hernández comentó que sería buena idea.

Preparamos un comunicado, lo entregamos en las oficinas de la presidencia y recibimos copia del siguiente oficio dirigido a la Secretaría de Hacienda.

Como era de esperarse, la bolita fue de aquí para allá, y el resultado bastante pobre, pero ante los bancos se mostró que sí teníamos una posibilidad de ser escuchados y ellos de recibir una instrucción de 'consideración' a su posición, para entonces ya intransigente, de cobrarse con las garantías y olvidar el rescate financiero del grupo. Desde luego, el conjunto de garantías era superior por mucho al adeudo, pero resultaba apetitoso quedarse con las propiedades para luego sacar un mejor provecho con su venta. Y ya tenían prospectos...

Mostrando el oficio que aludía a la presidencia, se logró disminuir la presión judicial nuevamente. Estábamos a 5 meses de comenzar la presentación de nuestra propuesta.



SECRETARIA
DE
HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

LAZTRA IAT

OFICIALIA MAYOR.
UNIDAD DE CONTRALORIA INTERNA.
397-V-P54.92

México, D.F., **21 ENE. 1992**

LIC. VICTOR MIGUEL FERNANDEZ VALADEZ
DIRECTOR GENERAL DE BANCA MULTIPLE
COL. CENTRO
P R E S E N T E.

Por considerarlo asunto de su competencia, conforme a las facultades que le han sido conferidas, remito a usted la petición dirigida al C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos por el (la) C. CESAR MIGUEL LAZTRA PEREZ consistente en INTERVENCION ANTE EL BANCO INTERNACIONAL, BANAMEX, BANCA SERFIN, BANCOMER Y BANCO SOMEX A FIN DE QUE SE LE REESTRUCTUREN LOS CREDITOS QUE TIENE, YA QUE POR EL MOMENTO NO CUENTA CON RECURSOS ECONOMICOS.

Lo anterior con el objeto de que en su oportunidad se otorgue al interesado la resolución que al efecto proceda, en atención al comunicado recibido con fecha 2/12/91 de la Unidad de Atención a la Ciudadanía de la Presidencia de la República, bajo el número de expediente 337669.

Agradezco la atención de informar a esta Unidad sobre la resolución adoptada.

A t e n t a m e n t e

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN.

EL AUDITOR GENERAL


LIC. JOSE LUIS MARTINEZ HURTADO

C.c.p. C.CESAR MIGUEL LAZTRA PEREZ .- Interesado
COMALCO 410 FRACC. PRADOS DE VILLAHERMOSA 86030 CENTRO,
TABASCO .- Presente.

Soporte adicional al trámite de reestructuración

¿Existían los enemigos? En general no realmente, pero en sus juventudes el doctor Lastra y el gobernador en turno del estado habían tenido algún roce con motivo de una novia en común, lo que no había sido olvidado por el gobernante, era sabido en la comunidad y afectaba las oportunidades del señor Lastra, y las nuestras, de lograr una mejor solución, pronta y adecuada, a su conflicto económico. Los funcionarios bancarios eran consultados por las oficinas administrativas sobre el avance de las negociaciones y no recomendaban una ayuda de ninguna naturaleza.

Los que siempre aparecen son los amigos.

Vecinos de domicilio y con una buena relación en todo sentido, la familia Lastra recibió siempre como sobrino a Carlos Cabal Peniche. Carlos acudió alguna vez a liquidar un viejo adeudo de su padre ante César Lastra, quien se negó a recibirle intereses, porque 'no se había pactado'.

La historia de Carlos Cabal es muy conocida. De ingenioso concertador de exportaciones marítimas de plátano fresco de la región de Tabasco a Europa, sus actuaciones como negociante le dieron la oportunidad de adquirir el Banco BCH. Con un andamiaje de ingeniería financiera y autopréstamos absorbió y fusionó a Banca Cremi para dar paso a Banco Unión. Recuperó parte del valor pagado por Cremi aduciendo carteras mal evaluadas y produjo suficiente liquidez para aspirar a un paquete significativo de acciones de la comercializadora de vegetales enlatados más importante de los Estados Unidos. Cuando estaba en el proceso de consolidar su posición como cabeza de la organización, fue acusado de actividades fraudulentas que dieron al traste con su desarrollo.

A mi me tocó tratarlo cuando ofreció ayudar a su vecino y amigo desde el Banco BCH. Aunque se iniciaban los problemas que al final resultarían en la pérdida de sus bancos y negocios, el señor Cabal cumplió su ofrecimiento de auxilio tanto operativo como económico para darle solución al problema Lastra. Yo llamaba, él tomaba el

teléfono, escuchaba mis ideas y necesidades, y personalmente giraba órdenes a su personal.

Esta breve carta solo fue un recordatorio enviado por fax y alude a la solicitud de comentar el resultado con Carlos Cabal.

El avance de trámite en el banco de Carlos Cabal fue inicialmente rápido. Después sus funcionarios comenzaron a rolar el expediente, quisieron hacer intervenir a su banca internacional, propusieron alternativas no viables y de plano le sacaron muchos pretextos a la operación, que desde luego estaba muy complicada. Fue necesaria la intervención del señor Cabal en forma por demás personal para acelerar los trámites de la operación.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

ADEUDOS DEL GRUPO LASTRA

SOPORTE ADICIONAL AL TRÁMITE DE REESTRUCTURACIÓN

La unidad de contraloría interna de la oficial la mayor de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público dirigió a la ***Dirección General** de Banca **Múltiple** el oficio 397-V-P54.92, en donde se le pide resuelva la solicitud de reestructuración de adeudos solicitada al C. Presidente de la República.

Se solicita su muy amable intervención ante el licenciado ***Víctor Miguel Fernández Valadez** para que promueva con los bancos involucrados su aceptación de vender la cartera del Grupo Lastra al precio castigado de 30 centavos por peso al Banco BCH.

Favor de comentar el resultado con Carlos Cabal.

Febrero 1992. (Fax)

Correspondencia Marzo 24 de 1992

La contabilidad de las empresas del Grupo Lastra distaba mucho de ser perfecta y le faltaba una gran presentación para hacerla apropiada a los ojos de los banqueros corporativos. Sabíamos que era empírica, que no resultaba fácil construirla de varios años atrás y mostrar además que sí existía la ofrecida bonanza para hacer frente a las propuestas de solución ofrecidas

Aquí, una lista de los documentos requeridos, de todas las empresas, pormenorizando los reportes necesarios y haciendo énfasis en la prisa de recibirlos.

Resulta de interés el párrafo intermedio, aclarando que los intereses crecían en mil millones mensuales y el final, casi suplicando la respuesta al administrador en jefe de las empresas, y compartiendo la empatía por la labor que le solicitábamos se llevara a cabo.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS
CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

Ciudad de México, Marzo 24 de 1992.

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.
LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
Villahermosa, Tabasco

Atn. C.P. Romeo López Nataret

Estimado Romeo:

A continuación me permito relacionar: los documentos que nos resulta imprescindible recibir para estar en posibilidad de entregarlos, todos juntos, al Banco BCH, S.A.

Estos estados financieros formarán parte del paquete que los funcionarios de dicha institución deberán analizar para que, de autorizarlo, establezcan la línea de crédito, al amparo de la cual, darían un crédito al grupo Lastra, que consolide sus actuales pasivos.

Resulta importante contar con estos documentos, en las condiciones en que se solicitan, a la brevedad posible, ya que de ellos depende que el banco realice los análisis y estudios que sus procedimientos requieren, para autorizar una operación por decenas de miles de millones de pesos. Además, debemos recordar que no es una línea de crédito cualquiera la que estamos tramitando, sino que corresponde al rescate financiero de un deudor altamente emprobleado.

En este. Despacho, hemos terminado ya la elaboración de los estudios que muestran las capacidades de producción de licor y la capacidad de pago de las empresas del grupo lastra, mostrando los flujos de efectivo que demuestran lo anterior y los estados de resultados pronosticados.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

No podemos proceder a la preparación de los balances proforma proyectados, hasta recibir de Villahermosa los documentos que relacionamos, mismos que servirán de base para nuestra labor.

Una vez recibidos los balances definitivos, después de validar su contenido y poniendo todo nuestro empeño, calculamos estar listos para entregar el “paquete” completo al Banco BCH en diez días. Tenemos el ofrecimiento del director general adjunto de operación bancaria de dicha institución, de terminar sus estudios, basados en la presentación que les hagamos llegar en los formatos que ya les mostramos, también en diez días hábiles.

Me resulta importante aclarar lo anterior, ya que por el monto de la deuda, la contabilización de intereses asciende a mil millones mensuales, lo que dificulta a cualquier funcionario bancario o gubernamental, cualquier esfuerzo de negociación que emprenda en favor de César Lastra.

Los documentos que estamos esperando recibir son los siguientes:

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.

A) estados financieros (Balances Generales y estados de resultados) con cédulas analíticas de cada cuenta que los integre, por los cierres de ejercicio q diciembre de 1991 y 1992

B) Balances Generales y Estados de Resultados mensuales correspondientes a los meses de enero y febrero de 1992

C) Fotocopia de la escritura constitutiva y poderes vigentes; y aumentos de capital, de haberlos.

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.

A) estados financieros (Balances Generales y estados de resultados) con cédulas analíticas de cada cuenta que los integre, por los cierres de ejercicio a diciembre de 1991 y 1992.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

B) Balances Generales y Estados de Resultados mensuales correspondientes a los meses de enero y febrero de 1992

C) Fotocopia de la escritura constitutiva y poderes vigentes; y aumentos de capital, de haberlos.

INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO, S.A. DE C.V.

A) estados financieros (Balances Generales y estados de resultados) con cédulas analíticas de cada cuenta que los integre, por los cierres de ejercicio q diciembre de 1991 y 1992

B) Balances Generales y Estados de Resultados mensuales correspondientes a los meses de enero y febrero de 1992

C) Fotocopia de la escritura constitutiva y poderes vigentes; y aumentos de capital, de haberlos.

CONDICIONES DE LOS DOCUMENTOS:

1- Deberán ser perfectamente legibles, de preferencia elaborados en maquina eléctrica o con computadora

2- Todos los documentos nos deberán ser enviados en dos tantos

3- Las copias fotostáticas deberán ser perfectamente claras y de la mejor calidad posible.

4- Los balances generales, los estados de resultados y las relaciones analíticas correspondientes de las tres compañías, mensuales y anuales, deberán venir firmados en forma autógrafa en cada hoja, por el contador responsable de cada empresa, firma completa, asentado invariablemente su número de cédula profesional.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

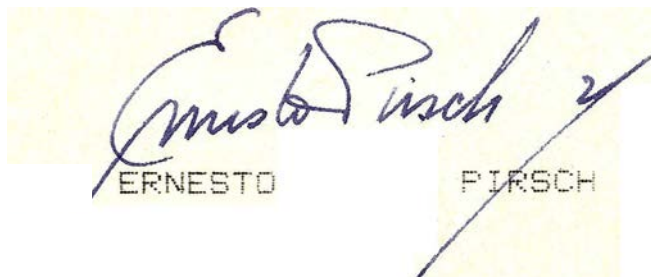
Lo anterior resulta de particular importancia cuando no se cuenta con estados financieros auditados.

5- Es imprescindible que los ejemplares de las escrituras constitutivas, poderes y aumentos de capital incluyan copia del registro ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Amigo Romeo:

No ignoro el enorme esfuerzo que significa cumplir con todo lo que solicitamos. En su oportunidad, he sabido involucrarme personalmente en tareas como esta y se, por experiencia, de la tensión que se crea en el equipo de trabajo con el que uno cuenta. Te pido, en nombre del profesionalismo de un ejecutivo de tu importancia y de la amistad de tantos años que te profesa César, que nos des respuesta tan pronto puedas.

Atentamente,



ERNESTO PIRSCH

c.c.p. Dr. Cesar M. Lastra Pérez
con afectuosos saludos

Correspondencia Marzo 26 de 1992

Los meses transcurrían, los gastos crecían. Para instrumentar nuestra propuesta de solución debimos escribirnos con frecuencia en un entorno donde el fax iniciaba su operación generalizada pero implicaba llamadas de larga distancia que eran caras para la situación económica del grupo y del despacho. Solicitamos un incremento a la cantidad que se nos proveía para gastos y salarios del despacho (menos de \$10 millones al mes), que nos fue concedido. La solicitud de incremento ameritó una larga conversación telefónica en la que como responsable del despacho debí discutir por largos minutos con César Lastra, a quien cada peso le dolía mucho. La cantidad se elevó a \$21 millones de pesos mensuales ¹. Esta carta es una muestra no solo del tono de nuestra necesidad y agradecimiento, sino de la comprensión de la dificultad por la que atravesaban las empresas y el doctor Lastra en lo personal.

¹ Revísense los equivalentes en pesos corrientes del año 2006 para determinar la cantidad con la que debía sobrevivir un despacho y sus tres “ejecutivos” y se verá la importancia de la nueva contribución.

ERNESTO PIRSCH Y ASOCIADOS

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA FINANCIERA

Ciudad de México, a 26 de marzo del 1992.

Doctor don César Lastra Pérez
Villahermosa, Tabasco

Muy estimado César:

Por separado estamos enviando hoy a Guillermina el recibo de honorarios profesionales correspondiente al mes de marzo, por las labores que realizamos en este despacho para las empresas Industrial Agropecuaria del Trópico, Industrial Licorera de Tabasco y Licores de Tabasco.

No quise dejar pasar la oportunidad de hacerte patente el reconocimiento de todos nosotros al esfuerzo que representa de tu parte la autorización al incremento del monto de nuestra percepción mensual. Muchísimas gracias por entender nuestra situación.

Afectuosamente,



Ernesto A. Pirsch Vidal

Compromiso de los accionistas

Como complemento a la documentación financiera presentada, y sabiendo cual era es destino de los expedientes que se fueron integrando para las diversas fases de la negociación, se redactó una propuesta de compromisos que la administración de todas las empresas, al frente de las que se encontraba el doctor Lastra, ofrecía acatar para asegurar la buena disposición y el mejor escenario para la decisión de los comités de crédito.

Compromiso de los Accionistas²

Asimismo, con el propósito de dar cumplimiento al programa de restauración que se presenta, los accionistas se comprometen a:

- 1. Los recursos solicitados como capital de trabajo serán destinados única y exclusivamente para tal efecto y cuya disposición se llevará a cabo mediante la presentación por parte de la empresa de la documentación comprobatoria que lo justifique.*
 - 2. La empresa se compromete a llevar a cabo la reestructura administrativa que se presenta en este documento, aunado a la instalación de un sistema de contabilidad, control de costos y de información financiera que refleje cabal y en forma precisa la situación de la empresa.*
 - 3. Las instituciones integrantes del fideicomiso de garantía tendrán en todo momento acceso a las instalaciones de la empresa así como a su información financiera.*
 - 4. La empresa no podrá incurrir en gastos o compromisos para efectuar erogaciones por concepto de activos fijos, a excepción de los estrictamente necesarios para la empresa o sustituciones esenciales para la operación de la planta.*
 - 5. Los socios de la empresa se comprometen a aportar los recursos necesarios, en los plazos y montos señalados en las proyecciones financieras **, para dar cumplimiento al plan de reestructura propuesto.*
 - 6. La empresa se reservara el derecho de liquidar anticipadamente el monto del principal y solicita a las instituciones integrantes del fideicomiso le sean liberadas las garantías en forma proporcional al prepago realizado.*
- (**) donde puede observarse la paulatina recuperación de la empresa una vez cumplidos sus compromisos financieros .*
- 7. Los accionistas se comprometen a no retirar utilidades en caso que las haya en tanto no sea liquidado el adeudo de la empresa.*

² En el archivo solo se encontró el manuscrito de este documento.

5.6) El Proyecto

Este proyecto de titulación tiene la intención de resolver una hipótesis escrita para los bancos, la que afirma que deben estudiar bien el crédito, conforme lo estipulan como ya quedó asentado, el sentido común, los procedimientos y la ley. El planteamiento de la hipótesis va acompañado de un caso práctico, un proyecto. Esta es una copia de la presentación que se imprimió de dicho trabajo. Para obtener su aceptación se hizo mucho trabajo de convencimiento con el Banco BCH ³, se desarrollaron varias adecuaciones y se suprimió alguna información. Además, se propuso, negoció y tramitó la instrumentación y contratación del fideicomiso de garantía que se comenta más adelante.

A solicitud expresa de los funcionarios del banco y debido al escenario de muy alta inflación imperante, no se incluyeron en la presentación del documento final los estudios de tasa de retorno ni otros de carácter prospectivo financiero que se habían desarrollado. La imposición de dotar con este tipo de análisis a los bancos para créditos cuantiosos es posterior a los hechos relatados, a fines de los años 90.

El documento denominado “Proyecto de reestructuración financiera de Empresas Lastra” se incorpora a este trabajo de titulación, integrado tal y como se presentó a los banqueros corporativos y que estos incorporaron en sus expedientes de crédito.

³ El trabajo de presentación de un proyecto como el descrito, al igual que en el quehacer político, es ahora denominado “lobbying”, por la búsqueda y convencimiento de los personajes clave que deben conocer de los datos e informes y que participan inequívocamente en la decisión final.

Portada (*Documento parcialmente facsimilar*):⁴

**PROYECTO DE
REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA
DE
EMPRESAS LASTRA**

**GRUPO
LICORES DE TABASCO**

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.

JUNIO, 1992

⁴ Una copia del “Proyecto de Reestructuración Financiera de Empresas Lastra” (rescate del Grupo Lastra) fue conservada en el archivo de negocios asesorados por Ernesto Pirsch y Asociados. La versión que se incorpora fue obtenida por el método de escaneo electrónico (digitalización), con mínimas correcciones y arreglos debido a la poca nitidez del material original. La tipografía debió cambiarse al tipo Arial y convertirse a ‘Mayúsculas y minúsculas’, ya que el original se encuentra impreso solo en mayúsculas, y algunos cuadros se abrieron en dos para facilitar su impresión y lectura.

ÍNDICE

I. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

II. MERCADO

1. Descripción del Producto
 2. Proceso Productivo Tradicional
 3. Clasificación de Ronces
 4. Análisis de la Demanda
 5. Análisis de la Oferta
 6. Mercado Potencial
 7. Política de Precios
- Anexos de Mercado

III. ASPECTOS TÉCNICOS

1. Localización de la Planta
 2. Infraestructura de Comunicación
 3. Descripción de las Instalaciones
 4. Descripción del Proceso de Producción de la Planta
- Anexos Técnicos

IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. Estructura de Personal
 2. Políticas de Operación
 3. Normas de Conducta de las Empresas y su Personal
- Anexos Administrativos

V. ASPECTOS FINANCIEROS

Anexos Financieros

- Anexo 1. Bases de Proyección del Pronóstico de Ventas
- Anexo 2. Consumo de Materias Primas y Programa de Producción
- Anexo 3. Necesidades de Capital de-Trabajo
- Anexo 4. Tablas de .Amortización
- Anexo 5. Proyecciones Financieras

I. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

El doctor César Lastra Pérez empresario importante del Estado de Tabasco, tiene entre sus activos diversas empresas divididas en dos grandes grupos: la producción y venta de licores, y la producción de cítricos, que contempla el procesamiento y venta de jugos concentrados y pulpa de mango.

El Grupo Licores lo componen dos empresas: **Industrial Licorera de Tabasco, S.A. de C.V.**, constituida en 1982 y **Licores de Tabasco, S.A.**, constituida en 1973. En ambas empresas el doctor César M. Lastra Pérez, es accionista mayoritario y actual administrador único; contando con una experiencia en el ramo de 32 años en la producción y comercialización de licores.

Industrial Licorera de Tabasco, es una industria manufacturera de aguardientes y rones, con 30 años de participación en el mercado. Actualmente, su producción es comercializada por la otra empresa del grupo, Licores de Tabasco.

Licores de Tabasco, es una empresa que se ha dedicado a comercializar vinos y licores nacionales e importados, así como la producción de la Industrial Licorera de Tabasco.

Por su parte, el área agroindustrial la componen una empresa procesadora de cítricos denominada Industrial Agropecuaria del Trópico, S.A. de C.V., constituida en 1986 y orientada a la producción de concentrados de naranja, toronja y pulpa de mango; en esta área se cuenta también con una serie de huertas con una extensión de 1,800 hectáreas, de las cuales se encuentran plantadas 1,600 hectáreas con naranja, toronja y limón persa.

El origen de la actual situación financiera del Grupo Lastra se debe a la obtención de créditos inadecuados en plazos y tasas de interés, orientados a la adquisición y siembra de las huertas, lo cual ocasionó una carga financiera excesiva que fue absorbida en su totalidad por las empresas Licores de Tabasco, Industrial Agropecuaria del Trópico y el doctor Lastra en lo particular, situación que no le ha permitido a estas empresas del grupo operar en condiciones adecuadas, lo cual le ha ocasionado una disminución de su mercado principalmente en el área de venta de licores.

Al mes de mayo de 1992, se estima que la deuda de las empresas del grupo lastra asciende a las siguientes cantidades:

INDUSTRIAL AGROPECUARIA DEL TRÓPICO, S.A. DE C.V.
CIFRAS EN MILES DE PESOS

<u>INSTITUCIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>INTERESES</u>		<u>TOTAL</u>
		<u>NORMALES</u>	<u>MORATORIOS</u>	
Bancomer	2,721,110	1,028,348	327,677	4,077,135
Banamex	300,000	15,000	816,000	1,131,000
Serfin	<u>2,871,171</u>	<u>133,988</u>	<u>3,376,296</u>	<u>6,381,455</u>
Total	5,892,281	1,177,336	4,519,973	11,589,590

LICORES DE TABASCO, S.A.
CIFRAS EN MILES DE PESOS

<u>INSTITUCIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>INTERESES</u>		<u>TOTAL</u>
		<u>NORMALES</u>	<u>MORATORIOS</u>	
Bancomer	1,149,906	434,803	138,469	1,723,178
Internacional	1,250,000		1,555,833	2,805,833
Serfin	<u>2,233,419</u>	<u>104,226</u>	<u>2,575,027</u>	<u>4,912,672</u>
TOTAL	4,633,325	539,029	4,269,329	9,441,683

DR. CESAR M. LASTRA PÉREZ
CIFRAS EN MILES DE PESOS

<u>INSTITUCIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>INTERESES</u>		<u>TOTAL</u>
		<u>NORMALES</u>	<u>MORATORIOS</u>	
Bancomer	770,525	291,197	92,790	1,154,512
Internacional	906,527	453,043	49,429	1,408,999
Serfin	1,852,732	84,361	2,153,325	4,090,418
Banamex	180,000	9,000	489,600	678,600
Somex	<u>897,000</u>	<u>98,543</u>	<u>2,677,737</u>	<u>3,673,280</u>
Total	4,606,784	936,144	5,462,881	11,005,809

ADEUDO TOTAL
CIFRAS EN MILES DE PESOS

<u>INSTITUCIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>I N T E R E S E S</u>		<u>TOTAL</u>
		<u>NORMALES</u>	<u>MORATORIOS</u>	
Bancomer	4,641,541	1,754,348	558,936	6,954,825
Internacional	2,156,527	453,043	1,605,262	4,214,832
Serfin	6,957,322	322,375	8,104,648	15,384,545
Banamex	480,000	24,000	1,305,600	1,809,600
Somex	<u>897,000</u>	<u>98,543</u>	<u>2,677,737</u>	<u>3,673,280</u>
Total	15,132,390	2,652,509	14,252,183	32,037,082

La situación financiera antes mencionada es motivo del presente estudio, el cual pretende mostrar la viabilidad operativa en las condiciones financieras adecuadas que le permitirán al grupo recuperar su presencia en el mercado, y del cual se desprenderá la capacidad de generación de recursos que le permitirá estar en posibilidad de enfrentar la liquidación de los compromisos financieros que tiene por delante.

II. MERCADO

1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El nombre de ron proviene de una hierba botánicamente conocida como *saccharum officianum*, conocida más comúnmente como caña de azúcar.

La ley federal de alcoholes define al ron como un destilado alcohólico del jugo fermentado de caña de azúcar, del almíbar de la caña de azúcar, de las melazas del azúcar, o de otros subproductos del azúcar, producido con una graduación alcohólica no inferior a 90° Proof y de tal forma que el destilado posea el sabor, aroma y características generalmente atribuida a esta bebida, y embotellado con una graduación no inferior a 80° Proof.

Otros productos similares, de igual proveniencia, lo constituyen los aguardientes de diferentes denominaciones y cuyas características dependen en alto grado de la calidad de la caña con que se elabora, de la región geográfica y del proceso de elaboración a que son sujetos, en múltiples posibilidades. Así mismo, son conocidas las bebidas a partir de rones y similares, tales como los habaneros, cremas de frutas, etcétera.

En el capítulo de aspectos técnicos se presenta una descripción del proceso de producción particular de industrial licorera de tabasco.

2. PROCESO PRODUCTIVO TRADICIONAL

La producción del ron y los aguardientes empieza con la fermentación de las melazas, (el jugo de la caña concentrado que queda después de que el azúcar se haya cristalizado), escogido para la producción de estos productos. Luego es mezclado con agua, dependiendo de la calidad de alcohol que se desee en el fermentador. Generalmente con tres o cuatro partes de agua por uno de melazas, a continuación se le agregan nutrientes puros de levadura, el mosto resultante se bombea en los fermentadores, luego es mezclado con lo que se llama iniciadores de levadura. Los aceleradores de fermentación operan-casi 48 horas.

El uso de cultivos de levadura pura es lo que produce la suavidad y ligereza del ron. Los rones verdaderamente pesados son fermentados con el llamado “levadura silvestre” y son destilados con menos de 160° Proof, produciendo fuertes efectos congestivos. Estos tienen que ser omitidos antes de la destilación girando así los sólidos suspendidos y dejando un líquido claro el cual el luego destilado tres o cuatro veces. Después de la destilación, el ron es vertido en barriles con 110° Proof. En los barriles se pierde el 40% de los componentes más volátiles por evaporación, después se saca de estos y se le agrega agua para obtener la graduación del producto final en 80° Proof.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS RONES:

- .1 Corresponde a las bebidas secas y rones de cuerpo ligero que son producidos en los países de habla hispana.
- .2 Rones de cuerpos medios similares en su estilo a los rones ligeros y son producidos en Haití, Barbados, Trinidad y Guyana.
- .3 Rones ricos, de mucho cuerpo, picante, producidos en las islas y países de habla inglesa, de los cuales el mejor ejemplo es el ron de Jamaica.
- .4 Rones de cuerpo ligero pero de aroma picante producidos en Puerto Rico, Islas Vírgenes, Republica Dominicana, Cuba, Venezuela y México.

En general, el ron es producido donde el clima sea apropiado para el cultivo de la caña de azúcar.

La venta del ron sobre otro tipo de licores se debe a que no solo toma el sabor del producto con el que se mezcla, sino que también tiene su propio sabor distintivo. Los rones blancos, "tradicionalmente, han sido utilizados para la producción de daiquiries, cocteles, ron con cola y ron collins.

Los rones de mucho cuerpo se utilizan también como ingredientes en bebidas tales como ponches tropicales. Generalmente se bebe el ron con gaseosas (64%), en bebidas mezcladas (26%) y puro (10%). El ron también se utiliza como saborizante en la cocina y horneado de diferentes platillos.

Para usos industriales, el ron es naturalizado para emplearlo en la elaboración de productos de tocador y como solvente para materias saborizantes en la producción de productos de tabaco.

La industria del tabaco fue la primera' en utilizar el ron desnaturalizado aunque las fuertes industrias indican que su uso exclusivo ha disminuido debido a sustitutos sintéticos.

4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A nivel internacional, los principales importadores de ron se encuentran en los Estados unidos y en Europa, comenzando a tener alguna importancia el mercado japonés.

A nivel nacional, la demanda se encuentra diseminada en todos los .Estados, destacándose su consumo en las zonas tropicales y de clima húmedo, además de ser mayor el consumo en ciudades de alta concentración urbana, principalmente el Distrito Federal, Guadalajara, y Tijuana. Cabe hacer notar que el mayor consumo de estos productos se encuentra en los estratos sociales medio y bajo.

En México, la participación de la producción de licores ha venido incrementando su importancia en la contribución al producto interno bruto. La tendencia de este sector económico es superior a la tasa media de crecimiento del sector manufacturero en general (anexo de cifras del mercado).

Gran parte de la popularidad del ron se debe no solo por sus enormes esfuerzos promocionales como es el caso de la firma Bacardí, sino también por los efectos del auge de la búsqueda de diversión, la diversificación en las formas de su consumo, la tendencia general hacia las bebidas preparadas de licores ligeros y al crecimiento del mercado potencial en consumidores a partir de una edad promedio de 15 años según encuestas realizadas por firmas publicitarias.

Dentro de las tendencias mostradas por el público al consumo de licores, se añade la frecuencia de visitas sociales en casa, dando como resultado más ocasiones para el consumo y ofrecimiento de licores destilados.. Esto ha provocado que un buen número de gente se incline por las bebidas preparadas a base de licores ligeros, lo que constituye una parte importante del mercado potencial de los rones considerando que a últimas fechas, aun los bebedores de bebidas fuertes han mostrado cambios en sus hábitos de consumo hacia las bebidas consideradas como ligeras.

La mayoría del ron producido en México es vendido principalmente a grandes almacenes, tiendas, restaurantes, cantinas, bares, hoteles, etcétera, habiéndose mostrado a últimas fechas un incremento en las exportaciones mexicanas de este producto, al mercado de Norteamérica y Europa, principalmente.

Por otra parte, existe una importante producción de rones y aguardientes propios de cada región, con los cuales los consumidores se sienten identificados y que es importante competencia de las marcas líderes del mercado nacional, sin embargo existen ciertas diferencias importantes entre los bebedores de ron que los distinguen en alguna forma del mercado total de licores.

Los segmentos demográficos más importantes del mercado de licor son: a) de los 15 a 25 años, estudiantes, trabajadores jóvenes, universitarios o graduados y también adultos, grupo considerado como el más bebedor, b) mayores de 30 años, en este segmento el ron también se ha vuelto la bebida favorita, seguido después del brandy o de otras bebidas elaboradas de grano, y c) el ron tiende a atraer las preferencias de las mujeres, que son otro segmento de importante crecimiento del mercado.

En los anexos de mercado se presenta un breve análisis de las bebidas con mayor penetración entre la población consumidora en el Estado de Tabasco, donde se incluye también el consumo de los productos de la empresa solicitante.

5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

A nivel internacional, los principales abastecedores de ron son los países del Caribe, Centroamérica, Norte de Sudamérica, México y Estados Unidos es indudable que el éxito comercial de la firma Bacardí ha influido en forma determinante para la incursión del ron en el gusto de los consumidores. Actualmente, esta firma controla internacionalmente la mayor parte del mercado de este producto en lo relativo a producción y comercialización.

En México, la firma Bacardí introduce al mercado cerca del 95% del ron consumido y la casa Domecq cuenta con aproximadamente el 60 % del mercado de brandies. En aquellos Estados productores de caña de azúcar se elaboran rones y bebidas propias, en diferentes calidades que van desde los aguardientes de caña hasta los habaneros. Entre los principales Estados productores de rones se encuentran Veracruz, Tabasco, Puebla y Sinaloa.

En el Estado de Tabasco desde hace varios años, Industrial Licorera de Tabasco ha venido produciendo bajo su propia marca registrada y con buenos resultados comerciales los siguientes productos destilados provenientes de caña de azúcar:

Aguardiente:	Mi Caña	60 %
Aguardiente:	Zorro	20 %
Ron:	Canelo	10 %
Habanero:	Chontal	<u>10 %</u>
		100 %

El total de los productos de estas marcas se destinan íntegramente a la empresa licores de tabasco la cual se encarga de la comercialización.

Estos productos, cuentan con todas las licencias vigentes de producción necesarias, federales' y estatales, cumpliendo con las normas de producción, contenido, envase, etiquetado y embalaje que son requeridos por la autoridad.

De tiempo atrás, Industrial Licorera de Tabasco cuenta con la autorización necesaria para la producción y comercialización de otros productos .destilados de caña, para los que ya le han sido autorizados marca registrada y formulación. Existen planes a futuro para incorporar estos nuevos productos en el mercado. También se tiene autorizada la maceración de frutas, licores de diversas frutas tropicales (nanche, guanábana, cacao y anís), rompopes y tipo brandy (Parras), para su posterior lanzamiento al mercado.

Los principales competidores en ventas al menudeo en el Estado de Tabasco son las tiendas de autoservicio y pequeños establecimientos: Villahermosa (2 almacenes Chedraui, 2 tiendas Bonanza, un almacén Blanco, una tienda Gular, una tienda Tu Casa, una tienda Sedena, una tienda IMSS y dos tiendas ISSSTE); Cárdenas (una tienda Blanco, una tienda Conasuper, una tienda Sedena, una ISSSTE, una IMSS y una Impecsa); Nacajuca (una tienda Tu Casa); Comalcalco (una tienda Bonanza); Cunduacán (una tienda ISSSTE); Frontera (una tienda ISSSTE).

La importancia de la competencia de las cadenas y tiendas de autoservicio radica en dos factores principalmente: 1) la diversidad de productos que ofrecen, y 2) la facilidad de abastecerse en grandes cantidades de producto para todos los establecimientos que operan.

Otro factor favorable es que están en posibilidad de promocionar ofertas temporales, ofreciendo interesantes descuentos en este rubro de mercancías (productos “gancho”), atrayendo al público a sus establecimientos, en donde de seguro adquirirán otra mercancía a precios normales de mercado, lo que les compensa por la baja en el precio.

Otro importante competidor son los pequeños establecimientos. Diseminados por todo el Estado, estos comercios participan en forma importante en el mercado de vinos y licores, así como de cerveza. Algunos de estos establecimientos, es del dominio público, ofrecen su mercancía en forma clandestina e incluso en horarios no comerciales y, desde luego, a precios muy superiores a los normales de mercado. Estos pequeños establecimientos efectúan sus compras de alguno de los siguientes proveedores:

- Competencia de mayoreo establecida en el mismo Estado de Tabasco y penetración de mayoristas procedentes de otras entidades, principalmente el Estado de Veracruz.
- Compras directas, en pequeña escala, de proveedores a su vez de Licores de Tabasco, cuando los pedidos alcanzan ciertos montos de importancia.
- Compras efectuadas en mayoreo o menudeo a Licores de Tabasco. Se estima que de esta fuente se surten hasta el 70% de estos comercios.

En cuanto a los competidores en ventas al mayoreo, existen varias organizaciones comerciales dedicadas a la venta de licores y vinos que actúan en el territorio del Estado de Tabasco. Las que presentan una mejor posición para considerarse competidores son: Distribuidores Comerciales, S.A. y Dimexa, las dos tiendas localizadas en Villahermosa; Distribución Centro Mercantil, S.A., establecida en el Municipio de Macuspana. Estas empresas han podido incursionar al mercado estatal principalmente porque Licores de Tabasco ha descuidado el mercado al no poder satisfacerlo adecuadamente debido a su precaria situación financiera, sin embargo una vez restablecido su capital de trabajo, no tendrá ningún problema en recuperar este mercado dada su infraestructura comercial, la cual es superior en un 50% al de la suma de estos competidores.

Un último competidor de cierta importancia lo constituyen, nuevamente, algunos mayoristas del Estado de Veracruz, quienes a pesar de su situación irregular para esta actividad logran una participación significativa en el mercado tabasqueño.

6. MERCADO POTENCIAL

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el total de la producción de Industrial Licorera de Tabasco es comercializada a través de la organización y las tiendas de Licores de Tabasco, por lo que la información correspondiente a los aspectos del mercado potencial se analizarán únicamente en relación con las ventas en el Estado.

Durante el año 1991, la empresa presentó ingresos por concepto de ventas por un monto de \$16,304 millones, de los cuales el 64.14% correspondieron a las ventas de otros productos en donde Bacardí absorbió el 35.54%, los productos de la firma Domecq el 22.18% y otras marcas el 6.42%; el 35.86% correspondió a las ventas de los productos propios.

Del total de ventas de este año, corresponde, a los principales proveedores la siguiente participación:

Licores de Tabasco, S.A. de C.V.
Integración de las ventas en 1991
Cifras en Millones de Pesos

	Venta Menudeo	Venta Mayoreo	Venta Total	%
Bacardí	1,189.9	4,603.8	5,793.7	35.54
Domecq	742.3	2,874.1	3,616.4	22.19
Otros	<u>214.7</u>	<u>830.9</u>	<u>1,045.6</u>	<u>6.42</u>
Suma	2,146.9	8,308.8	10,455.7	64.15
Ind. Lic. Tab.	<u>834.1</u>	<u>5,014.3</u>	<u>5,848.4</u>	<u>35.85</u>
Total	2,981.0	13,323.1	16,304.1	100.00
%	18.29	81.71	100.00	

A continuación, se presentan los resultados de ventas históricos de Licores de Tabasco, donde se puede observar la caída en las ventas en términos reales del 12.45% promedio. Tomando como base el año de 1988, derivado de los problemas financieros que ha venido padeciendo esta empresa al hacerse cargo de inversiones en otras actividades del grupo (huertas e industrialización de cítricos) y que le han mermado importantemente su capital de trabajo.

Licores de Tabasco, S.A. de C.V.

Ventas históricas

Cifras en millones de pesos

<u>Año</u>	Mayoreo	Menudeo	Total
1988	9,832	2,299	12,131
1989	9,519	3,772	13,291
1990	9,627	3,560	13,187
1991	13,323	2,981	16,304
1992 *	4,149	1,248	5,397

* Cifras del primer cuatrimestre.

Por lo que respecta a las **Ventas al Menudeo**, Licores de Tabasco cuenta con un total de 40 licencias estatales para la venta autorizada de licores. Actualmente solo opera 29 tiendas en los diferentes municipios y poblados del Estado, con una participación en las ventas de 1991 como sigue:

Licores de Tabasco, S.A. Ventas totales 1991

Ventas al Menudeo

	<u>Tiendas</u> <u>Operando</u>	<u>Ventas *</u> <u>Totales</u>	<u>Participación</u> <u>%</u>
Balancan	1	168	5.64
Cárdenas	3	128	4.28
Centro (Villahermosa)	19	2,035	68.27
Comalcalco	1	155	5.20
Cunduacan .	1	83	2.77
Macuspana	2	23	0.77
Paraíso	1	213	7.16
Teapa	1	87	2.94
Tenosique	1	88	2.96
Total	29	2,980	100.00

* Cifras en millones de pesos

A través de esta cadena de distribución, se establece el contacto con pequeños comerciantes ubicados en diferentes poblaciones y que a su vez atienden a públicos de localidades más distantes. Los 29 establecimientos que operan actualmente, ofrecen ventas al menudeo. De acuerdo a estadísticas del mercado estatal, en Tabasco existen 768 expendios de licores de los cuales el 45% de ellos son surtidos por productos de Licores de Tabasco considerándose esta la venta al mayoreo.

A la obtención de los recursos frescos que se están solicitando para complementar el capital de trabajo de Licores de Tabasco, se pretende emprender las siguientes Acciones:

- 1) Proceder a la apertura de 11 establecimientos adicionales, para los cuales se cuenta con las licencias autorizadas con un costo aproximado de \$ 17 millones;
- 2) Remodelar las actuales tiendas para optimizar su actividad, favoreciendo una nueva imagen de la empresa, cuyo costo se estima en \$ 15 millones por tienda;
- 3) Incrementar el surtido de vinos y licores en todas las tiendas, .permitiendo con esto aumentar el potencial de ventas;
- 4) Reubicar aquellas tiendas que han disminuido o que no han incrementado su venta, o que se encuentran en posibilidad de participar en zonas de mayor crecimiento comercial;
- 5) Mejorar los precios de venta al público mediante la introducción de un sistema de ofertas que permita atraer a los compradores y contrarrestar a la competencia de las tiendas de autoservicio; por ejemplo, en el cuadro siguiente se presenta un **Comparativo de Precios al Menudeo** de los principales productos que se comercializan en las tiendas de la empresa entre ENE-JUN de 1992:

<u>Producto</u>	<u>Precio ENE' 92</u>	<u>Precio JUN' 92</u>
Bacardí Blanco	11,709	14,950
Bacardí Añejo	11,709	16,250
Don Pedro	16,141	20,100
Presidente	11,375	14,360

Nota: Precios al menudeo en pesos. Capacidades de $\frac{3}{4}$ de litro. Estos precios son equivalentes a los precios de la competencia.

6) En forma adicional a las acciones descritas con anterioridad, se emprenderán diversas promociones ante las autoridades estatales que permitan atacar al contrabando y clandestinaje comercial, tales como:

A) ampliar el horario autorizado de venta

B) apertura del comercio los domingos

Como resultado de las acciones antes descritas, aunadas a la aportación de recursos frescos a la operación de la empresa, se espera que la venta al menudeo se incremente en un 35% con respecto a los resultados de 1991. En el apartado financiero se reflejan estas consideraciones.

Las ventas al Mayoreo, representaron el 81.71% de las ventas de 1991. Los clientes de mayoreo se encuentran en el territorio estatal, siendo los principales

tiendas de abarrotes, pequeños autoservicios, bares y cantinas, restaurantes y hoteles. Aproximadamente un 5% de esta venta se realiza en los Estados de Chiapas y Campeche.

Estas ventas se realizan de contado o a plazos no superiores a 30 días. En el cuadro siguiente se muestran a los **principales clientes de la empresa**:

<u>CLIENTE</u>	<u>UBICACIÓN</u>
Licorera Boca del Cerro	Villahermosa
Ultramarinos y Licores La Sorpresa	Cárdenas
Tiendas Sedena	Villahermosa
Hermanos Graniel Zárate	Comalcalco
Centro comercial ISSET	Villahermosa
Socorro López Hernández	Villahermosa
Elvira Guadalupe Rezalucea	Villahermosa
Elsa Cárdenas Jiménez	Frontera
Operadora Tur Maya Tabasco	Frontera
Súper Víveres	Frontera
Aída Gálvez Luna	Ciudad Pemex

Los mas importantes **proveedores** de los productos que vende Licores de Tabasco son las empresas Bacardí y Domecq en productos de venta masiva, elaboradores de las marcas líderes de estos productos en el mercado mexicano, e Industrial Licorera de Tabasco en productos locales; además de las importantes casas Bacardí y Domecq, Licores de Tabasco se abastece de: La Madrileña, Bodegas Copa de Oro, Bodegas California, Benet, Vinícola Del Vergel, Seagram's, Vinos Finos, Casa Cuervo y Bodegas La negra, entre otras.

Cada uno de estos proveedores hace entrega de sus productos en las bodegas con que cuenta la empresa en la zona centro y periferia de la ciudad de Villahermosa. En el año 1991, el abastecimiento total de Licores de Tabasco se obtuvo en 35.85% de Industrial Licorera de Tabasco y el 64.15% de diversos proveedores nacionales.

<u>PROVEEDOR</u>	<u>UBICACIÓN</u>
Bacardí y Compañía	Estado de México
Industrial Licorera de Tabasco	Villahermosa
Industrias Vitivinícolas Pedro Domecq	México D.F.
Representaciones del Sureste	Chiapas
Importadora y Distribuidora Internacional	México D.F.
Casa Cuervo	México D.F.
La Madrileña	México D.F.
Seagram's de México	México D.F.
Vinos y licores de calidad	Estado de México
Importaciones Anglo-Europeas	México D.F.

Debido a que las estadísticas oficiales de este mercado no se elaboran oficialmente, el mercado potencial se estima que actualmente (sic), la venta de los productos de la empresa y las marcas comerciales en el Estado se conforman como sigue:

	<u>Participación</u> <u>Licores de Tabasco</u>	<u>Otros</u> <u>Establecimientos</u>
Ventas del Estado	45 %	45 %
Proveniente de otras entidades	- -	10 %
Suma el Mercado Estimado	45 %	55 %

La base para afirmar lo anterior se da como resultado de 35 años de experiencia y a la verificación de que la empresa ofrece al público todos los productos de mayor demanda (aguardientes, productos Bacardí, Domecq, tequilas, ginebras, vodkas, whiskyes y otros más), además de ser el distribuidor exclusivo de los productos que fabrica.

7. POLÍTICA DE PRECIOS

El valor de venta de los productos distribuidos se determina tomando en cuenta los precios de lista de los diferentes proveedores y los niveles de descuentos concedidos por estos. Influyen en este nivel del proceso de abastecimiento el volumen adquirido en cada partida de los diferentes productos, así como la temporada comercial en que se elabore y formalice el pedido ante el proveedor. En ocasiones, la compra se realiza a plazo distinto al ofrecido por el proveedor y pasa a formar parte del costo el monto de los intereses pactados para la operación.

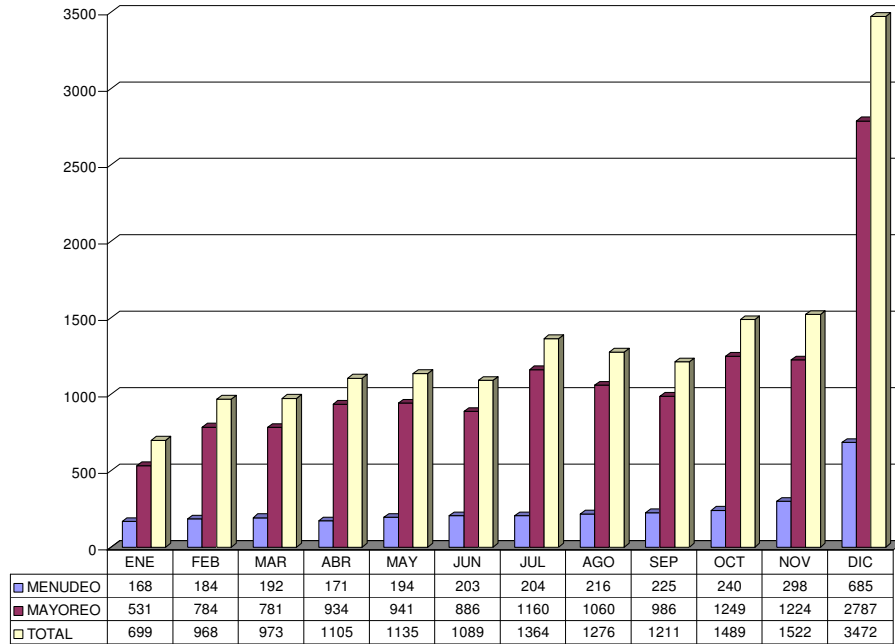
A esta cifra debe aumentarse la parte proporcional del costo de transporte del lugar de origen a Tabasco y el de las maniobras que corresponda llevar a cabo para situar el producto en las tiendas o con los clientes, según la forma de venta. El prorrateo de los costos administrativos y financieros que tuviera la empresa también forma parte del precio.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la constante observación de los precios ofrecidos por la competencia determina el nivel de utilidad óptimo con que se expenden finalmente todos los productos.

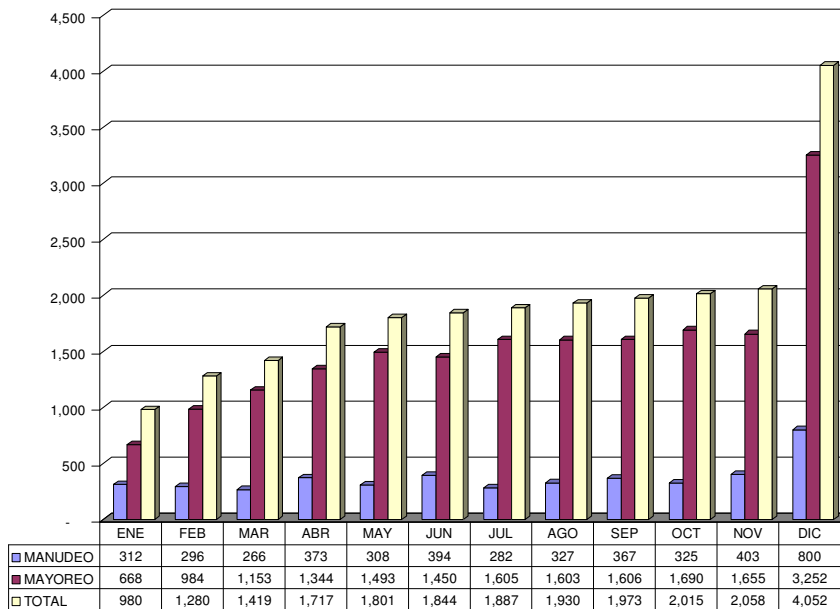
Por la gran aceptación de los productos elaborados por Industrial Licorera de Tabasco y porque la producción se lleva a cabo localmente, el margen de utilidad es ligeramente superior al de los productos de otras marcas.

ANEXOS: Aspectos de Mercado

Licores de Tabasco, S.A.
 Ventas Totales 1991 – Menudeo, Mayoreo y Total
 Millones de pesos



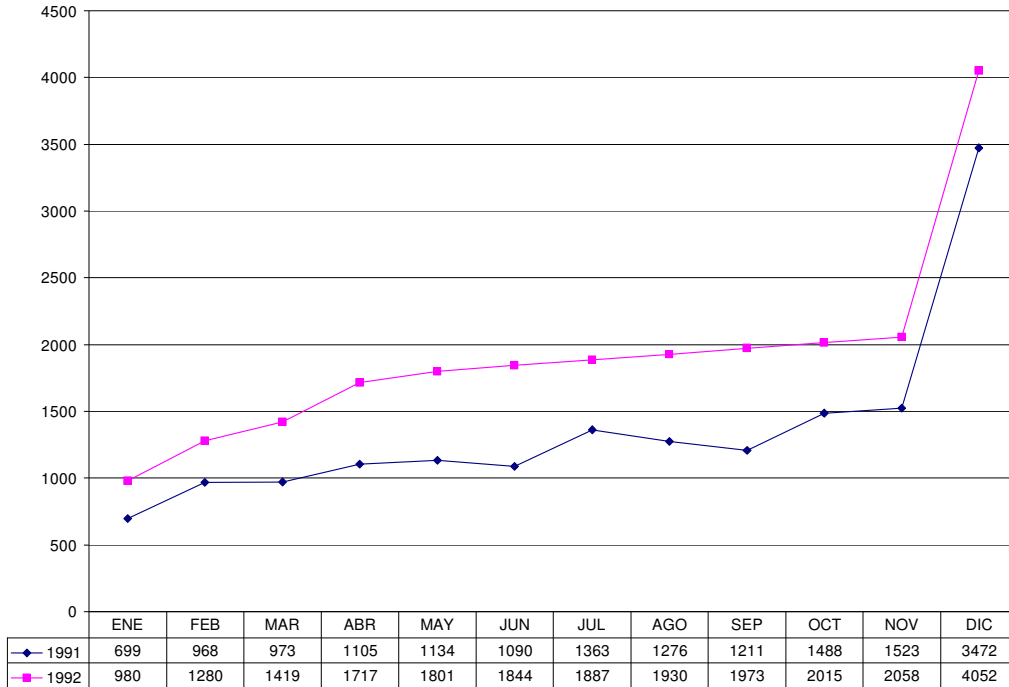
Licores de Tabasco, S.A.
 Ventas totales 1992 – Menudeo, Mayoreo y Total
 Millones de Pesos



Cifras proyectadas de Mayo a Diciembre

Licores de Tabasco, S.A.

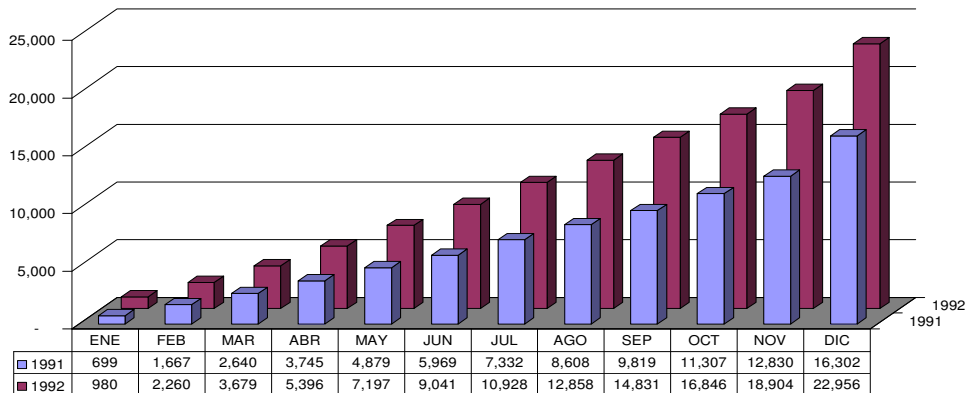
Tendencia de las Ventas
Millones de pesos



Mayo – Diciembre 1992 Pronóstico

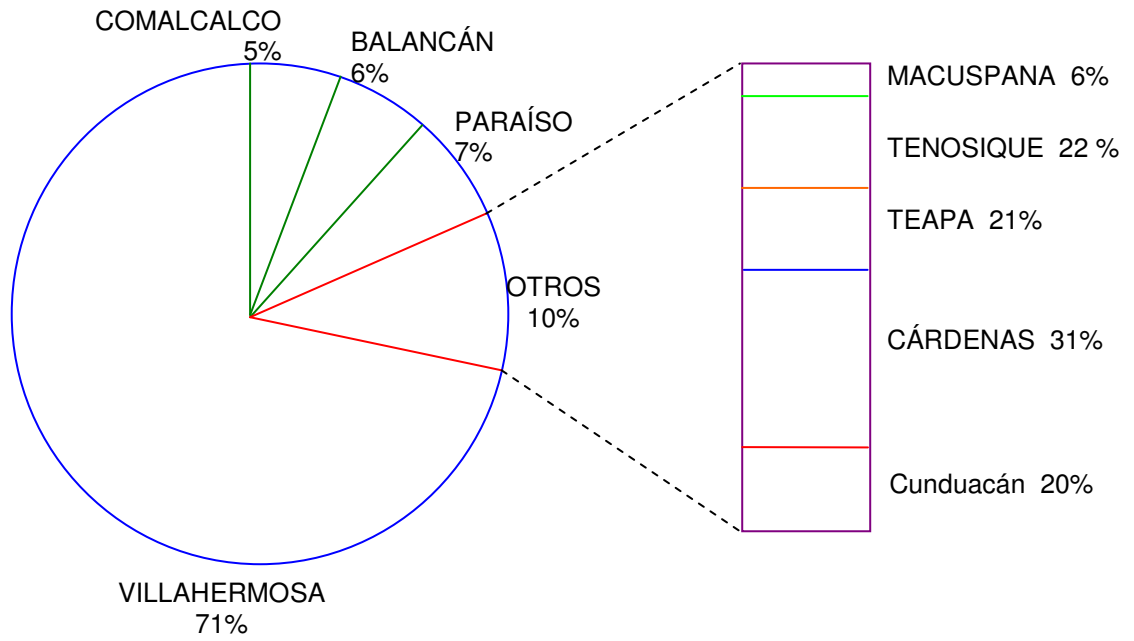
Licores de Tabasco, S.A.

Tendencia Acumulada de las Ventas
Millones de pesos



Mayo – Diciembre 1992 Pronóstico

Licores de Tabasco, S.A. de C.V.
Ventas al Menudeo



Participación del Estado de Tabasco
Cifras Económicas Nacionales

	1970		1975		1980		1990	
	NACIONAL	TABASCO	NACIONAL	TABASCO	NACIONAL	TABASCO	NACIONAL	TABASCO
Población Total Nacional	48'850,994	778,496	57'090,976	910,694	67'001,590	1'065,694	81'140,922	1'501,183
Participación % Tabasco		1.59		1.6		1.59		1.85
Producto Interno Bruto Nacional *	444,271	5152	1'110,095	18,648	4'276,480	16,9836	N.D.	N.D.
Participación % Tabasco		1.16		1.68		3.97		N.D.
Lugar que ocupa como Estado		21		16		6		N.D.
Producto Interno per Cápita **	9,094	6617	19,268	20,476	63,827	159,420	N.D.	N.D.
Participación % Tabasco		72.76		106.27		249.77		N.D.
Lugar que ocupa como Estado		20		9		1		N.D.

* MILLONES DE PESOS ** PESOS
FUENTE: INEGI; Censos Nacionales de Población, 1980 y 1990

Contribución de la División:
Industria Manufacturera la Economía Nacional
Contribución Total Nacional
=Millones de Pesos=

	1986	%	1987	%	1988	%	1989	%
Al Producto Interno Bruto	19'645,676	100.00	50'122,694	100.00	106'741,058	100.00	125'874,877	100.00
Alimentos, Bebidas y Tabaco	5'574,684	28.40	12'808,278	25.50	26'049,254	24.40	31'449,055	25.00
Bebidas Alcohólicas	235,905	4.20	609,296	4.80	1'297,298	5.00	1'538,421	4.90
Cerveza y Malta	402,602	7.20	947,635	7.40	2'163,821	8.30	2'582,386	8.20

FUENTE: INEGI; Censos Económicos 1989

Participación de la Industria de Alimentos y Bebidas en el Sector Manufacturero de la Economía

Cifras en Millones de Pesos

Primero tres años

	1984		1985		1986	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
Producción de Bebidas Alcohólicas						
Industria Nacional: (Valor)						
Producción Bruta	15'576,826		25'868,851		45,314,121	
Consumo Interno	8'958,826		14,800,217		25,668,445	
Agregado Bruto	6'618,292		11,068,634		19,645,676	
Industria de Bebidas Nacional:						
Producción Bruta	724,778	4.70	1,175,091	4.50	2,169,933	4.80
Consumo Interno	326,680	3.60	512,347	3.50	939,378	3.70
Agregado Bruto	398,098	6.00	662,744	6.00	1,230,555	6.30
Producción de Bebidas Alcohólicas						
Producción Bruta	165,911	22.90	247,924	21.10	412,722	19.20
Consumo Interno	74,163	22.70	107,796	21.04	176,817	18.82
Agregado Bruto	91,748	23.05	140,128	21.14	235,905	19.17

	1987		1988		1989	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
Producción de Bebidas Alcohólicas						
Industria Nacional: (Valor)						
Producción Bruta			243,746,039		289,233,776	
Consumo Interno	14,134,462		137,004,981		163,358,899	
Agregado Bruto	64,011,768		106,741,058		125,874,877	
Industria de Bebidas Nacional:						
Producción Bruta	5,213,583	4.60	11,155,231	4.60	14,096,139	4.90
Consumo Interno	2,258,633	3.50	4,730,275	3.50	6,253,426	3.80
Agregado Bruto	2,594,950	5.90	6,424,956	6.00	7,842,713	6.20
Producción de Bebidas Alcohólicas						
Producción Bruta	1,052,461	20.19	2,197,701	19.70	2,660,389	18.87
Consumo Interno	443,165	19.62	900,403	19.03	1,121,968	17.94
Agregado Bruto	609,296	23.48	1,297,298	20.19	1,538,421	19.62

FUENTE: INEGI; El Sector Alimentario en México, Edición 1991

Características de los Expendios de Bebidas Embriagantes por Clase y Medio Rural 1983 - 1986

	1983				1984			
	NACIO- NAL	TABAS- CO	TABAS- CO %	ESTA- TAL %	NACIO- NAL	TABAS- CO	TABAS- CO %	ESTA- TAL %
Número de Expendios	257,817	2,497	0.97	100	282,961	3,302	1.17	100
Cantinas	20,642	20	0.1	0.8	21,525	112	0.52	3.39
Pulquerías	6,224	0	0	0	6,506	0	0	0
Cervecerías	23,620	1,151	4.87	46.1	25,117	1,375	5.47	41.64
Restaurantes, Fondas y Figones	37,615	425	1.13	17.02	39,841	547	1.37	16.57
Tiendas, Tendajones y Estanquillos	151,629	577	0.38	23.11	158,533	640	0.4	19.38
Otros Estableci- mientos	28,105	324	1.15	12.98	31,439	628	2	19.02
Expendios según Medios								
Urbano	186,379	1,056	0.57	42.29	195,566	1,676	0.86	50.76
Rural	81,438	1,441	1.77	57.71	873,295	1,626	0.19	49.24
Locales con Expendios Autorizados	15,698	226	1.44		15,975	256	1.6	

	1983				1984			
	NACIO- NAL	TABAS- CO	TABAS- CO %	ESTA- TAL %	NACIO- NAL	TABAS- CO	TABAS- CO %	ESTA- TAL %
Número de Expendios	294,470	3,503	1.19	100	302,235	3,706	1.23	100
Cantinas	22,331	119	0.53	3.4	23,059	331	1.44	8.93
Pulquerías	6,789	0	0	0	7,054	7	0.1	0.19
Cervecerías	26,180	1,463	5.59	41.76	26,833	1,463	5.45	39.48
Restaurantes, Fondas y Figones	41,551	582	1.4	16.61	42,691	585	1.37	15.79
Tiendas, Tendajones y Estanquillos	164,589	672	0.41	19.18	167,839	768	0.46	20.72
Otros Estableci- mientos	33,030	667	2.02	19.04	34,849	552	1.58	14.89
Expendios según Medios								
Urbano	202,932	1,783	0.88	50.9	208,523	1,912	0.92	51.59
Rural	91,538	1,720	1.88	49.1	93,802	1,794	1.91	48.41
Locales con Expendios Autorizados	16,243	261	1.61		16,297	262	1.61	

III. ASPECTOS TÉCNICOS

1. Localización de la planta

Las instalaciones de Industrial Licorera de Tabasco, se encuentran localizadas en la zona industrial de Villahermosa, Tabasco, calle Acero s/n, Manzana 5, Lote 4. Ocupa un terreno de su propiedad con superficie total de 4,000 metros cuadrados, de los que 2,876 metros están construidos.

2. Infraestructura de comunicación

La red de carreteras de la región tiene como eje principal la carretera Villahermosa-Escárcega. A esta vía se le une carreteras estatales y caminos vecinales. Los puertos de dos bocas y frontera se encuentran a 95 y 87 kilómetros respectivamente y la estación ferroviaria de Teapa se ubica a 70 kilómetros de distancia. A 10.5 kilómetros de la ciudad de Villahermosa se encuentra el aeropuerto internacional.

3. Descripción de las instalaciones

Entre sus instalaciones se cuenta con áreas de recepción de materias primas, tanques especializados de almacenaje y guarda de alcoholes, sala de proceso en donde se ubica la maquinaria utilizada en el proceso productivo, bodega de insumos, bodega de producto terminado y oficinas. Así mismo, cuenta con todas las facilidades para el desempeño y atención del personal como son vestidores y servicios sanitarios. La antigüedad de las instalaciones es de 5 años y la vida útil de los equipos se estima en 10 años a partir de 1992.

Para su operación cuenta con los servicios municipales de transporte de personal, líneas eléctricas de alta tensión que suministran la energía suficiente para la operación de la planta. Los requerimientos de agua potable de la planta se obtienen de la red del sistema municipal.

4. Descripción del Proceso de Producción de la Planta

.1 Recepción

Las materias primas (alcohol y aguardiente), se reciben en pipas fletadas por el proveedor. La instalación industrial cuenta con seis depósitos especiales para la recepción de estos productos, los cuales tienen las siguientes características y capacidades:

-- Tres de los depósitos especiales de recepción de materia prima son cisternas subterráneas, construidas de concreto armado, repelladas y recubiertas íntegramente en su interior por una gruesa capa de cera que evita fugas y el contacto directo del producto con el cemento, con una capacidad de 100,000 litros cada uno.

-- Los otros tres depósitos, son tanques de almacenamiento verticales, construidos de fibra de vidrio, con capacidad de 37,600 litros cada uno.

.2 Reposo

Con el objeto de eliminar todo tipo de elementos sólidos sedimentables que pudiese traer la materia prima y para permitir la oxidación de compuestos no deseados, el aguardiente se deja reposar en los depósitos por un periodo de tres a cuatro días.

.3 Filtros Limpiadores y Deodorizadores

Antes de que la materia prima llegue a los mezcladores, es pasada a través de dos procesos de filtrado. Inicialmente se le conduce a un filtro de arenas para eliminar aquellos sólidos que se encuentran en suspensión y, posteriormente, es pasada por un filtro de carbón activado "para evitar todos los olores indeseables (tufo).

.4 Dosificación

Una vez reposadas y filtradas las materias primas, son decantadas y llevadas a los tanques de mezcla por medio de sistema de centrifugación con capacidad de 100 litros por minuto.

.5 Tanque de Mezcla (mezcladores)

La planta cuenta con cinco tanques de acero inoxidable dotados con tapas de fibra de vidrio y capacidad de 15,000 litros cada uno, en donde se preparan las distintas formulaciones de los productos, ayudados para ello de agitadores de hélice. En estos tanques se deja reposar nuevamente el producto por un tiempo, que va desde dos días en el caso de aguardientes, hasta 45 días en el caso del ron.

.6 Filtros Pulidores

Antes de proceder a envasar el producto, este se pasa a través de un tercer filtro, de discos de asbesto sanitario con poro de tres micras, con el objeto de abrillantar el producto. La planta cuenta con dos filtros Beck con capacidad de ochenta y cuarenta litros por minuto respectivamente.

.7 Envasado

La empresa cuenta con tres llenadoras de licor automáticas con las siguientes características y capacidades:

A) Embotelladora revolver, con diez y seis válvulas. El ciclo de envasado es continuo con una capacidad de llenado de cincuenta botellas por minuto

B) Embotelladora en línea, con doce válvulas, de ciclo discontinuo, con capacidad para envasar veinte botellas por minuto; y

C) Embotelladora en línea, con seis válvulas, de ciclo discontinuo, con capacidad para llenar seis botellas por minuto.

La velocidad de envasado de la maquinaria es ajustable según los volúmenes requeridos por el programa de producción, pudiendo aumentarse esta en función de las necesidades.

.8 Empacado

El producto es tapado herméticamente, etiquetado y empacado en cajas de cartón, llevándose a cabo en forma manual por obreros, teniendo una capacidad para esta operación de acuerdo al ritmo actual del envasado.

La velocidad de esta actividad puede aumentarse al hacer mecánico el proceso.

.9 Abastecimiento de Botella

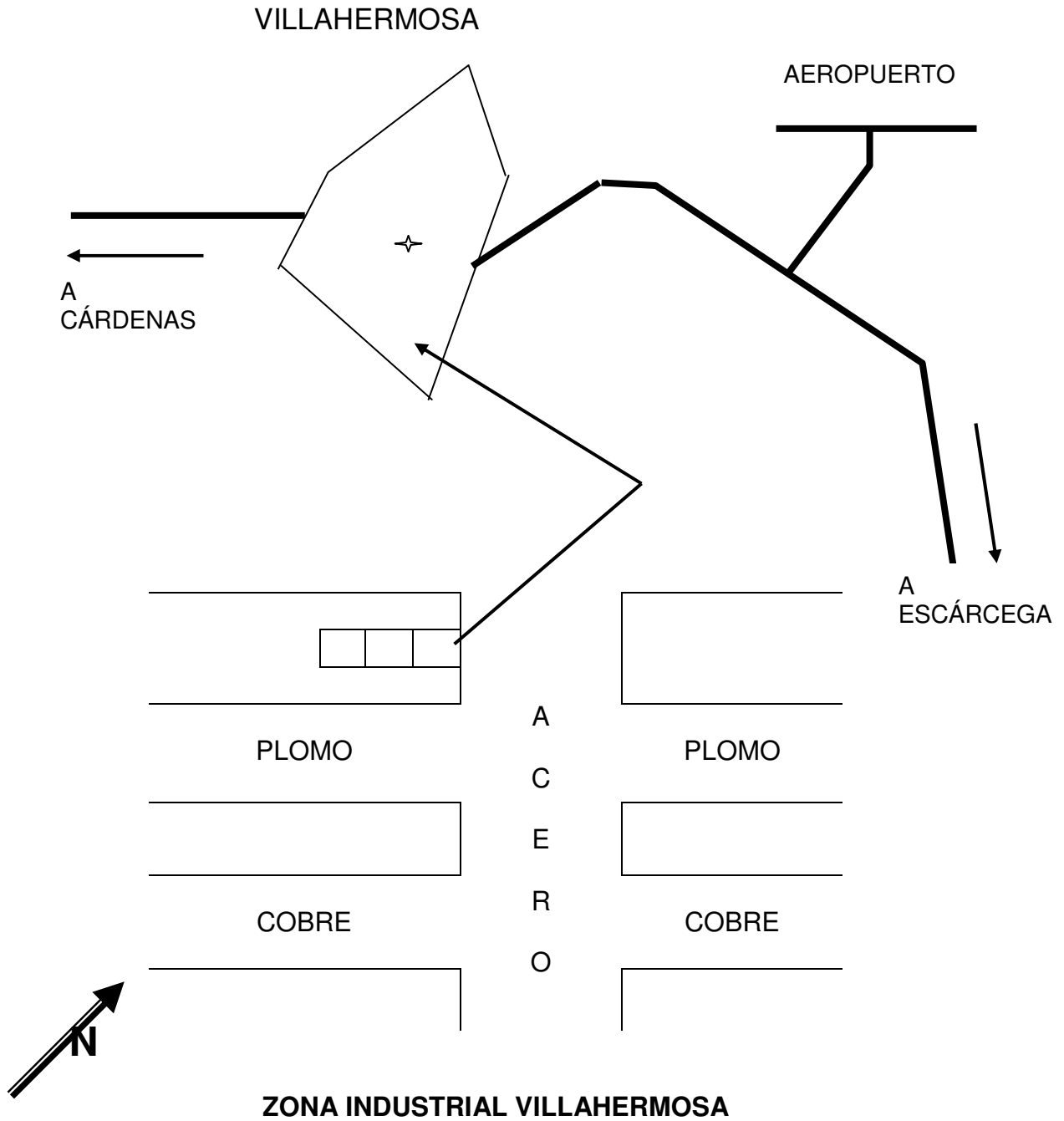
La botella utilizada, en sus diferentes presentaciones, se adquiere en dos formas, limpia y sucia. La botella limpia es utilizada directamente en el proceso de envasado, mientras que la botella sucia debe ser primeramente desarillada y desetiquetada en las instalaciones, para posteriormente ser enviada a lavado.

.10 Bodega

La .planta cuenta con una bodega para almacenamiento de aproximadamente 6,400 cajas de producto terminado y 26,000 cajas de producto en proceso (botella vacía). En los Anexos se muestra un diagrama general del proceso productivo que complementa la información presentada.

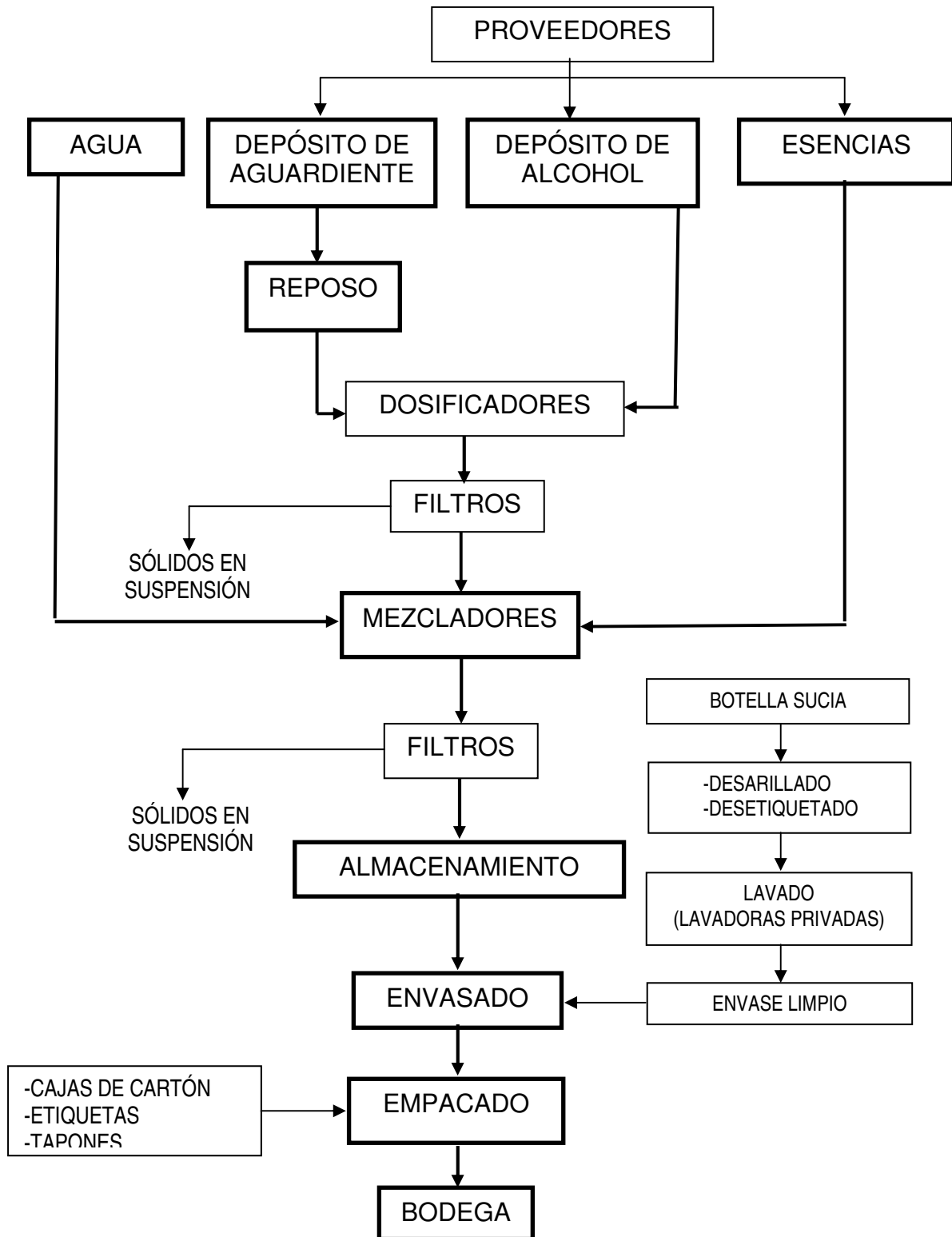
ANEXOS: Aspectos Técnicos

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.
CROQUIS DE LOCALIZACIÓN

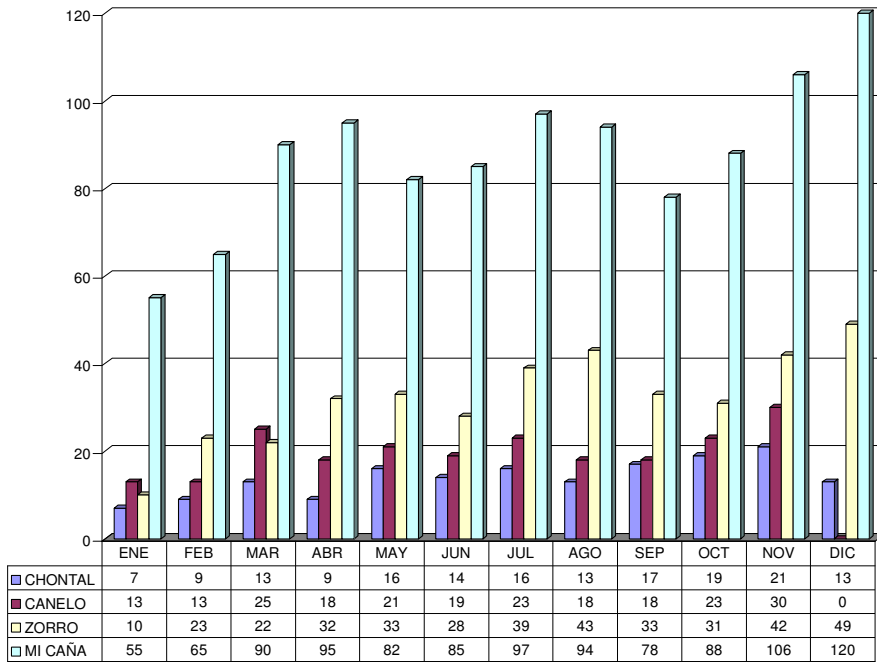


INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.

DIAGRAMA GENERAL DE PROCESO

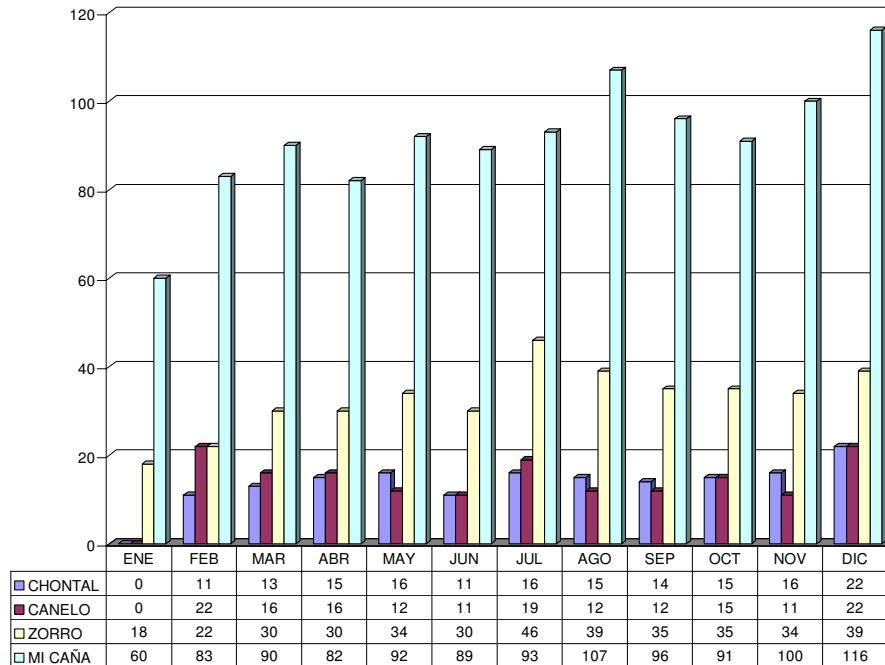


INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.
PRODUCCIÓN TOTAL 1990



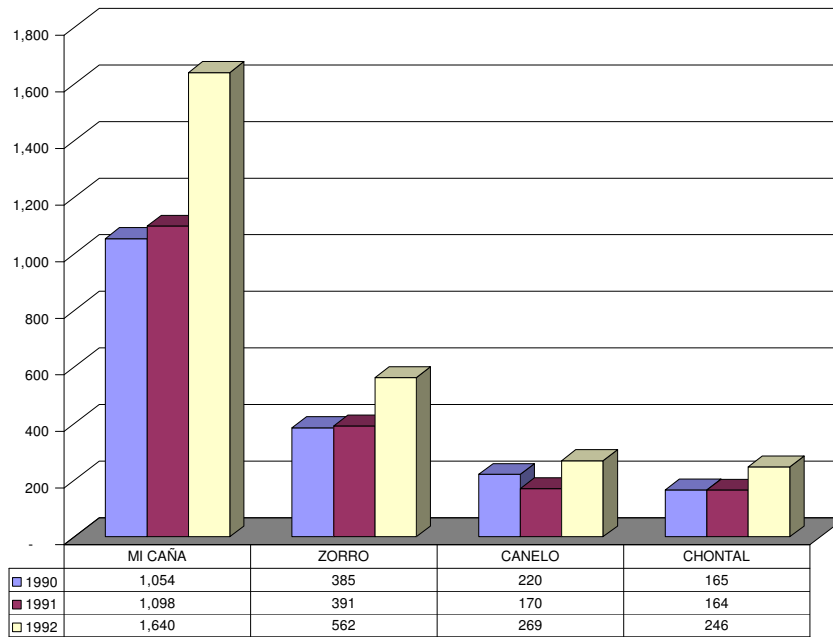
Cifras en Miles de Litros

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.
PRODUCCIÓN TOTAL 1991



Cifras en Miles de Litros

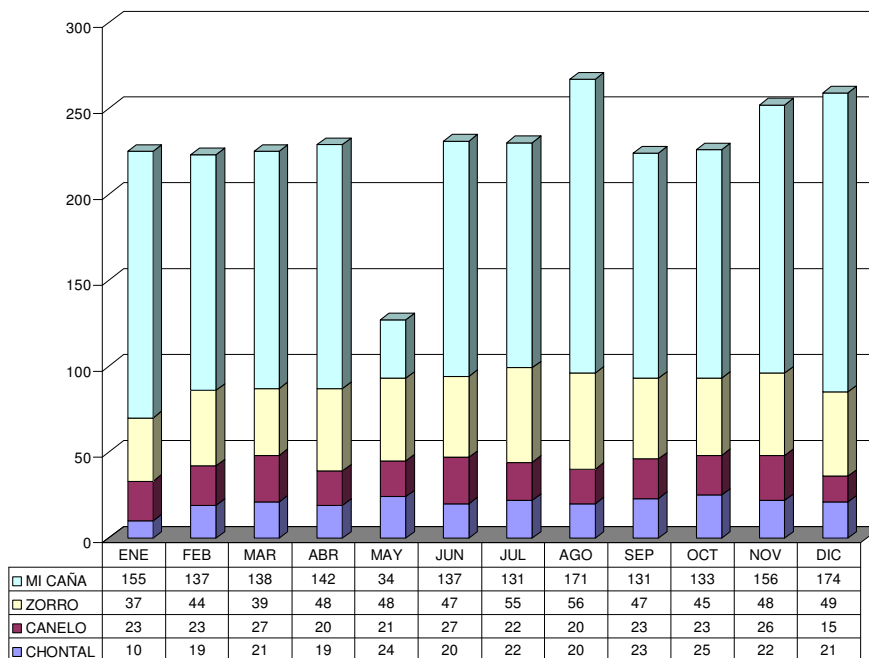
INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A. PRODUCCIÓN TOTAL



Cifras en Miles de Litros

1992 PROYECCIÓN

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A. PRODUCCIÓN TOTAL 1992 PROYECCIÓN



Cifras en Miles de Litros

Principales Características según Estratos de Ingresos en el Estado de Tabasco

Datos referentes a 1988

ESTRATOS DE INGRESOS MILLONES DE PESOS	UNIDADES ECONÓMICAS CENSADAS	TOTAL	REMUNE-RADO	NO REMUNE-RADO	REMUNE-RACIONES TOTALES	GASTOS POR CONSUMO	INGRESOS POR VENTAS
TOTAL ESTATAL	1,271	12,079	10,381	1,698	114,512.80	2,625,696.60	3,342,865.60
DE 0 A 5	258	364	83	281	627.7	1,107.50	619.5
DE 5 A 10	218	349	51	298	119.2	836.6	1,575.60
DE 10 A 25	261	546	187	359	566.6	2,753.00	4,306.70
DE 25 A 50	180	546	262	284	799.5	6,631.2	6,578.20
DE 50 A 125	215	818	501	317	1,632.60	10,791.10	16,434.60
DE 125 A 250	58	441	363	78	1,365.10	6,844.20	10,023.60
DE 250 A 500	27	392	374	18	1,399.00	6,276.20	8,854.10
DE 500 A 1250	24	499	479	20	2,662.00	13,354.20	19,111.50
DE 1250 A 5000	18	1,371	1,350	21	7,552.10	35,487.80	47,648.00
DE 5000 A 25000	6	1,150	1,140	10	12,885.70	36,897.30	63,359.50
DE 25000 Y MAS	6	5,603	5,591	12	84,903.30	2,504,717.50	3,164,354.30
PARTICIPACIÓN COMPARATIVA DEL GRUPO LICORES DE TABASCO:							
IND.							
LICORERA	1	36	36	0	311.40	1,636.70	2,204.80
PROMEDIO							
TABASCO:	18	76	75	1	419.60	1,971.50	2,647.10
FUENTE: INEGI; Resultados oportunos del Estado de Tabasco							

IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Derivado del plan de reestructura financiera que se llevara a cabo, se emprenderá una reestructura administrativa que contempla integración de una plantilla de personal especializado en el manejo administrativo, productivo, comercial y financiero de las empresas, de la cual se desprenden los organigramas básicos de operaciones de las empresas que se acompañan y que se comentan en los siguientes párrafos.

1. ESTRUCTURA DE PERSONAL

A. LICORES DE TABASCO

La estructura de personal de esta empresa esta constituida como sigue:

1. Director General, es el responsable del buen funcionamiento de las empresas en su conjunto, verificando el fiel cumplimiento de las políticas establecidas para la consecución de todos los objetivos y compromisos económicos de estas, respondiendo al Consejo de Administración de los resultados obtenidos por su gestión.

2. Contralor General, es el coordinador de todas las actividades tendientes a controlar la relación entre la producción y venta con la administración. Tiene jerarquía sobre todas las actividades de la empresa. También es responsable sobre la actividad integral de la industrial licorera de tabasco.

3. Gerente De Abastecimientos, lleva a cabo la adquisición de vinos, licores y otros productos que se expenden a través de los establecimientos del grupo, diferentes a los producidos localmente. .

3.1 Departamento de Compras, se encarga del control de adquisiciones y de los inventarios. Valúa los inventarios conforme a la política de precios establecida. Interviene en el pago a proveedores, controla la existencia física de mercancías en el almacén general y el registro de proveedores. Elabora reportes de entradas, salidas e inventarios.

3.2 Control de Bodegas y Equipo de Reparto, recibe la mercancía de los proveedores y entrega la vendida a mayoreo y la que se repartirá a las sucursales, documentando la operación. Colabora con el departamento de compras para la verificación de inventarios. Es responsable del mantenimiento del equipo de reparto.

4. Gerente de Ventas, procura el abastecimiento oportuno de los puntos de venta, desarrolla planes de promoción para el incremento de las ventas en general y autoriza las ventas a crédito. Supervisa la correcta presentación de los locales que ocupan los establecimientos comerciales. Vigila la marcha operativa de las bodegas, tiendas o sucursales y de los agentes viajeros.

4.1 Departamento de Sucursales, vigila el funcionamiento de las 29 tiendas. Con que cuenta la empresa actualmente para la venta de las mercancías que produce y distribuye. Los encargados llevan a cabo el manejo y control del proceso del sistema de detallistas.

4.2 Agentes Viajeros, visitan a nuevos clientes y a los usuales de mayoreo. También se encargan de la cobranza que les entrega el departamento de cartera. Procuran llevar a cabo los planes de promoción diseñados por la empresa.

5. Gerente de Administración y finanzas i instrumenta la supervisión directa del resultado de la operación de comercialización de los licores que produce y distribuye el grupo. Sus responsabilidades incluyen la contabilidad y finanzas, el manejo de personal y el control del gasto de las diferentes unidades.

5.1 Departamento de Contabilidad y Bancos, registra las operaciones de licores de tabasco e industrial licorera de. Tabasco. Elabora todo tipo de informes para el control de la operación. Interpreta disposiciones y elabora declaraciones fiscales federales y estatales. Del área dependen la elaboración de Estados Financieros generales, el control de los adeudos de la empresa por créditos recibidos de instituciones financieras y el control y cobranza de las cuentas de clientes.

5.2 Departamento de Informática, mecaniza los registros de todas las actividades de la empresa, procurando una oportuna emisión de reportes que permitan conocer el resultado de lo operado. Esto permite contar con los elementos que llevan a una optima toma de decisiones. La actividad de este departamento incluye el apoyo a la Industrial Licorera de Tabasco.

B. INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO

6. Gerente de Planta, se encarga de mantener la operación adecuada de las áreas de abastecimiento de materas primas y envases, producción de licores, mantenimiento de la planta y control de calidad.

6.1 Departamento de Producción, lleva a cabo la operación diaria de la planta, observando la correcta formulación de los diferentes licores que se fabrican. El proceso se complementa con el envasado, etiquetado y empaçado del producto. Forma parte de su labor la supervisión del mantenimiento que requiere la planta.

6.2 departamento de administración, vigila el oportuno abastecimiento de materias primas e insumos en los volúmenes que requiere el programa de producción. También lleva los registros contables y fiscales de la operación y el manejo del personal de la planta.

2. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Como una primera etapa de la reestructura administrativa, se han planteado revisar una serie de políticas generales que son las normativas de la operación de las empresas, las cuales se mencionan a continuación:

- Las empresas tendrán por compromiso el puntual cumplimiento de todas sus obligaciones patronales, fiscales, financieras y sociales, procurando encausar su actividad, en todo momento, de conformidad con las leyes y reglamentos que les son propios.

- Anualmente se elaborará un plan que contemple los objetivos de organización, producción y ventas a que se comprometen las diferentes áreas de las empresas. Estos planes incluirán la determinación de cumplimiento con todo tipo de compromisos económicos y financieros que se tengan pendientes.

Mensualmente se elaboraran los' documentos estadísticos, contables y financieros que permitan dar a conocer la marcha de los negocios así como el desempeño de las diversas áreas en relación con el programa anual de producción y ventas.

- Deberá existir un archivo actualizado que contenga la historia jurídica, contable, fiscal, de políticas y reglamentos de las empresas.

- Todos los activos fijos de la empresa deberán estar claramente identificados y numerados, procurándoseles el mantenimiento que requieran para su correcto uso y presentación.

3. NORMAS DE CONDUCTA DE LAS EMPRESAS Y SU PERSONAL

- La empresa no podrá otorgar créditos ni avales a terceras personas que no sean proveedores, clientes, compradores, funcionarios o empleados, y a estos se les concederá de acuerdo a las políticas específicas de la empresa que autorizara el Consejo de Administración.

- El director general solo tendrá poderes para actos de administración, demandas laborales y cobranzas, mas no de dominio, por lo que no estará facultad o para vender y disponer de los activos de la empresa ni para otorgar garantías de propiedades.

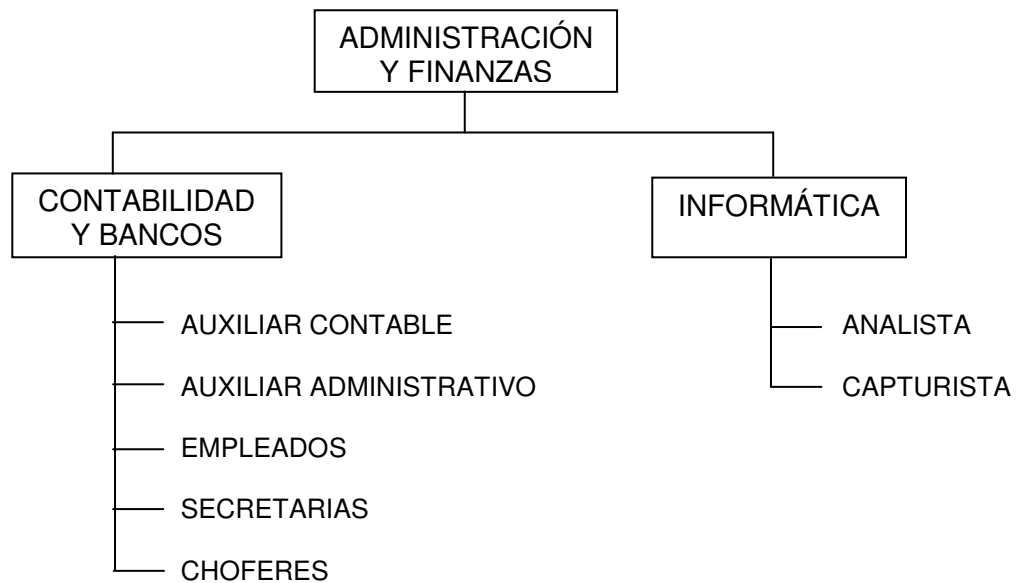
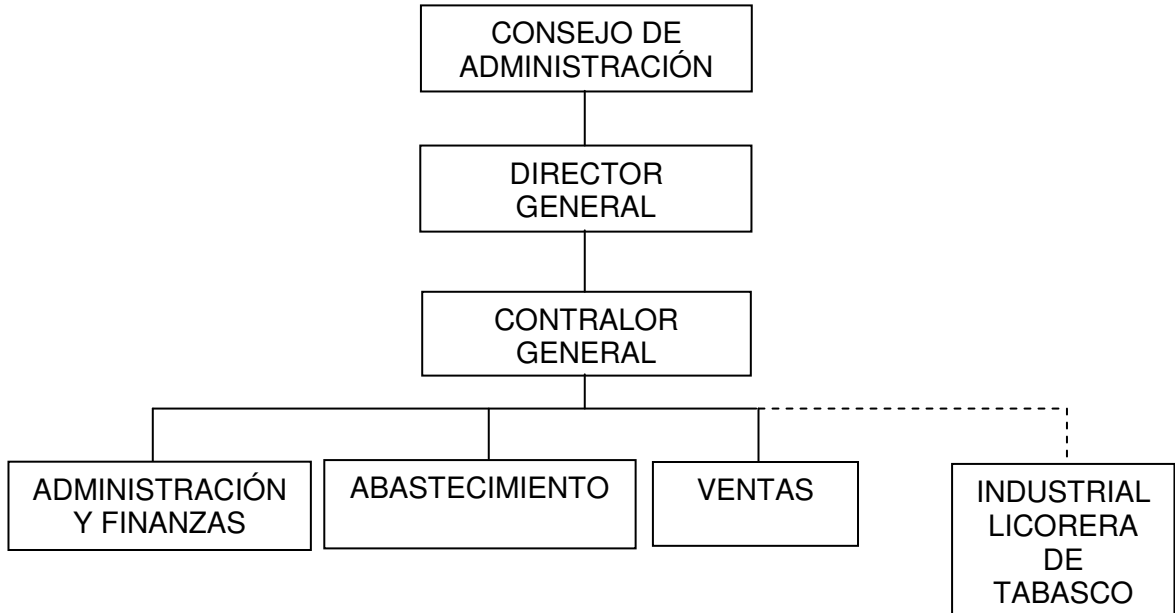
- La comercialización de productos al público quedara sujeta en todo momento a lo dispuesto por los reglamentos estatales y municipales, especialmente en lo referente a horarios, días autorizados y venta a menores de edad.

- El director general deberá conocer, respetar y hacer del conocimiento de todo el personal a su cargo, las leyes y disposiciones municipales, estatales, federales, laborales, sanitarias, de comercio, (generales y específicas), relacionadas con el ramo.

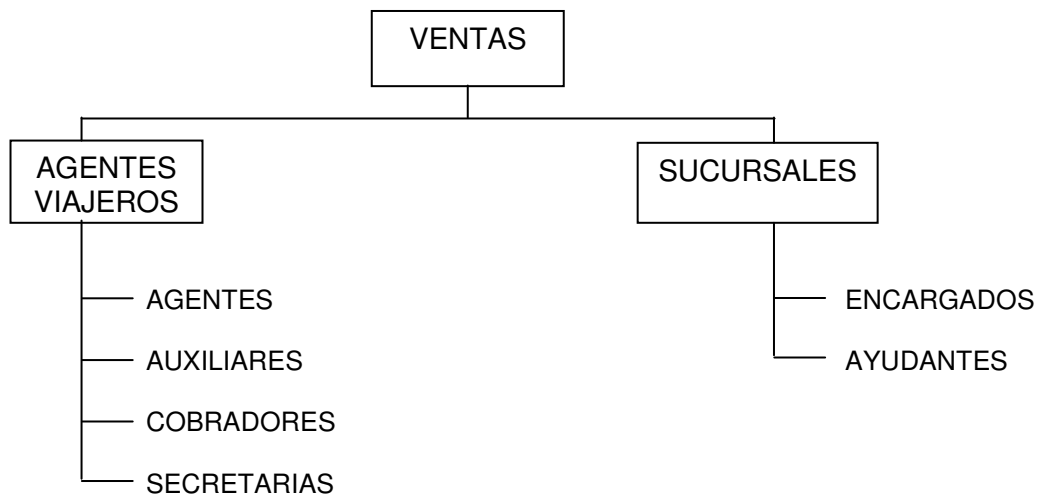
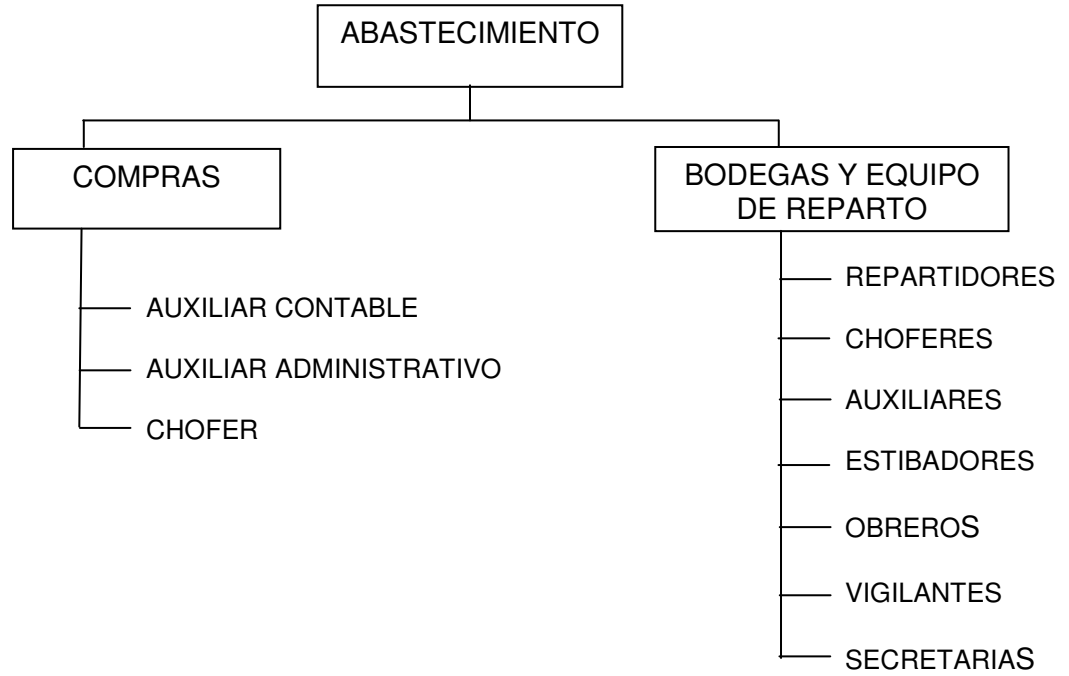
- Ningún. Gerente o empleado podrá ser gestor, representante, agente o empleado de personas o empresas con las que la empresa tenga relaciones mercantiles, ni solicitar o aceptar gratificaciones u obsequios derivados de estas relaciones.
- Los gerentes de la empresa seleccionaran, contrataran y supervisaran al personal de sus áreas, ajustándose a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de la Gerencia General.
- Los gerentes de la empresa seleccionaran, contrataran y supervisaran al personal de sus áreas, ajustándose a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de la Gerencia General.
- Los sueldos y prestaciones del personal de confianza de las empresas serán tratados en cada caso específico y requerirán de la autorización del Director General.
- El monto de los sueldos, salarios y prestaciones de los empleados y obreros estarán coordinados por la gerencia de Administración.
- Ningún funcionario o empleado podrá realizar actividades económicas o de otro tipo a beneficio personal, valiéndose de su posición dentro de la empresa y sin el previo consentimiento del director general. El incumplimiento de lo anterior ocasionara la separación inmediata de estas personas sin responsabilidad para la empresa.
- Queda estrictamente prohibido a todo el personal practicar juegos de azar e ingerir bebidas alcohólicas en las oficinas y establecimientos de las empresas o en la cercanía de las mismas, así como laborar en estado de embriaguez, suspender o interrumpir las labores en los horarios autorizados, continuar la venta después de estos y ausentarse sin falta injustificada.
- Solo se podrán suspender las labores en las oficinas, y centros de producción, en las fechas señaladas por la Ley Federal de Trabajo.
- Los empleados de la empresa deberán proceder con toda discreción, probidad, honradez y lealtad en el cumplimiento de sus obligaciones, guardando reserva absoluta de todos los asuntos de trabajo.

ANEXOS: Aspectos Administrativos

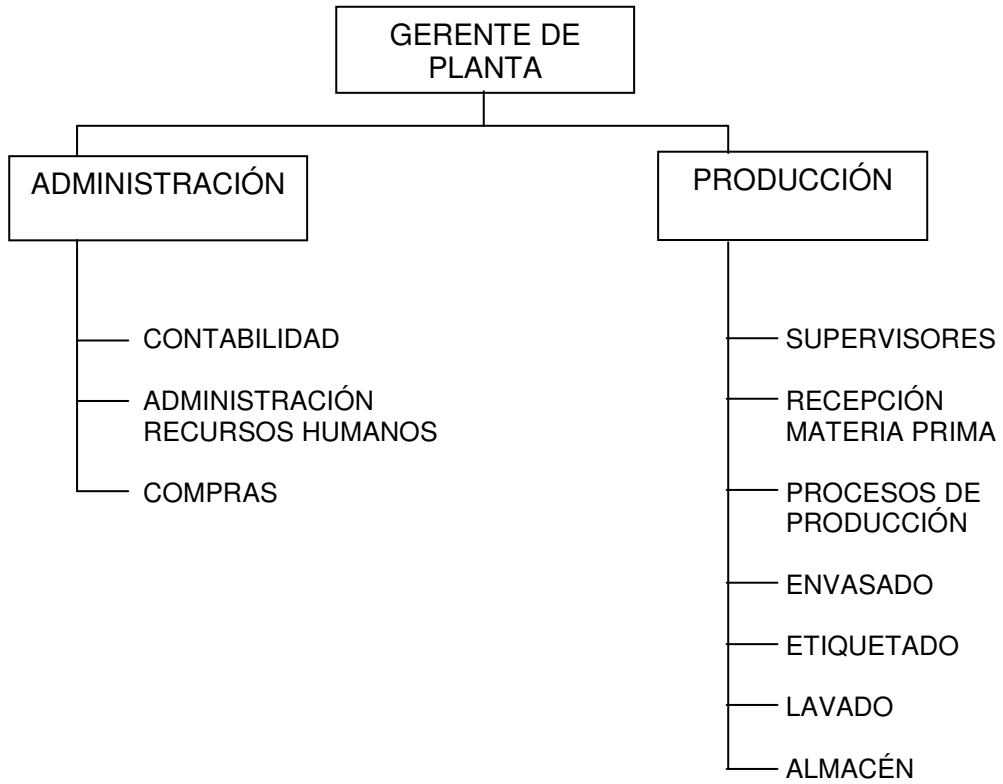
LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL - Elementos

Departamento	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Director General Grupo y										
Licores de Tabasco	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Subtotal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Contralor General										
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Subtotal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Gerente de										
Abastecimientos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Inventarios	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Auxiliares Administrativos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Chofer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Bodegas y Equipo										
Reparto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repartidores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Chofer	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Auxiliar de Bodegas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estibadores	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Intendencia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Vigilancia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Subtotal	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
4. Gerente de Vetas										
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Agentes Viajeros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agentes Viajeros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Auxiliares de Venias	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cobrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Sucursales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargado de Sucursal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Ayudantes de Encargado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Subtotal	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
5. Gerente de										
Administración y Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Contabilidad y										
Bancos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliares Contables	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Auxiliares Administrativos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Chofer	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jefe de Informática	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capturista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub Total	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Suma Licores de Tabasco	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL - Elementos
 (continúa)

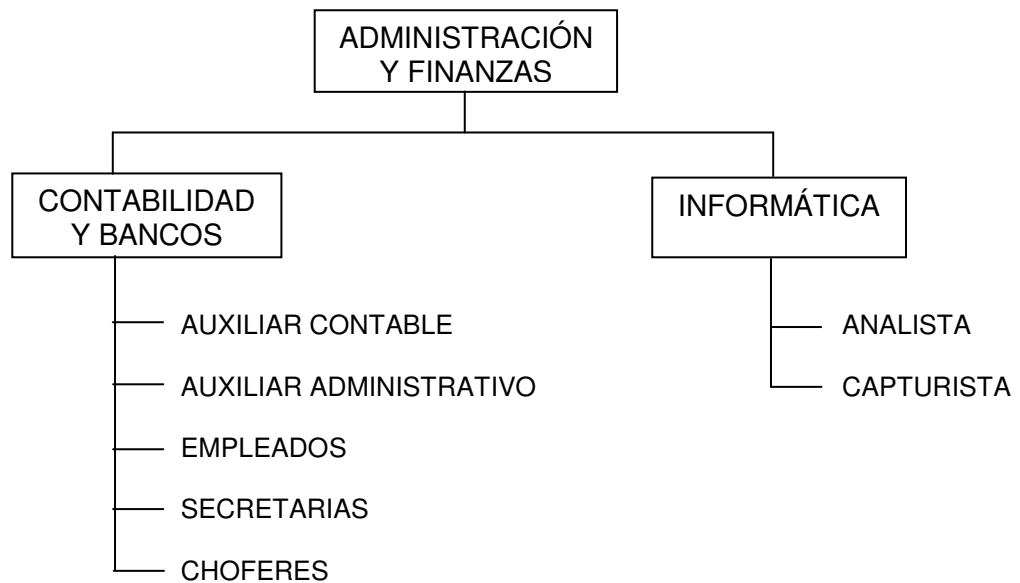
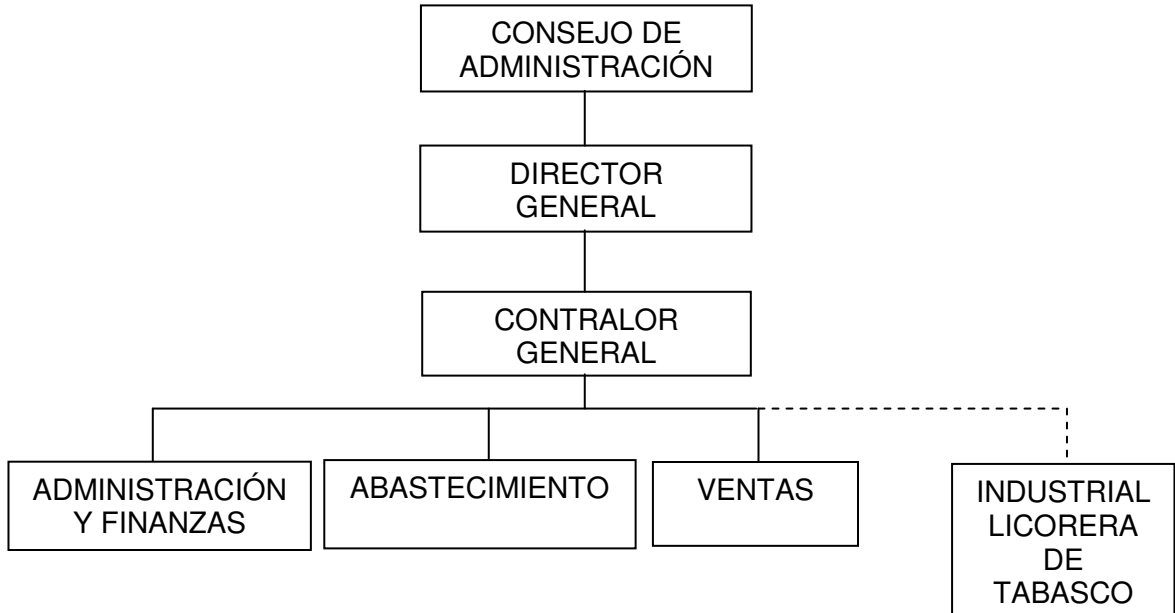
Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
6. Gerente de Planta Ind.										
Lic. Tab.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Obreros Generales	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Jefe de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Obreros Generales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Intendencia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jefe de Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Administración	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vigilancia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Suma Licorera Industrial de Tabasco	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gran Total	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.										
INTEGRACIÓN DE PERSONAL – Nómina presupuestada										
<u>Departamento</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>	<u>Año 9</u>	<u>Año 10</u>
1. Director General Grupo y Licores de Tabasco.	216,000	233,280	251,942	272,098	293,866	293,866	293,866	293,866	293,866	293,866
Secretaria.	26,465	28,582	30,869	33,338	36,005	36,005	36,005	36,005	36,005	36,005
2. Contralor General.	132,000	142,560	153,965	166,282	179,585	179,585	179,585	179,585	179,585	179,585
Secretaria.	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
3. Gerente de Abastecimientos.	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria.	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Jefe de Compra.	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Auxiliar de Inventario.	126,000	136,080	146,966	158,724	171,422	171,422	171,422	171,422	171,422	171,422
Auxiliares Administrativo.	144,000	155,520	167,962	181,399	195,910	195,910	195,910	195,910	195,910	195,910
Chofer.	7,800	8,424	9,098	9,826	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612
J. Bodegas y Equipo de Reparto.	30,000	32,400	4,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Secretaria.	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Repartidores.	30,000	32,400	34,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Chofer.	39,000	42,120	45,490	49,129	53,059	53,059	53,059	53,059	53,059	53,059
Auxiliar de Bodegas.	7,800	8,424	9,098	9,826	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612
Estibadores.	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Intendencia.	27,000	29,160	31,493	34,012	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733
Vigilancia.	12,000	12,960	13,997	15,117	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326
4. Gerente de Vetas.	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria.	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Jefe de Agentes Viajeros.	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Secretaria.	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Agentes Viajeros.	54,000	58,320	62,986	68,024	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466
Auxiliares de Ventas.	72,000	77,760	83,981	90,699	97,955	97,955	97,955	97,955	97,955	97,955
Cobrador.	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Jefe de Sucursales.	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Encargado de Sucursal.	208,800	225,504	243,544	263,028	284,070	284,070	284,070	284,070	284,070	284,070
Ayudantes de Encargado.	54,000	58,320	62,986	68,024	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466

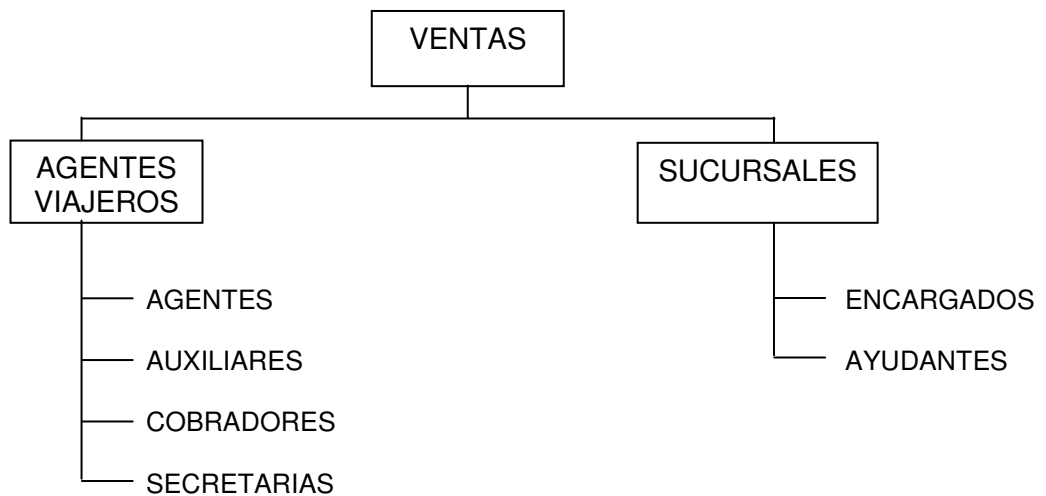
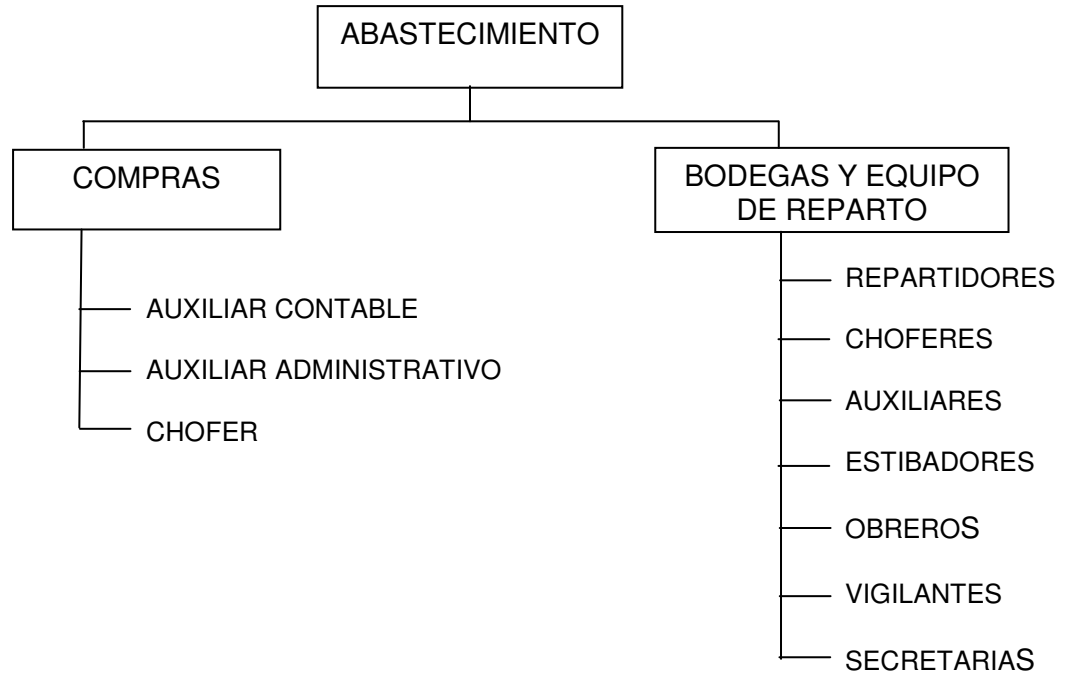
LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL – Nómina presupuestada
(continúa)

<u>Departamento</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>	<u>Año 9</u>	<u>Año 10</u>
Finanzas	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
J. Contabilidad y Bancos	27,000	29,160	31,493	34,012	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733
Secretaria	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Auxiliares Contables	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Auxiliares Administrativos	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Chofer	23,400	25,272	27,294	29,477	31,835	31,835	31,835	31,835	31,835	31,835
Empleados	25,200	27,216	29,393	31,745	34,284	34,284	34,284	34,284	34,284	34,284
Jefe de Informática	30,000	32,400	34,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Analista	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Capturista	20,400	22,032	23,795	25,698	27,754	27,754	27,754	27,754	27,754	27,754
Subtotal	1,938,065	2,093,110	2,260,559	2,441,404	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716
6. Gerente de Planta Industrial										
Licorera de Tabasco	66,000	71,280	76,982	83,141	89,792	89,792	89,792	89,792	89,792	89,792
Secretaria	10,800	11,664	12,597	13,605	14,693	14,693	14,693	14,693	14,693	14,693
Jefe de Producción	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Obreros Generales	225,000	243,000	262,440	283,435	306,110	306,110	306,110	306,110	306,110	306,110
Jefe de Mantenimiento	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Obreros Generales	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Intendencia	12,000	12,960	13,997	15,117	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326
Jefe de Administración	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Auxiliar de Administración	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Vigilancia	13,200	14,256	15,396	16,628	17,958	17,958	17,958	17,958	17,958	17,958
Subtotal	441,000	476,280	514,382	555,533	599,976	599,976	599,976	599,976	599,976	599,976
Gran Total	2,379,065	2,569,390	2,774,941	2,996,937	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692

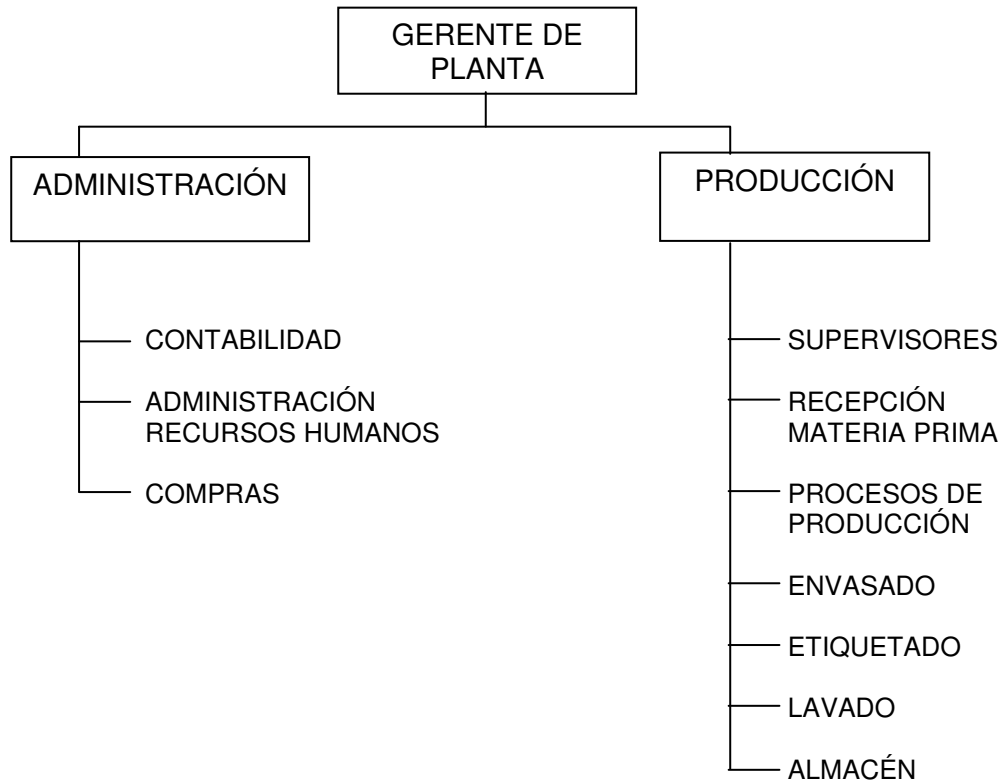
LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA PROYECTADA



LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1. Director Gral. Gpo. y Lic.										
Tabasco	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Subtotal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Contralor General										
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Subtotal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Gerente de										
Abastecimientos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Inventarios	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Auxiliares Administrativos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Chofer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Bodegas y Equipo										
Reparto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repartidores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Chofer	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Auxiliar de Bodegas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estibadores	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Intendencia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Vigilancia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Subtotal	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
4. Gerente de Vetas										
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Agentes Viajeros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agentes Viajeros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Auxiliares de Venias	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cobrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Sucursales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargado de Sucursal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Ayudantes de Encargado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Subtotal	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
5. Gerente de										
Administración y Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Contabilidad y										
Bancos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliares Contables	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Auxiliares Administrativos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Chofer	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jefe de Informática	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capturista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub Total	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Suma Licores de Tabasco	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
6. Gerente de Planta Ind.										
Lic. Tab.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Obreros Generales	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Jefe de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Obreros Generales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Intendencia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jefe de Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Administración	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vigilancia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Suma Licorera Industrial de Tabasco	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gran Total	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1. Director Gral. Gpo. y Lic. Tabasco	216,000	233,280	251,942	272,098	293,866	293,866	293,866	293,866	293,866	293,866
Secretaria	26,465	28,582	30,869	33,338	36,005	36,005	36,005	36,005	36,005	36,005
2. Contralor General	132,000	142,560	153,965	166,282	179,585	179,585	179,585	179,585	179,585	179,585
Secretaria	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
3. Gerente de Abastecimientos	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Jefe de Compras	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Auxiliar de Inventarios	126,000	136,080	146,966	158,724	171,422	171,422	171,422	171,422	171,422	171,422
Auxiliares Administrativos	144,000	155,520	167,962	181,399	195,910	195,910	195,910	195,910	195,910	195,910
Chofer	7,800	8,424	9,098	9,826	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612
Jefe de Bodegas y Equipo Reparto	30,000	32,400	4,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Secretaria	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Repartidores	30,000	32,400	34,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Chofer	39,000	42,120	45,490	49,129	53,059	53,059	53,059	53,059	53,059	53,059
Auxiliar de Bodegas	7,800	8,424	9,098	9,826	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612	10,612
Estibadores	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Intendencia	27,000	29,160	31,493	34,012	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733
Vigilancia	12,000	12,960	13,997	15,117	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326
4. Gerente de Vetas	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Jefe de Agentes Viajeros	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Secretaria	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Agentes Viajeros	54,000	58,320	62,986	68,024	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466
Auxiliares de Venias	72,000	77,760	83,981	90,699	97,955	97,955	97,955	97,955	97,955	97,955
Cobrador	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Jefe de Sucursales	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Encargado de Sucursal	208,800	225,504	243,544	263,028	284,070	284,070	284,070	284,070	284,070	284,070
Ayudantes de Encargado	54,000	58,320	62,986	68,024	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466	73,466
5. Gerente de Administración y Finanzas	84,000	90,720	97,978	105,816	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281	114,281
Secretaria	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Jefe de Contabilidad y Bancos	27,000	29,160	31,493	34,012	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733	36,733
Secretaria	14,400	15,552	16,796	18,140	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591	19,591
Auxiliares Contables	36,000	38,880	41,990	45,350	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978	48,978
Auxiliares Administrativos	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Chofer	23,400	25,272	27,294	29,477	31,835	31,835	31,835	31,835	31,835	31,835
Empleados	25,200	27,216	29,393	31,745	34,284	34,284	34,284	34,284	34,284	34,284
Jefe de Informática	30,000	32,400	34,992	37,791	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815	40,815
Analista	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Capturista	20,400	22,032	23,795	25,698	27,754	27,754	27,754	27,754	27,754	27,754
Subtotal	1,938,065	2,093,110	2,260,559	2,441,404	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716

LICORES DE TABASCO, S.A. DE C.V.
GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
 (continua)

Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
6. Gerente de Planta Ind.										
Lic. Tab.	66,000	71,280	76,982	83,141	89,792	89,792	89,792	89,792	89,792	89,792
Secretaria	10,800	11,664	12,597	13,605	14,693	14,693	14,693	14,693	14,693	14,693
Jefe de Producción	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Obreros Generales	225,000	243,000	262,440	283,435	306,110	306,110	306,110	306,110	306,110	306,110
Jefe de Mantenimiento	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Obreros Generales	18,000	19,440	20,995	22,675	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489	24,489
Intendencia	12,000	12,960	13,997	15,117	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326	16,326
Jefe de Administración	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Auxiliar de Administración	24,000	25,920	27,994	30,233	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652	32,652
Vigilancia	13,200	14,256	15,396	16,628	17,958	17,958	17,958	17,958	17,958	17,958
Subtotal	441,000	476,280	514,382	555,533	599,976	599,976	599,976	599,976	599,976	599,976
Gran Total	2,379,065	2,569,390	2,774,941	2,996,937	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692

V. ASPECTOS FINANCIEROS

Las empresas que constituyen el Grupo Licores de Tabasco, atraviesan por la situación financiera más crítica desde su constitución, ocasionada por el excesivo endeudamiento a que fue sometida, motivo por el cual se propone un plan de reestructuración que consiste básicamente en los siguientes Puntos:

.1 El endeudamiento máximo que soporta el grupo asciende a \$12,000 millones, los cuales se contempla amortizar en un plazo de 10 años que incluye 1 año de gracia para el principal, carga financiera que es posible cubrir de acuerdo al plan de ventas proyectado.

. 2 Contratación de un crédito para el capital de trabajo necesario que permita reactivar las actividades comerciales y de producción por \$5,412 millones a un plazo de 4.0 años, que incluyen 12 meses de gracia para el capital.

.3 Compromiso de los accionistas de no retirar las utilidades proyectadas durante la vigencia del crédito de capital de trabajo conforme a los resultados obtenidos en las proyecciones financieras.

Bajo los supuestos mencionados, el grupo Licores de Tabasco, estará en posibilidad de cumplir con los compromisos de pago tanto del capital de trabajo como de sus adeudos anteriores.

En el anexo de este capítulo se presentan las proyecciones financieras que respaldan la propuesta de reestructura que aquí se plantea, donde puede observarse la recuperación de la empresa una vez cumplidos sus compromisos.

Conjuntamente con el plan financiero anteriormente expuesto y con el propósito de dar cumplimiento al programa de reestructuración, los accionistas de la empresa adquieren los siguientes compromisos:

.a Los recursos solicitados como capital de trabajo serán destinados única y exclusivamente para tal efecto y su disposición se llevará a cabo mediante la presentación por parte de la empresa de la documentación comprobatoria que lo justifique.

.b La empresa se compromete a llevar a cabo la reestructura administrativa que se muestra en el presente estudio, la instalación de un sistema de contabilidad, control de costos y de información financiera que refleje cabal y en forma precisa la situación de la empresa en todo momento.

.c La empresa no podrá incurrir en gastos o compromisos para efectuar erogaciones por concepto de activos fijos o de naturaleza no circulante a excepción de los estrictamente necesarios para la reparación o sustituciones esenciales para la operación de la planta y de la red comercial.

.4 Los socios de la empresa se comprometen a aportar los recursos faltantes en caso de ser necesario para dar cumplimiento al plan de reestructura propuesto.

.5 La empresa se reservara el derecho de liquidar parcial o totalmente en forma anticipada el monto del principal y solicita que le sean liberadas las garantías en forma proporcional al prepago realizado.

Anexos: Aspectos Financieros

Anexo 1. Bases de proyección del Pronóstico de Ventas.

Pronóstico de Ventas

Las ventas proyectadas anuales se han elaborado de acuerdo con el nivel de ventas reales que ha tenido la empresa Licores de Tabasco en el primer cuatrimestre de 1992, considerando lo siguiente:

.1 De acuerdo a la tendencia mostrada en las ventas de 1991 y el primer cuatrimestre de 1992:

Ventas reales	Ene – Abr de 1992	\$ 5,397 millones
Ventas esperadas	May – Ago 1992	\$ 6,552 millones
Ventas esperadas	Sep – Dic 1992	<u>\$ 11,007 millones</u>
Ventas totales esperadas 1992		\$ 22,956 millones

.2 incremento de ventas considerando el capital de trabajo solicitado:

.2.1 Locales en operación:

Promedio de ventas por tienda en operación \$ 127 millones

* Considerando únicamente el 80 % del promedio de ventas y que solamente se incrementara el 10 % de las ventas de las tiendas en operación con los nuevos recursos, se tiene que las 29 tiendas contribuirán a los ingresos anuales con el monto siguiente:

Incremento de ventas de los 29 locales en operación: \$296 millones

.2.2 Nuevos locales

Se considera que los nuevos locales tendrán ventas del orden del 60% de las ventas de los locales en operación.

Ventas nuevos locales \$ 673 millones

.2.3. Ventas al mayoreo

Se estima que las ventas al mayoreo se incrementarán en forma conservadora en 24% del monto de las ventas de 1991, según experiencia de la empresa y de acuerdo a las consideraciones hechas en el apartado de Mercado Potencial.

Ventas al Mayoreo

\$ 4, 325 millones

Por lo tanto, el nivel de ventas proyectado para el primer año de operación se estima en:

Ventas totales esperadas 1992	\$ 22,956 millones
Incremento ventas de 29 locales en operación:	\$ 296 millones
Ventas nuevos locales	\$ 673 Millones
Ventas al mayoreo	<u>\$ 3,965 millones</u>
Ventas anuales totales	\$ 27,890 millones

El consumo de materias primas al 100% de la capacidad instalada se presenta en este anexo, el cual considera las necesidades de producción de 4,500,000 millones de litros de ron anuales.

Asimismo se estima que no habrá problemas para surtir las materias primas ya que solamente implicaría problemas el alcohol, para el cual se tiene un convenio establecido con algunos ingenios de la zona.

Bajo la base anteriormente señalada, se determinaron las necesidades de materias primas y servicios de acuerdo con el plan de producción considerado, el cual estima una capacidad utilizada respecto a la capacidad instalada como sigue:

Primer año de operación	70.86 %
Segundo año de operación	79.79 %
Tercer año de operación	84.48 %
Cuarto año de operación	89.17 %
Quinto año en adelante	91.05 %

Es importante señalar que el programa de utilización de la capacidad instalada considera solamente el 80% de la capacidad real de producción.

Para la estimación del capital de trabajo, se han considerado las siguientes premisas:

I. Industrial Licorera de Tabasco

.1 Materias Primas

Se estimaron necesidades para 20,000 cajas de licor, equivalente a 28 días de producción.

.2 Mano de Obra

Se consideraron 3 meses de operación en base a la nómina mensual de diciembre de 1991.

3 Gastos de fabricación

Se consideraron 3 meses de operación en base a la producción mensual de diciembre de 1991.

.4 Gasto de Inversión

En este concepto, se han incluido una serie de gastos que son los mínimos indispensables para que la planta opere en forma óptima, ya que se considera la compra de materiales que servirán para cubrir algunas deficiencias detectadas para la obtención de un mejor producto en cuanto a presentación, calidad, uniformidad, etcétera.

El monto de recursos requeridos incluyendo materias primas, mano de obra, gastos de fabricación y gasto de inversión asciende a \$ 1,160'301,000.

II. Licores de Tabasco

En esta empresa se ha determinado que la necesidad de recursos de capital de trabajo se integra en dos grupos:

.1 **Inventario** de productos adquiridos de proveedores diversos (Domecq, Bacardí, Martell, etc.) y productos propios equivalente a 30 días de operación. Gastos de administración y venta equivalentes a 3 meses en base a la nómina de diciembre de 1991.

.2 **Gasto de inversión** Este concepto incluye una serie de gastos que se consideran indispensables para lograr el plan de ventas proyectado, para mejorar sustancialmente el estado físico de las tiendas actualmente en operación, así como de la instalación de una serie de locales que integran la fuerza de ventas del grupo Licores de Tabasco.

Adicionalmente a los requerimientos de mobiliario y equipo, se esta considerando la sustitución y complementación en alguno de los casos, del equipo de reparto cuya edad operativa amerita lo anterior.

El monto total de recursos solicitados para Licores de Tabasco asciende a \$4,252'512,000.

Capital de trabajo solicitado en crédito para el Grupo Licores de Tabasco:

\$ 5,412'812,000

(Cinco mil cuatrocientos millones, ochocientos doce mil Pesos M.N.)

A N E X O 2.
CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAL LICORERA DE TABASCO, S.A.
PRODUCCIÓN ANUAL DE RON 1992 POR MARCA EN CAJAS Y LITROS
POR PRESENTACIONES

CAJAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	EJER- CICIO
MI CAÑA	Lt	9,367	8,368	8,778	8,841	0	8,530	8,320	11,281	7,822	7,863	10,007	11,279	100,456
	¾	695	350	0	425	338	226	498	345	366	452	336	436	4,467
	½	2,422	2,352	2,218	2,086	2,319	2,283	1,873	1,849	2,395	2,182	1,998	2,501	26,478
	355	2,594	2,308	2,382	2,285	2,030	2,257	1,771	2,504	2,340	2,474	2,502	2,259	27,706
	Tot	15,078	13,378	13,378	3,637	4,687	13,296	12,462	15,979	12,923	12,971	14,843	16,475	159,107
ZORRO	Lt	1,985	2,274	2,223	2,865	2,808	2,622	3,254	3,405	2,599	2,573	2,590	2,808	32,006
	¾	0	0	117	52	486	122	129	114	164	28	152	206	1,570
	½	947	950	950	950	950	951	951	951	951	951	951	951	11,404
	355	863	1,260	704	907	458	1,024	1,047	942	1,064	949	1,115	888	11,221
	Tot	3,795	4,484	3,994	4,774	4,702	4,719	5,381	5,412	4,778	4,501	4,808	4,853	56,201
CANELO	Lt	1,515	1,436	1,500	1,329	1,364	1,757	1,218	1,513	1,503	1,500	1,922	931	17,488
	¾	329	415	698	416	392	555	513	101	419	300	17	215	4,370
	355	170	277	269	53	119	70	327	68	140	254	379	180	2,306
	Tot	2,014	2,128	2,467	1,798	1,875	2,382	2,058	1,682	2,062	2,054	2,318	1,326	24,164
HABANERO CHONTAL	Lt	685	1,233	1,428	1,364	1,421	1,226	1,511	1,373	1,462	1,648	1,492	1,362	16,205
	¾	207	189	284	243	509	475	227	168	325	509	245	434	3,815
	355	0	298	152	74	280	84	206	234	308	130	166	128	2,060
	Tot	892	1,720	1,864	1,681	2,210	1,785	1,944	1,775	2,095	2,287	1,903	1,924	22,080
TOTAL CAJAS		21,779	21,710	21,703	21,890	13,474	22,182	21,845	24,848	21,858	21,813	23,872	24,578	261,552
LITROS MI CAÑA	Lt	112,408	100,414	105,336	106,087	0	102,357	99,844	135,133	93,859	94,352	120,081	135,352	1,205,223
	¾	6,251	3,146	0	3,825	3,043	2,036	4,483	3,105	3,290	4,072	3,023	3,928	40,202
	½	4,531	14,114	13,309	12,519	13,913	13,697	11,240	11,098	14,373	13,094	11,987	15,005	158,880
	355	22,105	19,662	20,293	19,465	17,298	19,229	15,091	21,337	19,938	21,081	21,317	19,248	236,064
	Tot	155,296	137,336	138,938	141,896	34,254	137,319	130,658	170,673	131,460	132,599	156,408	173,533	1,640,369
ZORRO	Lt	23,814	27,285	26,681	34,376	33,697	31,459	39,053	40,864	31,182	30,881	31,082	33,697	384,071
	¾	0	0	1,055	472	4,378	1,102	1,165	1,024	1,480	252	1,370	1,858	14,156
	½	5,682	5,700	5,700	5,700	5,700	5,706	5,706	5,706	5,706	5,706	5,706	5,706	68,424
	355	7,350	10,736	5,995	7,728	3,904	8,724	8,924	8,027	9,063	8,087	9,501	7,569	95,608
	Tot	36,846	43,721	39,431	48,276	47,679	46,991	54,848	55,621	47,431	44,926	47,659	48,830	562,259
CANELO	Lt	18,177	17,230	17,997	15,945	16,373	21,085	14,612	18,153	18,040	17,995	23,061	11,173	209,841
	¾	2,960	3,733	6,284	3,748	3,526	4,995	4,618	911	3,772	2,700	153	1,931	39,331
	355	1,446	2,357	2,293	455	1,014	599	2,788	583	1,190	2,165	3,229	1,535	19,654
	Tot	22,583	23,320	26,574	20,148	20,913	26,679	22,018	19,647	23,002	22,860	26,443	14,639	268,826
HABANERO CHONTAL	Lt	8,224	14,798	17,136	16,366	17,054	14,716	18,127	16,476	17,549	19,777	17,906	16,339	194,468
	¾	1,861	1,697	2,556	2,188	4,580	4,273	2,045	1,513	2,924	4,580	2,208	3,905	34,330
	355	0	2,542	1,297	631	2,388	717	1,757	1,996	2,627	1,109	1,416	1,092	17,572
	Tot	10,085	19,037	20,989	19,185	24,022	19,706	21,929	19,985	23,100	25,466	21,530	21,336	46,370
TOTAL LITROS		224,809	223,414	225,932	229,505	126,868	230,695	229,453	265,926	224,993	225,851	252,040	258,338	2,717,824

ERNESTO A. PIRSCH VIDAL

	Capacidad instalada para el estudio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CAJAS		369,074	261,540	294,467	311,782	329,117	336,055	336,055	336,055	336,055	336,055
MI CAÑA	Lt	113,334	100,435	113,080	119,729	126,386	129,050	129,050	129,050	129,050	129,050
	¾	7,111	4,467	5,029	5,325	5,621	2,740	2,740	2,740	2,740	2,740
	½	61,334	26,480	29,813	31,566	33,321	34,024	34,024	34,024	34,024	34,024
	355	43,192	27,707	31,195	33,030	34,866	35,601	35,601	35,601	35,601	35,601
	Tot	224,970	159,089	179,118	189,650	200,195	204,415	204,415	204,415	204,415	204,415
ZORRO	Lt	34,000	32,006	36,035	38,154	40,276	41,125	41,125	41,125	41,125	41,125
	¾	2,666	1,573	1,771	1,875	1,979	2,021	2,021	2,021	2,021	2,021
	½	24,000	11,404	12,840	13,595	14,351	14,653	14,653	14,653	14,653	14,653
	355	16,902	11,222	12,635	13,377	14,121	14,419	14,419	14,419	14,419	14,419
	Tot	77,568	56,205	63,281	67,002	70,727	72,218	72,218	72,218	72,218	72,218
CANELO	Lt	21,666	17,487	19,689	20,846	22,005	22,469	22,469	22,469	22,469	22,469
	¾	7,111	4,370	4,920	5,209	5,499	6,515	6,515	6,515	6,515	6,515
	355	4,226	2,307	2,598	2,750	2,903	2,965	2,965	2,965	2,965	2,965
	Tot	33,002	24,164	27,206	28,806	30,408	31,049	31,049	31,049	31,049	31,049
HABANERO	Lt	20,000	16,206	18,246	19,319	20,393	20,823	20,823	20,823	20,823	20,823
CHONTAL	¾	9,778	3,814	4,294	4,547	4,800	4,901	4,901	4,901	4,901	4,901
	355	3,756	2,062	2,322	2,459	2,595	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650
	Tot	33,524	22,082	24,862	26,324	27,788	28,374	28,374	28,374	28,374	28,374
LITROS		3,599,990	2,717,824	3,059,998	3,239,926	3,420,066	3,492,161	3,492,161	3,492,161	3,492,161	3,492,161
MI CAÑA	Lt	1,360,003	1,205,223	1,356,961	1,436,750	1,516,633	1,548,604	1,548,604	1,548,604	1,548,604	1,548,604
	¾	64,001	40,202	45,263	47,925	50,589	51,656	51,656	51,656	51,656	51,656
	½	368,002	158,878	178,880	189,398	199,929	204,143	204,143	204,143	204,143	204,143
	355	367,996	236,063	265,784	281,412	297,085	303,320	303,320	303,320	303,320	303,320
	Tot	2,160,001	1,640,366	1,846,888	1,955,485	2,064,210	2,107,723	2,107,723	2,107,723	2,107,723	2,107,723
ZORRO	Lt	408,000	384,070	432,425	457,851	483,308	493,496	493,496	493,496	493,496	493,496
	¾	23,998	14,158	15,939	16,876	17,814	18,190	18,190	18,190	18,190	18,190
	½	144,000	68,425	77,039	81,589	86,104	87,919	87,919	87,919	87,919	87,919
	355	144,002	95,609	107,646	113,976	120,313	122,849	122,849	122,849	122,849	122,849
	Tot	719,999	562,261	633,049	670,272	707,540	722,455	722,455	722,455	722,455	722,455
CANELO	Lt	259,987	209,845	2,362,665	250,157	264,066	269,632	269,632	269,632	269,632	269,632
	¾	64,001	39,327	44,278	46,882	49,489	50,532	50,532	50,532	50,532	50,532
	355	38,002	19,657	22,132	23,434	24,737	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258
	Tot	359,990	268,830	302,675	320,472	338,291	345,422	345,422	345,422	345,422	345,422
HABANERO	Lt	240,000	194,468	218,952	231,826	244,716	249,874	249,874	249,874	249,874	249,874
CHONTAL	¾	87,998	34,327	38,649	40,922	43,197	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108
	355	32,001	17,572	19,784	20,948	22,112	22,579	22,579	22,579	22,579	22,579
	Tot	360,000	246,368	277,386	293,696	310,025	316,561	316,561	316,561	316,561	316,561

A N E X O 3.

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO

Cifras en Miles de Pesos

A. Industrial Licorera de Tabasco

Se estimó un inventario de 20,000 cajas de producto propio, integrado de la siguiente forma:

.I INSUMOS BÁSICOS						
PRODUCTO	CAJAS	LITROS	REQUERIMIENTO DE INSUMOS LÍQUIDOS			
			AGUARDIENTE	ALCOHOL	JEREZ	BOTELLAS
Mi Caña	12,191	117,150	79,541	5,853	0	146,292
Zorro	4,203	39,016	27,143	3,902	0	50,436
Canelo	1,788	19,508	6,738	4,007	0	21,456
Habanero Chontal	1,818	19,508	0	8,183	781	21,816
Total	20,000	195,182	113,422	21,945	781	244,800
Costo por Litro:			1.407	1.745	6.748	0.355
Gasto en alcoholes:			\$ 159,585	\$ 38,294	\$ 5,270	\$ 86,904
Requerimiento total de insumos líquidos: \$ 290,053 Miles de Pesos						
** Incluye 2% adicional por reposición						

CONCEPTO	UNIDADES	REQUERIMIENTOS VARIOS		
		COSTO UNITARIO	MERMA	TOTAL
.2 Etiquetas	244,800	0.154	1.00%	38,076
.3 Tapas	244,800	0.035	1.00%	8,654
.4 Cajas	20,000	1.711	2.00%	34,904
.5 Bandas Térmicas	244,800	0.015	1.00%	3,610
.6 Discos Filtrantes	1,045	2.620	0.00%	2,737
.7 Extracto de Roble	10	190.000		1,891
.8 Esencia Ron Jamaica	5	90.000		448
.9 Esencia de Ciruela	4	22.000		83
.10 Colorante de Caramelo	25	10.700		266
.11 Catalizador.	55	65.000		3,595
TOTAL				\$ 94,264

Requerimiento total de materias primas: \$ 384,317 Miles de Pesos

<u>.II MANO DE OBRA</u>	
Nómina mensual (Dic 91)	24,000
Más Incremento del 15%	27,600
Más Prestaciones (60%)	44,160
Requerimientos	3 MESES
Mano de Obra Total	132,480

<u>.III GASTOS DE FABRICACIÓN</u>	
Total Anual	434,015
Costo Mensual	36,168
Requerimientos	3 MESES
Gasto Total	108,504

IV. GASTO DE INVERSIÓN	
Filtros agua/alcohol	60,000
Recubrimiento de cisternas	50,000
Etiquetadota	25,000
Reparación Tanque de Almacenamiento	100,000
Equipo de Transporte (3 unidades)	<u>300,000</u>
Inversión Total	535,000

Resumen:

Cifras en Miles de Pesos

Industrial Licorera de Tabasco

Materias primas:	384,317
Mano de obra:	132,480
Gastos de fabricación:	108,504
Gastos de inversión:	<u>535,000</u>

Requerimientos de Capital de Trabajo **\$1,160'301,000**

B. Licores de Tabasco

1. La empresa ha determinado su necesidad de contar con una cantidad de recursos precisa para ser invertida en su flujo de caja, lo que le permitirá ofrecer seguridad en la capacidad de pago de los compromisos que tiene adquiridos, a los que se suman los requerimientos de capital de trabajo como se muestra a continuación:

.1 Inventarios propios	(535,000)
------------------------	-----------

.2 Gastos de Administración	
Nómina mensual (Dic '91)	56,000
Más Incremento del 15%	64,400
Más Prestaciones (60%)	103,040
Requerimientos	3 meses
Mano de obra Total	309,120

.3 Gastos de Ventas	
15% del Gasto de Administración	46,368

4. Gasto de Inversión	
Remodelación 29 locales	290,000
Incremento de 11 locales	190,000
Equipo de Reparto (12 unidades)	1,200,000
1.5 meses inventario otros vinos	1,591,723
Inversión Total	3'271,723

Resumen:

Cifras en Miles de Pesos

Licores de Tabasco

Inventarios propios:	(535,000)
Administración:	309,120
Gastos de ventas:	46,368
Gastos de inversión:	<u>3'271,723</u>

Requerimientos de Capital de Trabajo: **\$3,092,211**

Requerimiento Consolidado de Recursos Complementarios
solicitados en crédito:

Industrial Licorera de Tabasco

Requerimientos de Capital de Trabajo \$1,160'301,000

Licores de Tabasco

Requerimientos de Capital de Trabajo: \$3,092'211,000

GRUPO LICORES DE TABASCO

Suma el Requerimiento de Recursos: **\$ 4,252'512,000**

Anexo 4.

Tabla de Amortización
Amortización de la Deuda Reestructurada
 - Cifras en Miles de Pesos -

TASA	PERÍODO	SALDO INSOLUTO	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL
	0	12,000,000			
30.00%	1	12,000,000	3,600,000	0	3,600,000
30.00%	2	10,666,667	3,600,000	1,333,333	4,933,333
30.00%	3	9,333,334	3,200,000	1,333,333	4,533,333
30.00%	4	8,000,001	2,800,000	1,333,333	4,133,333
30.00%	5	6,666,668	2,400,000	1,333,333	3,733,333
30.00%	6	5,333,335	2,000,000	1,333,333	3,333,333
30.00%	7	4,000,002	1,600,001	1,333,333	2,933,334
30.00%	8	2,666,669	1,200,001	1,333,333	2,533,334
30.00%	9	1,333,333	800,001	1,333,336	2,133,337
30.00%	10	0	400,000	1,333,333	1,733,333

Características del crédito:

Monto solicitado:	\$12,000'000,000
Plazo del crédito:	10 años
Plazo de gracia para pago de capital:	2 años
Plazo de gracia para pago de intereses:	1 año

Anexo 4.

Tabla de Amortización
Amortización del Capital de Trabajo
 (cifras en millones de pesos)

TASA	PERÍODO	SALDO INSOLUTO	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL
	0	4,252,512	0	0	0
15.00%	1	4,890,389	637,877	0	637,877
15.00%	2	4,279,090	733,558	611,299	1,344,857
15.00%	3	3,667,792	641,864	611,299	1,253,162
15.00%	4	3,056,493	550,169	611,299	1,161,467
15.00%	5	2,445,194	458,474	611,299	1,069,773
15.00%	6	1,833,896	366,779	611,299	978,078
15.00%	7	1,222,597	275,084	611,299	886,383
15.00%	8	611,299	183,390	611,299	794,688
15.00%	9	0	<u>91,695</u>	<u>611,299</u>	<u>702,993</u>
			3,938,889	4,890,389	8,829,278

Características del crédito:

Monto reestructurado:	\$4,252'512,000
Plazo del crédito:	9 semestres
Plazo de gracia para pago de capital:	2 semestres
Plazo de gracia para pago de intereses:	1 semestre

Anexo 5. Proyecciones financieras

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**

Flujo de Efectivo
(miles de pesos)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo en caja	61,003	6,013,149	3,986,931	1,842,289	314,605
<u>Entradas</u>					
Socios privados	0	0	0	0	0
Otros socios	0	0	0	0	0
Crédito Capital de Trabajo	5,412,812	0	0	0	0
Crédito reestructurado	12,000,000	0	0	0	0
Otros créditos	0	0	0	0	0
Clientes documentos	3,072,691	1,161,660	1,377,666	1,492,888	1,616,453
Ingresos por ventas	28,718,179	31,686,311	34,336,419	37,178,408	39,786,124
Otros ingresos	4,500,000	0	0	0	0
Deudores diversos	335,420	263,289	247,633	190,106	103,316
IVA por cobrar	198,929	0	0	0	0
Total disponible	52,299,034	39,124,409	39,948,649	40,703,691	41,820,498
<u>Salidas</u>					
Terreno	0	0	0	0	0
Edificio/construcciones	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo fabril	235,000	0	0	0	0
Mobiliario y equipo de oficina	480,000	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Equipo de transporte	1,500,000	0	0	0	0
Gastos de instalación	0	0	0	0	0
Gastos de preoperación	0	0	0	0	0
Inventario de materiales	3,197,812	510,627	536,158	562,966	591,114
Documentos Capital Trabajo	0	889,248	1,778,496	1,778,496	966,572
Documentos Reestructuración	0	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333
Proveedores	1,010,637	1,180,468	1,288,252	1,405,367	1,523,932
Acreedores	1,040,620	0	0	0	0
I.S.R.	0	863,758	1,385,671	1,912,581	2,347,893
P.T.U.	0	246,788	395,906	546,452	670,827
IVA por pagar	594,744	0	0	0	0
IVA sobre compras	0	0	0	0	0
Materias primas	18,573,045	21,248,416	23,188,533	25,296,608	27,430,784
Mano de obra	380,466	511,915	542,018	572,152	584,213
Gastos de fabricación	214,417	288,497	305,481	322,444	329,241
Gastos de venta	146,389	161,006	177,107	194,817	214,299
Gastos de administración	2,379,065	2,569,390	2,774,941	2,996,936	3,236,691
Intereses del Crédito de Capital de Trabajo	933,710	1,734,033	1,200,485	666,935	133,387
Intereses del Crédito Reestructurado	3,600,000	3,600,000	3,200,000	2,800,000	2,400,000
Dividendos	0	0	0	0	0
Gastos Crédito Reestructurado	12,000,000	0	0	0	0
Total de salidas	46,285,885	35,137,478	38,106,359	40,389,086	41,762,286
Saldo final	6,013,149	3,966,931	1,842,289	314,605	58,210

Anexo 5. Proyecciones financieras (continua)

**Proyecto de reestructura financiera grupo lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**

Flujo de Efectivo
(miles de pesos)

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Saldo en caja	58,210	1,678,791	3,519,430	5,580,069	7,860,708
Entradas					
Socios privados	0	0	0	0	0
Otros socios	0	0	0	0	0
Crédito Licores (Cap. Trab.)	0	0	0	0	0
Crédito reestructurado	0	0	0	0	0
Otros créditos	0	0	0	0	0
Clientes documentos	1,729,831	1,729,890	1,729,890	1,729,890	1,729,890
Ingreso por ventas	39,787,471	39,787,471	39,787,471	39,787,471	39,787,471
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Deudores diversos	15,148	15,148	15,148	15,148	15,148
IVA por cobrar	0	0	0	0	0
Total disponible	41,590,661	43,211,300	45,051,938	47,112,578	48,383,217
Salidas					
Terreno	0	0	0	0	0
Edificio/construcciones	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo fabril	0	0	0	0	0
Mobiliario y equipo oficina	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Equipo de transporte	0	0	0	0	0
Gastos de instalación	0	0	0	0	0
Gastos de preoperación	0	0	0	0	0
Inventario de materiales	0	0	0	0	0
Documentos/pagar Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Documentos/pagar reestructura	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333
Proveedores	1,523,932	1,523,932	1,523,932	1,523,932	1,523,932
Acreedores	0	0	0	0	0
I.S.R.	2,535,071	2,675,071	2,815,071	2,955,071	3,095,071
P.T.U.	724,306	764,306	804,306	844,306	884,306
IVA por pagar	0	0	0	0	0
IVA sobre compras	0	0	0	0	0
Materia prima	27,430,784	27,430,784	27,430,784	27,430,784	27,430,784
Mano de obra	584,213	584,213	584,213	584,213	584,213
Gastos de fabricación	329,241	329,241	329,241	329,241	329,241
Gastos de venta	214,299	214,299	214,299	214,299	214,299
Gastos de administración	3,236,691	3,236,691	3,236,691	3,236,691	3,236,691
Intereses Cred. Cap. Trab.	0	0	0	0	0
Intereses Cred. Reestructurado	2,000,000	1,600,000	1,200,000	800,000	400,000
Dividendos	0	0	0	0	0
Gastos Cred. reestructurado	0	0	0	0	0
Total de salidas	39,911,870	39,691,870	39,471,870	39,251,870	39,031,871
Saldo final	1,678,791	3,519,430	5,580,069	7,860,708	10,361,346

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**
Pronóstico de Ingresos y Egresos
(cifras en miles de pesos)

Primeros Cinco años

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Ventas netas	27,890,186	100	33,076,364	100	33,075,954	100	38,805,691	100	41,531,103	100
Total gastos	26,721,294	95.81	30,607,479	92.54	30,607,479	92.54	33,344,114	85.92	34,822,837	83.85
Gastos Fijos	7,787,463	27.92	8,909,560	26.94	8,909,560	26.94	7,530,245	19.4	6,845,513	16.49
Mano de obra	380,486	1.36	611,816	1.66	642,018	1.61	672,162	1.47	684,213	1.41
Gastos Administración	2,379,065	8.53	2,688,380	7.77	2,774.84	7.74	2,996,838	7.72	3,238,891	7.79
Gastos Financieros	4,533,710	16.26	6,334,033	18.13	4,400,486	12.28	3,486,935	8.93	2,633,387	8.1
Depreciación y Amortización	494,222	1.77	484,222	1.49	484,222	1.38	484,222	1.27	494,222	1.19
Gastos variables	18,933,831	67.89	21,897,819	86.80	23,871,101	86.04	26,813,889	88.62	27,974,324	87.36
Materia prima	18,573,046	66.59	21,248,418	84.24	23,188,633	84.7	26,298,808	86.18	27,430,784	86.06
Gastos de fabricación	214,417	0.77	288,497	0.87	306,481	0.86	322,444	0.83	329,241	0.79
Gastos de venta	146,369	0.52	181,008	0.49	177,107	0.49	194,817	0.5	214,299	0.52

Últimos Cinco años

	Año 6	%	Año 7	%	Año 8	%	Año 9	%	Año 10	%
Ventas netas	41532509	100	41532509	100	41532509	100	41532309	100	41532309	100
Total gastos	34289450	82.56	33889450	81.6	33489450	81.6	33089450	79.67	32669450	78.71
Gastos Fijos	6315126	15.21	5915126	14.24	5515126	13.26	5115126	12.32	4715128	11.36
Mano de obra	684,213	1.41	684,213	1.41	584,213	1.41	684,213	1.41	684,213 i	1.41
Gastos Administración	3,238,891	7.79	3,238,891	7.79	3,238,881	7.79	3,238,881	7.79	3,238,881 i	7.79
Gastos Financieros	2,000,000	4.82	1,800,000	3.86	1,200,000	2.88	800,000	1.93	400,000 i	0.96
Depreciación y Amortización	494,222	1.19	484,222	1.19	484,222	1.19	494,222	1.19	484,222 i	1.19
Gastos variables	27,974,324	87.36	27,974,324	87.36	27,974,324	87.36	27,974,324	87.36	27,974,324	87.36
Materia prima	27,430,784	88.06	27,430,784	88.06	27,430,784	88.06	27,430,784	88.06	27,430,784	88.06
Gastos de fabricación	329,241	0.79	329,241	0.79	329,241	0.79	329,241	0.79	329,241 i	0.79
Gastos de venta	214,299	0.62	214,299	0.62	214,298	0.62	214,299	0.62	214,218 i	0.52

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**
Estado de Resultados proyectado
(en miles de pesos)

Primeros Cinco años

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES	27,890,185	33,075,358	35,841,826	38,808,831	41,531,103
Ventas de mayoreo	22,410,184	28,527,981	28,768,987	31,149,104	33,356,709
Ind. Licorera de Tabasco	7,644,887	10,288,168	10,890,982	11,496,521	11,738,887
Bacardí	8,277,033	9,104,736	10,016,210	11,016,731	12,118,404
Presidente	5,062,218	5,568,438	6,125,282	6,737,810	7,411,691
Otras marcas	1,426,027	1,568,630	1,725,493	1,898,042	2,087,847
Ventas de menudeo	5,814,083	7,001,773	7,565,047	8,165,342	8,688,777
Ind. Licorera de Tabasco	2,469,830	3,322,874	3,518,259	3,713,874	3,792,163
Bacardí	1,976,665	2,174,332	2,391,765	2,630,941	2,894,035
Presidente	984,157	1,082,573	1,190,830	1,309,913	1,440,905
Otras marcas	383,631	421,994	464,193	510,613	581,674
Ingresos por Exhibición	9,800	10,580	11,616	12,778	14,055
Devolución y rebajas s/ ventas	(854,009)	(476,316)	(504,323)	(532,363)	(543,688)
Productos financieros	10,348	11,381	12,519	13,771	15,148
COSTO DE VENTAS	19,662,150	22,543,050	24,530,232	26,685,426	28,838,460
Costo de mayoreo	15,215,768	17,391,785	18,983,184	20,712,880	22,487,780
Ind. Licorera de Tabasco	2,665,857	3,586,896	3,797,806	4,008,964	4,093,473
Bacardí	7,201,019	7,921,121	8,713,233	9,584,568	10,543,012
Presidente	4,151,017	4,566,119	5,022,731	5,525,004	6,077,505
Otras marcas	1,197,883	1,317,649	1,449,414	1,594,358	1,753,791
Costo de menudeo	3,357,289	3,858,631	4,205,349	4,583,728	4,963,004
Ind. Licorera de Tabasco	666,464	896,724	949,451	1,002,241	1,023,388
Vacaraí	1,681,685	1,717,722	1,889,494	2,078,444	2,288,288
Presidente	807,009	887,710	976,481	1,074,129	1,181,542
Otras marcas	322,260	364,475	389,923	428,915	471,808
Mano de obra	380,466	511,915	542,018	572,152	584,213
Gastos de fabricación	214,417	288,497	305,481	322,444	329,241
Depreciaciones y amortizaciones	494,222	494,222	494,222	494,222	494,222
UTILIDAD BRUTA	8,226,035	10,532,308	11,311,594	12,123,205	12,692,643
Gastos de administración	2,379,085	2,569,390	2,774,941	2,996,936	3,236,692
Licores de tabasco	1,938,085	2,093,110	2,260,659	2,441,403	2,636,716
Ind. Licorera de Tabasco	441,000	476,280	514,382	555,533	599,976
Gastos de venta	146,389	161,006	177,107	194,817	214,299
Utilidad antes de gastos financieros	5,702,601	7,801,912	8,359,547	8,931,452	9,241,652
Crédito reestructurado	3,600,000	3,600,000	3,200,000	2,800,000	2,400,000
Crédito capital de trabajo	933,710	1,734,033	1,200,485	666,935	133,387
Reestructura financiera	7,890,081	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	(6,721,170)	2,467,879	3,959,062	1,912,681	2,347,893
I.S.R.	0	863,758	1,385,672	546,452	670,826
P.T.U.	0	246,788	395,906	546,452	670,826
UTILIDAD NETA	(6,721,170)	1,357,333	2,177,484	3,005,484	3,689,546

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**
Estado de Resultados proyectado
(en miles de pesos)

Segundos Cinco años

Concepto	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS TOTALES	41,532,510	41,532,510	41,532,510	41,532,510	41,532,510
Ventas de mayoreo	33,356,709	33,356,709	33,356,709	33,356,709	33,356,709
Ind. Licorera de Tabasco	11,738,887	11,738,887	11,738,887	11,738,887	11,738,887
Bacardi	12,118,404	12,118,404	12,118,404	12,118,404	12,118,404
Presidente	7,411,691	7,411,691	7,411,691	7,411,691	7,411,691
Otras marcas	2,087,847	2,087,847	2,087,847	2,087,847	2,087,847
Ventas de menudeo	8,688,777	8,688,777	8,688,777	8,688,777	8,688,777
Ind. Licorera de Tabasco	3,792,163	3,792,163	3,792,163	3,792,163	3,792,163
Bacardi	2,894,035	2,894,035	2,894,035	2,894,035	2,894,035
Presidente	1,440,905	1,440,905	1,440,905	1,440,905	1,440,905
Otras marcas	581,674	581,674	581,674	581,674	581,674
Ingresos por Exhibición	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055
Devolución y rebajas s/ ventas	(543,688)	(543,688)	(543,688)	(543,688)	(543,688)
Productos financieros	15,148	15,148	15,148	15,148	15,148
COSTO DE VENTAS	28,838,460	28,838,460	28,838,460	28,838,460	28,838,460
Costo de mayoreo	22,487,780	22,487,780	22,487,780	22,487,780	22,487,780
Ind. Licorera de Tabasco	4,093,473	4,093,473	4,093,473	4,093,473	4,093,473
Bacardi	10,543,012	10,543,012	10,543,012	10,543,012	10,543,012
Presidente	6,077,505	6,077,505	6,077,505	6,077,505	6,077,505
Otras marcas	1,753,791	1,753,791	1,753,791	1,753,791	1,753,791
Costo de menudeo	4,963,004	4,963,004	4,963,004	4,963,004	4,963,004
Ind. Licorera de Tabasco	1,023,388	1,023,388	1,023,388	1,023,388	1,023,388
Bacardi	2,288,288	2,288,288	2,288,288	2,288,288	2,288,288
Presidente	1,181,542	1,181,542	1,181,542	1,181,542	1,181,542
Otras marcas	471,808	471,808	471,808	471,808	471,808
Mano de obra	584,213	584,213	584,213	584,213	584,213
Gastos de fabricación	329,241	329,241	329,241	329,241	329,241
Depreciaciones y amortizaciones	494,222	494,222	494,222	494,222	494,222
UTILIDAD BRUTA	12694049	12694049	12694049	12694049	12694049
Gastos de administración	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692	3,236,692
Licores de tabasco	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716	2,636,716
Ind. Licorera de Tabasco	599,976	599,976	599,976	599,976	599,976
Gastos de venta	214,299	214,299	214,299	214,299	214,299
Utilidad antes de gastos financieros	9,243,058	9,243,058	9,243,058	9,243,058	9,243,058
Crédito reestructurado	2,000,000	1,600,000	1,200,000	800,000	400,000
Crédito capital de trabajo	0	0	0	0	0
Reestructura financiera	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	2,535,070	2,675,070	2,815,070	2,955,070	3,095,070
I.S.R.	724,306	764,306	804,306	844,306	884,306
P.T.U.	724,306	764,306	804,306	844,306	884,306
UTILIDAD NETA	3983682	4203662	4423662	4643662	4863682

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**

Balance pro forma
(en miles de pesos)

Primeros Cinco años

	BALANCE BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo circulante	11,314,659	13,259,657	11,708,184	9,979,788	8,962,299	9,322,230
Caja y bancos	61,003	6,013,149	3,986,931	1,842,289	314,605	58,210
Clientes y documentos	3,072,691	1,161,660	1,377,666	1,492,888	1,616,453	1,729,831
Deudores diversos	5,934,692	839,692	587,784	352,671	176,335	88,168
Inventarios	2,047,344	5,245,156	5,755,783	6,291,940	6,854,906	7,446,020
IVA por cobrar	198,929	0	0	0	0	0
Activo fijo	6,312,632	8,421,739	8,781,840	9,358,509	9,791,511	10,365,898
Terreno	473,300	473,300	473,300	473,300	473,300	473,300
Edificio y construcción	1,570,700	1,570,700	1,570,700	1,570,700	1,570,700	1,570,700
Maquina y equipo fabril	425,957	660,957	660,957	660,957	660,957	660,957
Mobiliario y equipo de oficina	206	480,206	480,206	480,208	480,208	480,208
Otros activos fijos	73,886	73,886	73,886	73,886	73,886	73,886
Equipo de transporte	7,854	1,507,854	1,507,854	1,507,854	1,507,854	1,507,854
Revaluación de activos	3,883,288	4,271,617	5,125,940	6,194,831	7,124,056	8,192,664
Depreciaciones	'(122,669)	'(616,781)	'(1,111,003)	'(1,605,225)	'(2,099,447)	'(2,593,670)
Depreciación por revaluación	0	0	0	0	0	0
Activo. Diferido	4,557	0	2,065,774	2,592,643	3,506.37	3,482,267
Gastos de instalación	0	0	0	0	0	0
Gastos preoperación	0	0	0	0	0	0
Pagos anticipados	4,557	0	2,065,774	2,592,543	3,505,368	3,482,267
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
ACTIVO TOTAL	17,631,848	21,681,395	22,555,778	21,928,840	22,259,178	23,170,394
Pasivo corto plazo	13,802,464	1,031,836	4,513,594	6,181,658	6,976,229	6,842,557
Documentos/pagar Capital de Trabajo	0	0	889,248	1,778,496	1,778,496	966,572
Documentos/pagar reestructura	8,932,958	0	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333
Proveedores	2,897,858	1,031,836	1,180,468	1,288,252	1,405,367	1,523,932
Acreedores diversos	1,040,820	0	0	0	0	0
IVA por pagar	694,744	0	0	0	0	0
I.S.R.	118,930	0	863,758	1,385,671	1,912,581	2,347,893
P.T.U.	19,344	0	246,788	395,906	546,452	670,827
Pasivo largo plazo	0	17,412,812	15,190,231	12,078,402	8,966,573	6,666,668
Crédito licores Capital de Trabajo	0	5,412,812	4,523,564	2,745,068	966,572	0
Crédito reestructurado	0	12,000,000	10,666,667	9,333,334	8,000,001	6,666,668
PASIVO TOTAL	1,360,2454	18,444,648	19,703,825	18,260,060	15,942,802	13,509,225
Capital contable:	4,029,384	3,236,748	2,851,862	3,668,780	6,316,376	9,661,169
Capital social	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Reserva legal	0	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Aportación y reservas	6,161,368	12,089,892	10,349,163	8,989,907	8,633,419	8,290,066
Resultado acumulado	(1,596,620)	(2,138,974)	(8,861,544)	(7,505,611)	(5,328,527)	(2,325,443)
Resultado del ejercicio	(542,364)	(6,722,670)	1,355,933	2,176,083	3,004,084	3,688,146
PASIVO+CAPITAL CONTABLE	17,631,848	21,681,396	22,555,777	21,928,840	22,259,178	23,170,394

**Proyecto de Reestructura Financiera Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**

Balance pro forma

(en miles de pesos)

Últimos Cinco años

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activo circulante	10,942,869	12,783,508	14,844,147	17,124,786	19,625,424
Caja y bancos	1,678,791	3,519,430	5,580,069	7,880,708	10,361,346
Clientes y documentos	1,729,890	1,729,890	1,729,890	1,729,890	1,729,890
Deudores diversos	88,168	88,168	88,168	88,168	88,168
Inventarios	7,446,020	7,446,020	7,448,020	7,446,020	7,446,020
IVA por cobrar	0	0	0	0	0
Activo fijo	11,100,575	12,019,588	13,150.59	14,525,366	16,180,497
Terreno	473,300	473,300	473,300	473,300	473,300
Edificio y construcción	1,570,700	1,570,700	1,570,700	1,570,700	1,570,700
Maquina y equipo fabril	660,957	660,957	660,957	660,957	660,957
Mobiliario y equipo de oficina	480,208	480,208	480,208	480,208	480,208
Otros activos fijos	73,886	73,886	73,886	73,886	73,886
Equipo de transporte	1,507,854	1,507,854	1,507,854	1,507,854	1,507,854
Revaluación de activos	9,421,564	10,834,798	12,480,018	14,329,021	16,478,374
Depreciaciones	(3,087,892)	(3,582,114)	(4,076,336)	(4,570,558)	(5,064,780)
Depreciación por revaluación	0	0	0	0	0
Activo. Diferido	2,795,821	2,898,012	2,870,714	2,700.04	2,371,496
Gastos de instalación	0	0	0	0	0
Gastos preoperación	0	0	0	0	0
Pagos anticipados	2,795.82	2,898,012	2,870,714	2,700,036	2,371,496
Amortizaciones	0	0	0	0	0
ACTIVO TOTAL	24,839,065	27,701,107	30,865,446	34,350,187	38,177,417
Pasivo corto plazo	6,116,642	6,296,642	6,476,642	6,656,642	6,836,643
Documentos/pagar Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Documentos/pagar reestructuración	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,334
Proveedores	1,523,932	1,523,932	1,523,932	1,523,932	1,523,932
Acreedores diversos	0	0	0	0	0
IVA por pagar	0	0	0	0	0
I.S.R.	2,535,071	2,675,071	2,815,071	2,955,071	3,095,071
P.T.U.	724,306	764,306	804,306	844,306	844,306
Pasivo largo plazo	5,333,335	4,000,002	2,666,669	1,333,338	2
Crédito Licores Capital de Trabajo	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Crédito reestructurado	5,333,335	4,000,002	2,666,669	1,333,336	2
PASIVO TOTAL	11,449,977	10,296,644	9,143,311	7,969,978	6,836,645
Capital contable:	13,389,088	17,404,483	21,722,138	26,360,209	31,340,772
Capital social	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Reserva legal	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Aportación y reservas	8,035,702	7,848,795	7,744,185	7,739,976	7,858,257
Resultado acumulado	1,362,703	5,344,986	9,547,268	13,969,551	18,611,833
Resultado del ejercicio	3,982,282	4,202,282	4,422,282	4,642,282	4,862,282
PASIVO + CAPITAL CONTABLE	24,839,065	27,701,107	30,865,446	34,350,187	38,177,417

**Proyecto de Reestructura Financiera - Grupo Lastra
Industrial Licorera de Tabasco / Licores de Tabasco**

Razones Financieras Pro forma

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<u>Activo circulante</u> <u>Pasivo circulante</u>	12.85	2.59	1.61	1.28	1.38	1.79	2.03	2.29	2.57	2.87
<u>Act.circ.- Inventario</u> <u>Pasivo circulante</u>	7.77	1.32	0.60	0.30	0.27	0.57	0.85	1.14	1.45	1.78
<u>Capital contable</u> <u>Pasivo total</u>	0.18	0.14	0.20	0.40	0.72	1.17	1.69	2.38	3.30	4.58
<u>Capital contable</u> <u>Activo total</u>	0.15	0.13	0.17	0.28	0.42	0.54	0.83	0.70	0.77	0.82
<u>Pasivo total</u> <u>Activo total</u>	0.85	0.87	0.83	0.72	0.58	0.46	0.37	0.30	0.23	0.18
<u>Ventas netas</u> <u>Capital contable</u>	8.62	11.60	9.77	6.14	4.30	3.10	2.39	1.91	1.58	1.33
<u>Ventas netas</u> <u>Activo fijo</u>	3.31	3.77	3.83	3.98	4.01	3.74	3.48	3.18	2.88	2.57
<u>Utilidad bruta</u> <u>Ventas netas</u>	29.50	31.84	31.58	31.24	30.58	30.58	30.58	30.58	30.58	30.58
<u>Utilidad neta</u> <u>Ventas netas</u>	(24.10)	4.10	8.08	7.74	8.88	9.59	10.12	10.85	11.18	11.71

Aquí termina el documento del caso práctico.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO

Y

CONCLUSIONES AL

PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

6.1 Resultados del caso práctico

Al margen de la posibilidad de integrar más y mejor información para evidenciar las capacidades operativas y de generación de recursos de las empresas, presentada en el documento final, y por la evidencia en los documentos financieros de las empresas licoreras que mostraban un buen manejo económico en el pasado, se logró construir un plan de negocios suficientemente sólido para que los bancos confiaran en la generación de recursos que repagaría sus préstamos al grupo.

Después de muchos meses de trabajo, varias visitas a Villahermosa para entender la operación de todas las empresas, obtener la documentación necesaria, elaborar y discutir el proyecto de reestructuración; realizar trámites de buena voluntad ante la Secretaría de Hacienda, desarrollar propuestas y negociaciones con los funcionarios corporativos, tanto del Banco BCH como de los bancos acreedores en Tabasco, estuvimos en posibilidad de iniciar la “presentación final de los documentos”¹. En vista de la importante reactivación de operaciones del grupo licorero a partir del crédito que recibiría, y de la consecuente generación de recursos para activar el mantenimiento de las huertas y la producción de concentrados, en varias jornadas críticas nos dimos a la delicada labor de convencer a los bancos acreedores de aceptar una renegociación de los adeudos vencidos del Grupo².

En las conversaciones con los funcionarios de las instituciones bancarias en sus oficinas de Villahermosa, se comentó con todos que un factor determinante que había generado el problema de impago que enfrentaba su cliente tenía origen en el tipo de financiamiento que se le ofreció y renovó repetidamente, crédito del tipo quirografario, el que por su simplicidad no había ameritado mayores estudios ni trámites de autorización.

¹ En el mundo de las finanzas internacionales se llama “road show” al ‘paseo’ de la información ante los involucrados en las operaciones financieras que se promueven para interesarlos.

² La suerte es un factor que participa a favor o en contra según las circunstancias. En el caso estudiado, la coincidencia en Villahermosa con el director general del entonces Banco Internacional (luego Bital, ahora HSBC) Don Jaime Corredor Esnaola, quien antes lo había sido de Banca Cremi, resultó de mucha ayuda.

El responsable de la entonces Banca Serfin hasta acusó 'la inocencia de César para haber aceptado este tipo de financiamiento' y aseguró que 'en su momento le recomendé un cambio de banco que quisiera continuar financiándolo, pues este tipo de préstamo no resolvería el problema que tenía enfrente, pero que el doctor aseguró que pronto saldría del problema' (sic). También aceptó que 'este tipo de créditos eran más o menos frecuentes' (sic).

“Explicación no pedida, acusación manifiesta”, reza el refrán; el crédito de complacencia quedaba de manifiesto.³

Alcances del proyecto de reestructuración

Los bancos acreedores recibirían una solicitud formal de reestructurar los adeudos y aceptar quitas, el ofrecimiento de ordenar las garantías, y copia del documento que justificaba el crédito para el grupo licorero. Cabe reconocer que el resultado esperado sería facilitado en mucho por la autorización y otorgamiento de los recursos complementarios pedidos por el grupo empresarial a un tercer banco, pues los acreedores no estaban en posibilidad de autorizar nuevos créditos. Se esperaba su complacencia con la autorización del Banco BCH autorizando la cantidad requerida, lo que mejoraría el ambiente de expectación y duda que prevalecía.

Con las autorizaciones de crédito basadas en análisis convenientes, se reestructurarían los financiamientos concedidos con anterioridad con recursos, plazos y costos adecuados al uso agropecuario, industrial y de exportación, se podrían justificar las quitas de capital y de intereses, pudiendo regresar a la sana práctica bancaria. Las acciones judiciales ya muy avanzadas con múltiples embargos precautorios, debían ser retiradas al amparo de varios convenios y los nuevos contratos de crédito podrían ser firmados en el mes de octubre del año 1992.

³ El nacimiento del Fobaproa y su derivación el IPAB, tienen varias razones de ser: además de la incapacidad de pago de los usuarios de crédito para hacer frente a sus compromisos derivados de la presencia persistente de la inflación (y con ella los malos negocios y los altísimos intereses), son frecuentes los casos de abuso por parte de los beneficiarios de esta desafortunada práctica financiera, a veces tolerada a veces propiciada por los funcionarios de la banca tanto estatizada como luego reprivatizada.

Solo era necesario que aceptaran recibir la solicitud y la procesaran de acuerdo a sus procedimientos, y que encontraran correcto el planteamiento, su lógica y sus presupuestos.

Desenlace del caso práctico:

El Banco BCH autorizó una línea de crédito por casi la totalidad del monto solicitado, y aceptó la propuesta de abrir un fideicomiso de garantía en donde se recibiría en esta modalidad jurídica la aportación de las propiedades de la familia Lastra una vez que estas fueran liberadas judicialmente por los bancos acreedores. Una pequeña parte de los recursos de este crédito, otorgados a la división industrial / comercial licorera se aplicarían a la rehabilitación de las huertas, y las utilidades generadas al reinicio de operaciones de la planta concentradora de jugos. Por la fecha en que se suscribieron los documentos y la temporada del año, la aplicación de los recursos resultó oportuna para el reinicio de operaciones de la planta procesadora de fruta.

Los funcionarios de los seis bancos acreedores recibieron con buenos ojos la propuesta de reestructurar los créditos otorgados con anterioridad ahora con recursos provenientes de la banca de desarrollo, y la solicitud de quitas a los intereses naturales y moratorios, incrementados por la acumulación de los mismos. Se ofrecía a cambio regular las garantías fiduciarias en forma equitativa y la certeza de reiniciar las operaciones agroindustriales con recursos suficientes. Sobre todo se les convenció de presentar la propuesta a sus funcionarios de crédito locales y regionales.

En cumplimiento de la sana práctica bancaria, que debió haber sido aplicada desde la primera ocasión en que se prestó al cliente, los estudios fueron siendo aprobados por los analistas de crédito y presentados a los comités respectivos: se daba cumplimiento estricto a las normas y procedimientos para el otorgamiento de crédito de cada una de las instituciones bancarias.

La propuesta aceptada por unanimidad por los bancos acreedores como una alternativa de recomposición de los créditos otorgados, con el ordenamiento de las garantías que favoreció a todos y no dejó al descubierto a ninguno, dio como resultado para ellos el beneficio de la limpieza de los adeudos y la clasificación adecuada de la cartera por la calidad de la cobertura.

El caso práctico incorporado a este Proyecto para una Organización ejemplifica bien la cauda de problemas que pueden ocasionarse por facilitar el otorgamiento de crédito sin el análisis recomendado por la práctica o la legislación. Al proporcionarse los elementos de análisis convenientes, que mostraban una capacidad real de endeudamiento y de pago de su cliente ⁴, los bancos procedieron a analizar formalmente la solicitud de financiamiento (de reestructuración de crédito en este caso) con un buen resultado como era de esperarse.

Con una autorización formal, se logró el rescate de un importante patrimonio familiar, industrial, comercial, agropecuario y social, conservando la riqueza generada, los empleos, la planta productiva, el mercado local de cítricos y el de exportación de jugos concentrados, fortaleciendo en mucho la capacidad operativa de la división licorera del grupo empresarial. Cabe mencionar que la importancia de los protagonistas en el entorno social de la región también se vio resuelto, ya que la influencia de los bancos siempre es definitiva en la marcha de los negocios y la suerte de un miembro distinguido de la sociedad siempre es seguida con interés y temor por quienes comparten su circunstancia al menos geográfica.

El apearse a los procedimientos de una ruta crítica de gestión de recursos entre banco y cliente, fue la forma correcta de obtener el resultado buscado; los analistas de crédito y la estructura del banco cumplieron su cometido y el despacho de consultoría participante probó su valía. Al amparo del otorgamiento ordenado de las garantías, se establecieron las líneas de crédito adecuadas al destino de los recursos, tanto agropecuarios como industriales y de exportación.

⁴ Obviamente, el proyecto presentado lo ameritaba. La sola presentación de un grupo de documentos bien elaborados no garantiza su aprobación como se comentó a lo largo de este trabajo.

La solicitud de crédito a un tercer banco y el proyecto de reestructuración presentado a los bancos acreedores, al ser analizados conforme a sus reglas y a la ley por los responsables de su estudio, fueron autorizados por todos los comités de crédito.

Finalmente, tras todo el papeleo requerido para formalizar la documentación de las contrataciones, el estado jurídico de las empresas del grupo y de las propiedades de la familia Lastra quedaron resueltas y la situación financiera se normalizó.

6.2 Conclusión a la investigación para el Proyecto para una Organización

En un trabajo terminal de titulación como el presente, se encontrarán dos conclusiones. Una relativa al caso práctico ilustrativo ya quedó manifestada en la relatoría del desenlace del mismo, como constatación de la aplicación vívida del enunciado de la hipótesis presentada. Otra, en relación a la investigación realizada para el Proyecto para una Organización en sí, la de los bancos mexicanos, como se mencionó en la Presentación de este documento.

Observar la buena práctica bancaria en materia de otorgamiento de crédito en todo momento, asegura el reciclamiento oportuno de los recursos económicos de la sociedad, su engrandecimiento y contribución al mejor desarrollo de los negocios, y la formación de patrimonio de los particulares y del estado.

En los capítulos II, III y IV, de este trabajo de titulación quedan asentados los argumentos de antecedente, jurídicos y prácticos que obligan a la observación de procedimientos internos para la correcta autorización del crédito, la obligación de la autoridad para verificar que así se haga, la aceptación tácita del gremio bancario, y las recomendaciones de los muchos funcionarios bancarios que con su experiencia dictaron fórmulas de aceptación generalizada que motivan a una correcta elección de los futuros acreditados con financiamientos.

El profesionalismo en la actuación de los funcionarios bancarios engloba la ética de cumplir con premisas y postulados, que son al gremio la buena práctica, y a la sociedad la facilidad de recibir sanamente en crédito los recursos producto de su ahorro, para hacerlos productivos.

El relato contenido en el caso práctico 'Reestructuración financiera de un grupo industrial agropecuario' que acompaña a este **Proyecto para una Organización**, "Cumplimiento estricto de normas de otorgamiento de crédito", ejemplifica el problema ocasionado por no atender el postulado de su hipótesis. También muestra

en su desarrollo la afortunada solución lograda por la observación del mismo postulado, aplicado en el mismo caso práctico.

Comprobación de la hipótesis:

El crédito en dinero autorizado por las instituciones financieras al amparo del cumplimiento estricto de normas y procedimientos establecidos por el sentido común, la experiencia y la ley, cumple su cometido.

Cuando una solicitud de crédito es analizada y autorizada acatando cabalmente las reglas del juego, basada en documentos y conocimientos veraces de la actividad del cliente, el riesgo que enfrentan los bancos es de orden natural; obedece a las leyes de la sociedad relativas al mercado, la administración, las finanzas, la empresa, la jurisprudencia y el bien común.

No hacerlo antes así expone efectivamente al acreditante, al acreditado y a la sociedad en su conjunto a pérdidas imprevisibles. Los costos enfrentados no se miden solo en dinero, están la angustia, el tiempo perdido, el prestigio, la distracción productiva, el personal capacitado que se pierde y la salud personal que deben ser asumidos por la gente y las organizaciones. Algunos de estos costos quedan con frecuencia sin posibilidad de recuperación.

El enunciado de la hipótesis: El crédito en dinero debe ser autorizado cumpliendo las normas y procedimientos establecidos por el sentido común, la experiencia y la ley, se ve cumplido a satisfacción. Quedan allí la vigencia de las premisas que lo rigen, la constante actualización, verificación y acatamiento de los ordenamientos jurídicos y técnicos que norman a esta actividad, y la oportunidad profesional del siempre estricto apego de su cumplimiento.

Consideraciones finales:

Toca a los profesionistas egresados de las universidades, y a los profesionales que tienen la fortuna de integrarse a la actividad laboral bancaria y de avanzar en la escala de su estructura de funcionarios, asegurar con responsabilidad el fiel cumplimiento y mejora de las normas y procedimientos que se establezcan en relación con la mejor elección del cliente que será acreditado con un financiamiento. Tal es la teoría del otorgamiento de crédito que se desprende de los estudios de la administración y de las técnicas aplicables de la contabilidad, finanzas, derecho y calidad total, entre otras.

El crédito debe ser otorgado para facilitar el desarrollo y engrandecimiento de proyectos de inversión que por su mismo desempeño garanticen el repago de los recursos recibidos, pudiendo en el tiempo minimizarse la importancia atribuida a la garantías y a los obligados solidarios. La evolución de la cultura crediticia en ambos bandos, acreditante y acreditado, depende de muchos factores: confianza, educación, entorno favorable, estabilidad económica y la eliminación de la corrupción en todo nivel; el retorno de la capacidad de creer los unos en los otros.

La falta de profesionalismo y responsabilidad de los bancos y sus funcionarios en relación con el otorgamiento de créditos de complacencia ha disminuido y tenderá a desaparecer por la aplicación de mejores procedimientos administrativos, de normatividad operativa, sistemas y políticas internas de negocios, de leyes más pensadas y la acción más enérgica y no obstaculizada de supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La toma de experiencia de los responsables de analizar y autorizar crédito en la etapa pos-nacionalización e internacionalización de la banca mexicana ratificarán la vigencia de las premisas transmitidas entre ellos como patrimonio intelectual del gremio.

Un ejemplo como el descrito en el caso práctico incorporado a este Proyecto para una Organización, en el que por favorecer con prestancia a un cliente y amigo, un grupo de sucursales bancarias acreditó improcedentemente a un empresario, no es único, y no siempre fue posible darle a las operaciones fallidas soluciones satisfactorias.

El origen y trascendencia de casos como ese debieran formar parte del contenido de las diversas materias de finanzas impartidas a los futuros administradores de empresas financieras o de otra naturaleza desde los niveles iniciales de su carrera. Resultaría conveniente que ese tipo de conocimientos formara parte de un acervo cultural necesario para enfrentar la realidad con éxito desde las etapas tempranas del ejercicio profesional, en beneficio propio y de las necesidades cotidianas de las organizaciones que contratarán sus servicios.

Analizar bien el crédito es un asunto de probidad profesional de los bancos y de sus funcionarios y de las autoridades. Cuando un solicitante de dinero en préstamo que no supiera mostrar técnicamente la validez de sus premisas de operación, encuentre en la institución financiera un aliado eficiente para resolver su necesidad de la manera más eficaz posible, siempre atendiendo a la calidad del proyecto y la capacidad de desempeño, habremos dado un salto cualitativo importante.

A Don César Miguel Lastra Pérez. Mexicano, Tabasqueño,
Médico, Empresario, Inversionista, Patrón, Regidor municipal,
Hijo, Hermano, Esposo, Padre de familia, Cliente, Amigo.

In memoriam.

APÉNDICES

UNO.-

Índice Nacional de Precios al Consumidor

(Base 2002 = 100)¹

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Inflac.@
Miguel Alemán													
50	0.00928	0.00939	0.00981	0.00990	0.00989	0.00982	0.00989	0.01006	0.01036	0.01061	0.01079	0.01091	17.5647
51	0.01113	0.01159	0.01213	0.01244	0.01273	0.01294	0.01272	0.01247	0.01262	0.01267	0.01294	0.01289	18.1485
52	0.01296	0.01289	0.01301	0.01311	0.01307	0.01307	0.01289	0.01289	0.01263	0.01274	0.01268	0.01261	- 2.1722
Adolfo Ruiz Cortínez													
53	0.01251	0.01249	0.01249	0.01253	0.01271	0.01265	0.01282	0.01278	0.01288	0.01306	0.01287	0.01287	2.0619
54	0.01279	0.01283	0.01295	0.01330	0.01394	0.01412	0.01424	0.01424	0.01420	0.01454	0.01480	0.01498	16.3947
55	0.01498	0.01513	0.01544	0.01561	0.01558	0.01568	0.01586	0.01602	0.01602	0.01619	0.01644	0.01640	9.4793
56	0.01652	0.01667	0.01666	0.01676	0.01664	0.01651	0.01630	0.01634	0.01634	0.01623	0.01637	0.01649	0.5488
57	0.01663	0.01665	0.01674	0.01699	0.01717	0.01715	0.01738	0.01767	0.01755	0.01756	0.01755	0.01758	6.6101
58	0.01779	0.01773	0.01785	0.01803	0.01816	0.01810	0.01805	0.01797	0.01772	0.01786	0.01812	0.01826	3.8680
Adolfo López Mateos													
59	0.01821	0.01820	0.01830	0.01830	0.01813	0.01817	0.01813	0.0182	0.01791	0.01806	0.0182	0.01825	- 0.0548
60	0.01828	0.01830	0.01874	0.01912	0.01905	0.01904	0.01918	0.01925	0.01934	0.01912	0.01905	0.01914	4.8767
61	0.01927	0.01921	0.01917	0.01930	0.01930	0.01931	0.01925	0.01903	0.01898	0.01899	0.01906	0.01907	- 0.3657
62	0.01913	0.01924	0.01943	0.01959	0.01956	0.01959	0.0197	0.01974	0.01984	0.01975	0.01975	0.01967	3.1463
63	0.01960	0.01968	0.01968	0.01971	0.01977	0.01968	0.01974	0.01967	0.01966	0.01959	0.01957	0.01971	0.2034
64	0.01995	0.02032	0.02028	0.02039	0.02044	0.02046	0.02065	0.02085	0.02055	0.02053	0.02073	0.02078	5.4287
Gustavo Díaz Ordaz													
65	0.02074	0.02083	0.02090	0.02102	0.02103	0.02106	0.02097	0.02091	0.02099	0.02098	0.02091	0.02091	0.6256
66	0.02095	0.02094	0.02081	0.02094	0.02099	0.02107	0.02121	0.02134	0.02134	0.02141	0.02143	0.02145	2.5825
67	0.02160	0.02174	0.02178	0.02178	0.02164	0.02153	0.02169	0.02177	0.02185	0.02192	0.02188	0.02176	1.4452
68	0.02190	0.02190	0.02208	0.02224	0.02241	0.02223	0.02217	0.02228	0.02235	0.02228	0.02233	0.02228	2.3897
69	0.02238	0.02246	0.02248	0.02255	0.02255	0.02263	0.02271	0.02274	0.02295	0.02319	0.02319	0.02337	4.8923
70	0.02355	0.02354	0.02361	0.02364	0.02369	0.02384	0.02395	0.02406	0.02412	0.02413	0.02426	0.02447	4.7069

sigue...

¹ Notas al Índice Nacional de Precios al Consumidor:

a) El Banco de México, responsable de su actualización publica mediante la inserción de sus datos en el Diario Oficial de la Federación, evalúa de tanto en tanto la conveniencia de mover la base unitaria (100%). La versión mostrada con Base 2000=100 fue válida en el mes de mayo del 2006.

b) El 1° de Enero del 1993 se llevó a cabo un cambio de moneda consistente en la emisión de "Nuevos Pesos", a los que se suprimieron tres ceros del valor anterior. Al realizar una conversión involucrando pesos "viejos" deberá cuidarse la supresión de los ceros según proceda (suprimirlos hacia el futuro y agregarlos al pasado).

UNO
Índice Nacional de Precios al Consumidor
 (Base 2002 = 100)
 Continúa

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Inflac. @
Luis Echeverría													
71	0.02471	0.02481	0.02490	0.02503	0.02508	0.02520	0.02518	0.02541	0.02549	0.02552	0.02556	0.02568	4.9448
72	0.02579	0.02587	0.02601	0.02618	0.02623	0.02642	0.02652	0.0267	0.02682	0.02684	0.02701	0.02711	5.5685
73	0.02750	0.02773	0.02797	0.02841	0.02871	0.02895	0.02969	0.03017	0.03089	0.03128	0.03167	0.03290	21.3574
74	0.03408	0.03485	0.03511	0.03559	0.03587	0.03623	0.03675	0.03714	0.03756	0.03830	0.03937	0.03967	20.5775
75	0.04018	0.04040	0.04066	0.04100	0.04155	0.04226	0.04259	0.04296	0.04328	0.04350	0.04380	0.04416	11.3184
76	0.04501	0.04585	0.04630	0.04663	0.04695	0.04714	0.04754	0.04800	0.04963	0.05243	0.05480	0.05617	27.1966
José López Portillo													
77	0.05796	0.05924	0.06027	0.06119	0.06172	0.06248	0.06319	0.06448	0.06563	0.06613	0.06685	0.06778	20.6694
78	0.06928	0.07028	0.07101	0.07180	0.07250	0.07350	0.07475	0.07549	0.07635	0.07728	0.07807	0.07874	16.1700
79	0.08153	0.08270	0.08383	0.08458	0.08568	0.08663	0.08768	0.08901	0.09010	0.09168	0.09286	0.09450	20.0152
80	0.09911	0.10140	0.10348	0.10529	0.10701	0.10913	0.11218	0.11450	0.11577	0.11753	0.11957	0.12270	29.8413
81	0.12666	0.12977	0.13254	0.13553	0.13758	0.13951	0.14196	0.14489	0.14758	0.15086	0.15376	0.15790	28.6879
82	0.16575	0.17226	0.17855	0.18823	0.19881	0.20838	0.21912	0.24371	0.25672	0.27003	0.28368	0.31398	98.8474
Miguel de la Madrid													
83	0.34814	0.36682	0.38458	0.40893	0.42666	0.44282	0.46471	0.48275	0.49761	0.51412	0.54431	0.56760	80.7758
84	0.60366	0.63552	0.66268	0.69135	0.71427	0.74012	0.76438	0.78611	0.80953	0.83781	0.86657	0.90337	59.1561
85	0.97038	1.01070	1.04990	1.08220	1.10780	1.13550	1.17510	1.22650	1.27540	1.32390	1.38500	1.47930	63.7535
86	1.61000	1.68160	1.75980	1.85170	1.95460	2.08000	2.18380	2.35790	2.49940	2.64220	2.82080	3.04360	105.7460
87	3.29000	3.52740	3.76050	4.08950	4.39780	4.71600	5.09800	5.51460	5.87790	6.36780	6.87280	7.88800	159.1668
88	9.10760	9.86730	10.3730	10.6920	10.8990	11.1210	11.3070	11.4110	11.4760	11.5630	11.7180	11.9630	51.6608
Carlos Salinas													
89	12.2560	12.4220	12.5560	12.7440	12.9200	13.0770	13.2070	13.3330	13.4610	13.6600	13.8520	14.3190	19.6941
90	15.0100	15.3500	15.6210	15.8580	16.1350	16.4900	16.7910	17.0770	17.3210	17.5700	18.0360	18.6050	29.9323
91	19.0790	19.4120	19.6890	19.8950	20.0890	20.3000	20.4800	20.6220	20.8280	21.0700	21.5930	22.1010	18.7906
92	22.5030	22.7700	23.0010	23.2060	23.3590	23.5170	23.6660	23.8110	24.0180	24.1910	24.3920	24.7400	11.9406
93	25.0500	25.2550	25.4020	25.5480	25.6940	25.8390	25.9630	26.1020	26.2950	26.4030	26.5190	26.7210	8.0073
94	26.9280	27.0670	27.2060	27.3390	27.4710	27.6090	27.7310	27.8610	28.0590	28.2060	28.3570	28.6050	7.0506

sigue...

UNO
Índice Nacional de Precios al Consumidor
 (Base 2002 = 100)
 Continúa

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Inflac.@
Ernesto Zedillo													
95	29.6820	30.9400	32.7640	35.3750	36.8530	38.0230	38.7980	39.4420	40.2580	41.0860	42.0990	43.4710	51.9699
96	45.0330	46.0840	47.0990	48.4380	49.3210	50.1240	50.8360	51.5120	52.3360	52.9890	53.7920	55.5140	27.7035
97	56.9420	57.8980	58.6190	59.2520	59.7930	60.3240	60.8490	61.3900	62.1550	62.6520	63.3520	64.2400	15.7186
98	65.6380	66.7870	67.5690	68.2010	68.7450	69.5570	70.2280	70.9030	72.0530	73.0850	74.3800	76.1950	18.6099
99	78.1990	79.1690	79.9040	80.6370	81.1220	81.6550	82.1950	82.6580	83.4560	83.9850	84.7320	85.5810	12.3184
00	86.7300	87.4990	87.9840	88.4850	88.8160	89.3420	89.6900	90.1830	90.8420	91.4670	92.2490	93.2480	8.9588
Vicente Fox													
01	93.7650	93.7030	94.2970	94.7720	94.9900	95.2150	94.9670	95.5300	96.4190	96.8550	97.2200	97.3540	4.4033
02	98.2530	98.1900	98.6920	99.2310	99.4320	99.9170	100.204	100.585	101.190	101.636	102.458	102.904	5.7008
03	103.320	103.607	104.261	104.439	104.102	104.188	104.339	104.652	105.275	105.538	106.538	106.996	3.9765
04	107.661	108.305	108.672	108.836	108.563	108.737	109.022	109.695	110.602	111.368	112.318	112.550	5.1908
05	112.554	112.929	113.438	113.842	113.556	113.447	113.891	114.027	114.484	114.765	115.591	116.301	3.3327
06	116.983	117.162	117.309	117.481	116.958	117.059	117.380	117.979	119.170	119.691	120.319	121.015	4.0533

Fuente: Con información del Centro de Estudios Fiscales y Administrativos, A.C.
<http://www.cefa.com.mx/interiorindicadores.html>

DOS

**Costo Porcentual Promedio de captación
en Moneda Nacional**

AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1975								11.91	11.91	11.91	11.92	11.97
1976	11.86	11.83	11.78	11.79	11.78	11.76	11.74	11.74	11.74	11.96	12.03	12.12
José López Portillo												
1977	12.05	12.00	11.99	12.03	11.93	12.59	13.25	13.52	13.57	13.64	13.93	14.04
1978	14.33	14.47	14.62	14.87	15.02	15.16	15.26	15.29	15.38	15.49	15.81	15.88
1979	15.98	15.97	15.98	15.99	16.02	16.04	16.08	16.10	16.51	16.69	17.37	17.52
1980	17.90	18.39	19.20	19.83	20.39	20.47	20.53	20.82	21.51	22.42	22.77	24.25
1981	25.46	25.98	26.59	26.91	27.22	27.66	28.42	29.50	30.45	31.22	31.77	31.81
1982	32.34	33.43	33.67	34.39	36.26	39.59	43.23	46.42	47.88	45.99	45.51	46.12
Miguel de la Madrid												
1983	50.29	54.24	56.16	57.21	58.14	58.63	58.73	58.23	57.78	57.14	56.82	56.44
1984	55.95	55.16	53.11	51.10	50.12	50.38	50.69	50.93	50.60	49.34	48.31	47.54
1985	47.17	47.33	49.36	51.93	53.76	54.92	57.00	59.06	60.98	62.29	63.39	65.66
1986	68.55	70.30	71.79	73.48	75.02	76.97	81.36	84.40	87.72	91.48	94.19	95.33
1987	95.89	96.20	96.25	95.79	94.79	93.76	92.91	92.15	91.02	90.30	92.37	104.29
1988	122.54	135.88	117.16	81.03	60.59	46.76	40.72	39.90	39.90	40.03	41.65	45.48
Carlos Salinas												
1989	49.37	48.70	47.30	46.91	49.15	51.97	51.50	38.12	35.24	37.40	39.51	40.11
1990	42.08	44.87	47.15	47.20	42.62	35.16	33.05	31.27	31.11	31.52	29.56	29.23
1991	27.14	25.71	24.29	23.62	23.10	21.79	20.99	20.55	21.72	21.29	20.52	19.95
1992	18.98	18.22	16.60	15.75	15.56	16.01	18.07	19.54	20.16	21.86	21.79	22.76
1993	22.79	22.72	21.31	20.16	19.75	18.68	17.36	16.91	16.18	15.57	16.62	14.68
1994	13.22	11.96	11.53	14.16	17.03	17.18	17.82	17.16	16.73	15.96	16.34	16.96
Ernesto Zedillo												
1995	29.87	35.98	56.82	70.26	57.86	46.39	41.42	37.10	34.61	37.08	47.54	46.54
1996	40.18	35.91	39.12	35.21	29.38	27.05	29.18	27.52	24.92	25.04	28.03	26.97
1997	24.08	21.06	21.10	21.07	18.73	18.78	18.05	17.34	17.18	16.56	17.74	17.79
1998	16.98	17.03	17.37	17.66	16.85	17.24	17.75	19.05	27.54	29.28	27.76	28.56
1999	28.31	26.9	22.84	19.16	17.82	18.62	18.08	18.17	17.94	17.25	16.26	15.42
2000	15.29	15.18	13.67	12.48	12.51	13.53	12.98	13.05	13.29	13.51	14.44	14.39
Vicente Fox												
2001	14.66	14.63	14.08	13.32	11.79	9.47	8.24	7.45	7.52	7.89	6.58	5.81
2002	5.52	6.01	5.82	4.86	5.02	5.37	5.56	5.05	5.17	5.48	5.37	5.13
2003	5.37	6.26	6.38	5.89	4.37	3.91	3.59	3.33	3.34	3.59	3.48	3.91
2004	3.67	3.64	4.19	4.12	4.30	4.41	4.59	4.77	5.03	5.26	5.63	5.84
2005	5.85	6.08	6.39	6.61	6.78	6.71	6.72	6.84	6.71	6.62	6.38	5.89
2006	5.73	5.57	5.50	5.22	5.09	5.08	4.95	4.97	4.89	4.92		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática;
Banco de Información Económica

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/costo_porcentual/

TRES

Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Circulares relativas a operaciones de crédito

- Anexo 2 Documentación e información que deberá integrarse a los expedientes de los créditos al consumo.*
- Anexo 3 Documentación e información que deberá integrarse a los expedientes de los créditos para la vivienda.*
- Anexo 4 Documentación e información que deberá integrarse a los expedientes de los créditos comerciales cuyo saldo al momento del otorgamiento sea menor a un importe equivalente en moneda nacional a 900 mil UDIs.*
- Anexo 5 Documentación e información que deberá integrarse a los expedientes de los créditos comerciales cuyo saldo al momento del otorgamiento sea igual o mayor a un importe equivalente en moneda nacional a 900 mil UDIs.*
- Anexo 12 Aspectos de la administración integral de riesgos que deberán ser objeto de la evaluación de la institución de crédito.*
- Anexo 17 Metodología paramétrica.*
- Anexo 20 Lineamientos para evaluar la calidad crediticia del deudor de cartera crediticia comercial.*
- Anexo 25 Requisitos para autorizar metodologías de calificación internas, definiciones, criterios y requisitos que deberán observarse a fin de obtener autorización para calificar cartera crediticia comercial, utilizando una metodología que se base en calificaciones de riesgo del deudor.*

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores;
Circulares Bancarias
http://www.cnbv.gob.mx/circularesbancarias.asp?circ_id=1

BIBLIOGRAFÍA

Administración de Empresas, Teoría y práctica

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa-Wiley, Ciudad de México, 1969

Apuntes históricos

Eduardo Enrique Ríos, coordinador

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Ciudad de México, 1988

Basic business finance

Pearson Hunt, Charles Williams y Gordon Donaldson

Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1958

Citibank 1812 – 1970

Harold Cleveland y Thomas Huertas

Harvard University Press, Londres, 1985

Crédito y cobranzas

William Shultz y Hedwig Reinhardt

Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, Ciudad de México, 1957

Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana

Jorge Ruiz Dueñas

Editiral Trillas / UAM, Ciudad de México, 1982

El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas

Roberto Macías Pineda

Ediciones Contables y Administrativas, Ciudad de México, 1981

El nuevo directivo racional

Charles Kepner y Benjamín Tregoe

McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1990

Expropiación bancaria en México y desarrollo estabilizador

Enrique Pérez López

Editorial Diana, Ciudad de México, 1987

Fobaproa-Ipab El debate continúa

Bernardo Bátiz Vázquez y otros

Instituto de Investigaciones Legislativas, Ciudad de México, 1999

Guide to internacional financial management

Fred Weston y Bart Sorge

McGraw-Hill Book Co., USA, 1977

Historia de la banca mexicana

Eduardo Enrique Ríos, coordinador

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Ciudad de México, 1986

In search of excellence

Thomas Peters y Robert Waterman Jr.

Harper & Row Publishers, Nueva York, USA, 1982

International managerial finance

Fred Weston y Bart Sorge

Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1958

Introducción al estudio de la teoría administrativa

Wilburg Jiménez Castro

Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, 1963

La reforma de estructuras de la empresa

Iniciativas de Ley propuestas por los diputados de la XLVIII Legislatura

Partido Acción Nacional, Ciudad de México, 1973

Las crisis evitables de México

Santiago de León Treviño

CV Ediciones, Ciudad de México, 2000

Las nuevas finanzas en México

Catherine Mansell Carstens

Editorial Milenio / IMEF / ITAM, 1992

Legislación bancaria

Compilación de leyes en la materia

Editorial Porrúa, ciudad de México, 1992

Manual de informes del auditor

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ciudad de México, 1993

Más allá de la excelencia y de la calidad total

Lourdes Munich Galindo

Editorial Trillas, Ciudad de México, 2002

Money, Whence it CAME, Where it went

John Kenneth Galbraith

Houghton Mifflin Company, Boston USA, 1975

Nuevas dimensiones del contador público

Luis Picazo y Fabián Martínez

McGraw-Hill, Ciudad de México, 1992

Observaciones sobre prácticas administrativas en México

Adalbero Saldaña Harlow

Instituto de Administración Pública del Estado de México, Toluca. 1974

Planeación estratégica y control total de calidad

Alfredo Acle Tomasini

Editorial Grijalbo, Ciudad de México, 1989

Readings in international business

Richard Farmer, Robert Stevens, Hans Schöllhammer

Dickerson Publishing Co., Encino, Calif., 1972

Sistemas financieros

Aguilar Milanés, Grabinsky y Velasco León

Edicol / FCA UNAM, 1973

The gospel according to the Harvard Business School

Peter Cohen

Doubleday & Co., Garden city, New York, 1973

The international money game

Robert Aliber

Basic Books, New York, 1973

Ventaja competitiva

Michael Porter

Compañía Editorial Continental, Ciudad de México, 1987

Understanding the economy: for people who can't stand economics

Alfred Malabre

Dodd, Mead & Co. Nueva York, 1975