



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

**"EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR;  
S. N. C., COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO  
EN LA INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE  
ABASTO EN LA CIUDAD DE MEXICO, 1992 - 1996".**

**T E S I S**

Que Para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN ECONOMIA**

P r e s e n t a:

**FLORENCIO GARCIA ORTEGA**

Director de Tesis: Prof. Franco Guerrero Galeana

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Ciudad Universitaria, D. F. Febrero 1998

256700  
004997



## **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 está 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.

## *AGRADECIMIENTOS*

A mis padres: Federico García González y Teresa Ortega Torres, quienes sin ninguna objeción me brindaron su apoyo moral y económico, para poder cumplir uno de mis principales objetivos de mi existencia.

A mis hermanos: Ma. Cristina, Moisés, Felipe, Leonel, Federico y Gabriel, quienes les agradezco sus valiosos consejos y apoyo, en los momentos más difíciles de la carrera.

Al Prof. Franco Guerrero Galeana quien fue el director de esta tesis. Le agradezco de antemano las ideas tan valiosas y el tiempo que de forma desinteresada le dedicó a esta investigación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a la Facultad de Economía, quien me recibió como uno de sus integrantes.

A todos los profesores que me impartieron las asignaturas, de los cuales aprendí mucho de ellos.

A todos mis amigos y compañeros, quienes compartí momentos gratos en la Facultad.

A Dios y a la vida, porque me han dado la oportunidad de superarme día a día y me han prestado el tiempo y espacio para incursionar en este mundo lleno de vicisitudes.

*MIL GRACIAS A TODOS. 7. 9. 0.*

## ÍNDICE GENERAL

PÁG.

I.- INTRODUCCIÓN. ....	1
------------------------	---

### **CAPÍTULO I.**

#### **EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR; S.N.C. (BNCI), EN LA HISTORIA Y EN LA ACTUALIDAD.**

1 1 Antecedentes .....	6
1 2 Objetivos .....	9
1 3 Servicios bancarios .....	11
1 4 Destino del financiamiento y sujetos de crédito. ....	13
1 5 Tasas de interés y redescuento .....	17
1 6 Programas de crédito .....	17
1 7 Esquemas de financiamiento. ....	23
1 8 Estructura orgánica y jurídica. ....	26

### **CAPÍTULO II.**

#### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL BNCI.**

2 1 Ejercicio contable 1992. ....	29
2 2 Ejercicio contable 1993. ....	36
2.3 Ejercicio contable 1994 .....	43
2 4 Ejercicio contable 1995 .....	48
2.5 Avance preliminar del ejercicio contable de 1996 .....	53

### **CAPÍTULO III.**

#### **PRINCIPALES PROYECTOS QUE FINANCIÓ EL BNCI EN LA CIUDAD DE MÉXICO, 1992-1995.**

3 1 Proyectos de inversión en infraestructura comercial. ....	59
3 2 Proyectos de inversión en centrales de abasto .....	75

**CAPÍTULO IV.**

**EL BNCl COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y EN EL PAÍS.**

4.1 Principales problemas que enfrenta el BNCl con sus acreedores en los rubros de infraestructura comercial y de abasto -----81

4.2 Impacto de las inversiones en el desarrollo comercial y servicios. -----86

4.3 El comercio interior como palanca de crecimiento económico. -----89

4.4 Expectativas a mediano plazo de la infraestructura comercial y de abasto. -----97

4.5 Retos y perspectivas del BNCl -----104

**CONCLUSIONES FINALES. -----107**

**BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.**

## INTRODUCCIÓN.

A finales de la década de los ochentas, en la búsqueda de un sistema financiero más competitivo se emprendió una transformación, basada en la desregulación de los mercados financieros, en la modernización del marco legal del sistema financiero, en la desincorporación de la banca comercial, en la apertura del sistema mediante la autorización de nuevos intermediarios nacionales y extranjeros. Ante este entorno, se redefine el papel de la banca de desarrollo. En el pasado estas Instituciones financiaban solamente al sector paraestatal y con esta nueva perspectiva se les trata de reorientar hacia los sectores con problemas de acceso al crédito: el sector agrícola, el de las empresas pequeñas y medianas, el exportador, el de la vivienda de interés social y el del pequeño y mediano comercio.

Es así como el Banco Nacional de Comercio Interior; S.N.C (BNCI), a partir de junio de 1992, entra en esta nueva etapa de desarrollo y crecimiento, por iniciativa del Ejecutivo Federal, con el objetivo de fortalecer el sistema económico y cubrir las necesidades de los usuarios de crédito, en materia de comercio, abasto y servicios comerciales en todo el país, y de esta forma proteger y fomentar el desarrollo comercial interno, para evitar desequilibrios en los sectores productivos y de servicios ante la apertura comercial.

Las tareas principales que le son encomendadas al BNCI, por parte del Gobierno Federal y que están presentes en su Ley Orgánica y su Reglamento Orgánico vigentes (artículo 3° y 4° respectivamente), son las de promover y financiar el desarrollo económico nacional y regional del país, promoviendo su productividad y eficiencia, en particular del comercio interior y del abasto, así como de los servicios comerciales, los cuales, son aspectos de suma importancia para la estabilidad de precios y el desarrollo armónico de los sectores productivos.

Para alcanzar tales objetivos el BNCI, ante este nuevo entorno económico, diversificó y amplió su cobertura de sus servicios para alcanzar mayores niveles de eficiencia y atender las demandas del sector, con base en un servicio público de banca y crédito, acorde con las condiciones que imperaban en el mercado, y tratando de elevar cuantitativa y cualitativamente el nivel de operaciones mediante el diseño de nuevos

esquemas, para que coadyuvará a mejorar los resultados obtenidos. Sus operaciones crediticias las ha realizado mediante 11 programas de crédito, entre ellos se encuentra, el del financiamiento al comercio en capital de trabajo, al financiamiento a la infraestructura comercial y de abasto, a la comercialización de bienes agrícolas, a la modernización del transporte, a esquemas novedosos de comercialización (franquicias), entre otros.

El D.F. ha sido y seguirá siendo un foco de atención de suma importancia en el desarrollo de los rubros comerciales, en gran parte, es el reflejo del comportamiento del sector comercial y productivo a nivel nacional, lo que produce efectos multiplicadores a la economía mexicana, tanto positivos como negativos.

Para ejemplificar tal situación, el sector comercio ha incrementado su participación en la población ocupada del Distrito Federal, en los años recientes. En 1994 dicha participación era del 20.5% y subió en 1995 al 22% y en 1996 al 22.6%. Tan sólo el sector comercio, restaurantes y hoteles generó el 21.36% del PIB del D.F. en 1993.

En relación a la infraestructura, de la información que se desprende de los Censos Económicos del D.F. de 1994 señalan que la infraestructura de abasto y comercio de esta ciudad se conformaba por 168 000 establecimientos, generando 567 855 empleos. Esto significaba que el D.F. concentraba el 12% de los establecimientos y el 16% del empleo del sector comercio a nivel nacional en ese año.

Del total de establecimientos en el D.F. en 1994, 14 111 se dedicaban al comercio al mayoreo y 153 890 al comercio al menudeo. Asimismo, para el abasto y distribución se contaba con la Central de Abasto y con 317 mercados públicos distribuidos en las 16 Delegaciones.

Las actividades de mayor relevancia en el D.F., a partir de 1993 se concentraron fundamentalmente en el sector servicios, así como en la producción de bienes industriales. Las actividades de servicios contribuyeron con 27.1% del Producto Interno Bruto (PIB) de servicios nacional, asimismo, la industria de la Ciudad generó 25% del valor del PIB industrial del país en ese mismo año. En este sentido, los

sectores productivos concentrados en la capital generaron en 1993 24% del PIB nacional y durante 1996 generaron 22.7% del mismo

Por otra parte, analizando el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 reconoce que la inversión productiva es la palanca de crecimiento y reduce la problemática de la inversión a la disponibilidad de recursos financieros. Reduce ésta a la generación de ahorro, de manera muy especial al ahorro interno, por lo cual el diagnóstico económico contenido en el plan se resume en lo siguiente: "la insuficiencia en el crecimiento de la economía durante los últimos años, a pesar del cambio estructural y de la amplia disponibilidad del ahorro externo, se explica en gran medida por la evolución que tiene durante el mismo lapso el ahorro interno"

El diagnóstico del plan ubica en la carencia del ahorro interno la causa determinante tanto del estancamiento como de las recurrentes crisis financieras que ha padecido la economía mexicana en los últimos años, haciendo referencia a la crisis de 1982 y de 1994

El financiamiento del desarrollo fue también el tema central del plan del sexenio 1989-1994. El núcleo principal de la problemática del financiamiento del desarrollo, en el plan del sexenio anterior, fue la transferencia de recursos financieros al exterior. Cambiar el sentido de la transferencia era la condición necesaria y suficiente de la recuperación del crecimiento. En el nuevo plan el núcleo principal es el ahorro interno. Esta es la diferencia con el pasado plan, por lo cual, se han instrumentado una serie de políticas con el objetivo de fomentar el ahorro privado y público, tales como las recientes reformas al sistema de seguridad social y la disminución del gasto público, entre otras.

Se supone que en una economía "capitalista", la principal fuente de ahorro consiste en la acumulación interna que las empresas hacen de una parte de sus ganancias. La acumulación interna de capital depende de la tasa de ganancia de las empresas y de los hábitos de consumo de los dueños. El nivel de producción y de ocupación en general depende del volumen de inversión. Las facilidades de inversión en general, regulan en gran medida el ritmo de la nueva inversión y el ritmo de la inversión es el que determina el ingreso y el empleo. El consumo depende de forma directa del nivel de

ingresos, por lo cual, es un factor importante en el desarrollo de los sectores comerciales. Ante esta lógica, es importante saber lo fundamental que resulta la inversión, el ahorro y el ingreso en el desarrollo sano de una economía real.

Comprendiendo todo este proceso y ante las dificultades económicas nacionales de los últimos años, el BNCI, se convierte en un instrumento estratégico para el fortalecimiento del mercado interno en abasto y comercio, el cual, realizando sus funciones de forma adecuada encausaría al advenimiento del ahorro interno mediante su derrama de crédito y se lograría superar o aminorar uno de los problemas estructurales de la economía mexicana; traducido todo esto, en nuevas inversiones para lograr un mejor nivel de producción, comercialización y ocupación interna.

El presente trabajo tiene la finalidad de proporcionar elementos de análisis de la actuación del Banco en el sector comercio en el Distrito Federal, particularmente en los rubros de infraestructura comercial e infraestructura de abasto. El objetivo general de la investigación es saber si el BNCI ha sido capaz de fomentar el desarrollo económico en la Ciudad de México; la cual, en su actuación crediticia representa un 80% o 90% de la actividad total a nivel nacional; y como objetivos particulares, conocer si ha sido capaz de promover la productividad y eficiencia mediante el financiamiento a los apartados de infraestructura comercial y de abasto en los años de 1992 a 1996. Se hace un análisis de los primeros 5 años de actuación del Banco en esta nueva etapa, para saber en forma precisa sus actividades de fomento comercial en el D.F. de manera preferente, ante los cambios y circunstancias del desarrollo de la economía nacional.

Los objetivos anteriores se realizan bajo la hipótesis de que. *“No obstante que el compromiso de fomento y desarrollo del comercio interior en cuanto a productividad y eficiencia, es claro y entendido por el Banco, las características del modelo económico adoptado inferen en los esfuerzos y buena voluntad de los proyectos de la Institución, lo que indica que las funciones han sido desviadas a otros programas que no tienen incidencia con el fomento al comercio; en este sentido, se requiere que se vuelva a los objetivos iniciales para cumplir la misión inicial o natural del mismo.”*

El estudio esta estructurado de cuatro capítulos. En el primer capítulo se mencionan los antecedentes del Banco, los objetivos, los servicios bancarios, el destino del financiamiento y sujetos de crédito, las tasas de interés y redescuento, los programas de crédito; los esquemas de financiamiento y la estructura orgánica y jurídica, para conocer y comprender la constitución y funcionalidad del mismo.

En el segundo capítulo, se analiza la situación financiera del Banco a partir de 1992 hasta los avances preliminares del ejercicio de 1996 para conocer de manera general la situación financiera y su actividad de crédito en el periodo objetivo

En el tercer capítulo, se describen los principales proyectos que financió el Banco en la Ciudad de México, en cuanto a infraestructura comercial y de abasto en los años de 1992-1995, analizando características generales, montos de inversión y problemática que enfrentaron o han padecido en su operación, para comprender la actuación financiera en la zona y poder persuadir la importancia del desarrollo de la infraestructura en referencia.

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis del BNCI como instrumento de desarrollo en la Ciudad de México y en el país, comprendiendo ya sus objetivos, situación financiera y los principales proyectos realizados en la materia de estudio. Enfocado todo ello, ha analizar la problemática del Banco con sus acreedores en el objeto de referencia, el impacto de las inversiones de los proyectos realizados, la importancia del comercio interior en el desarrollo económico regional y nacional, las perspectivas de la infraestructura comercial y de abasto en el D.F. y en el resto del país, y en la parte final, conocer y analizar los retos y perspectivas del BNCI ante el futuro.

Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

CAPÍTULO 1.

**EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR; S.N.C. (BNCI), EN LA HISTORIA Y EN LA ACTUALIDAD.**

El presente capítulo tiene la finalidad de presentarnos de forma breve los antecedentes del Banco, los objetivos, los servicios que proporciona, destino del financiamiento y sujetos de crédito; las tasas de interés y redescuento, los programas de crédito, los esquemas de financiamiento y la estructura orgánica y jurídica, para conocer su constitución y funciones del mismo.

**1.1 ANTECEDENTES.**

El Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal, S.A. de C.V., fue creado por Decreto Presidencial el 31 de diciembre de 1941 y constituido el 19 de abril de 1943, como Banco de Depósito, Ahorro y Fiduciario, por iniciativa del Jefe del Departamento del Distrito Federal, Lic. Javier Rojo Gómez. Su propósito principal fue financiar a las asociaciones de comerciantes en pequeño, dotándolas de capacidad económica para adquirir los bienes con oportunidad y a bajo precio, directamente de los productores, de manera que pudieran ser ofrecidos a los sectores populares a precios accesibles. Asimismo, se trataba de organizar y administrar el servicio de los almacenes de depósito y promover la constitución de fideicomisos que resolvieran el problema de abastecimiento de artículos de consumo básico.

Esta Institución también surge, como una respuesta de las autoridades a la especulación que se presentaba en los precios de los artículos de primera necesidad. Las características esenciales del Banco fueron la conformación del capital social a través de aportaciones del Departamento del Distrito Federal, Banco de México y los organismos bancarios asociados, así como de locatarios y pequeños comerciantes. Aunque su objetivo primordial era canalizar préstamos a los locatarios del Distrito Federal, y a los comerciantes en pequeño para la compra de artículos esenciales directamente a los productores

Desde que abrió sus puertas, el primero de julio de 1943, con un capital de 600 mil pesos, 35 empleados y como principal meta el combate a la especulación, prestamistas y usureros, el Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal, desde aquel entonces, fue la Institución de fomento que respaldó en forma integral al comercio del país y tuvo una labor importante al ofrecer su apoyo a poblaciones que han padecido embates de la naturaleza

Siempre respondiendo a las transformaciones del México moderno y de la posguerra, en 1949 dispuso la organización de asociaciones de crédito de comerciantes en pequeño y promovió y financió compras en común. Para 1950 habían consolidado 39 asociaciones con más de dos mil 800 socios. Hasta diciembre de 1952 se organizaron 40 asociaciones de crédito y tres más para compras en común al mayoreo.<sup>1</sup>

La primera sucursal se estableció en Tampico en 1955 para apoyar a damnificados de un ciclón, y en los años sesenta inició su atención en las distintas plazas del país. En esta década, se inauguraron sucursales en una buena parte del territorio nacional. En este periodo abrieron sus puertas las sucursales de Puebla, Querétaro, Morelia, La Piedad, Durango, Tampico, Oaxaca, San Luis Potosí, Cuernavaca, Aguascalientes, Ciudad Juárez y Villahermosa.

Una década más tarde, la Institución adoptó medidas substanciales en beneficio del sector comercial, ya que suprimió el requisito del aval, la investigación y la obligación de comprar acciones. En este periodo se abrieron las sucursales de Toluca, Naucalpan, Tlalnepantla, Nezahualcóyotl, Ecatepec, Cuautla, Jojutla, Tepic, Juchitán, Tuxtla Gutiérrez, Mérida, Torreón, La Paz, Ensenada, Jalapa, Chilpancingo, Acapulco, Culiacán, Guasave, Los Mochis, Ciudad Acuña, Monclova, Piedras Negras, Veracruz, Iguala, Campeche, Cuajimalpa, Tlaxcala, Cárdenas, Monterrey, Chetumal, Hermosillo y Tenosique

En los años ochenta el Banco siguió con la reestructuración iniciada en 1978 con la reubicación y apertura de sucursales. Para 1981 la planta laboral ascendía a mil 82 empleados. En 1983, contaba con 100 sucursales y 12 agencias; para 1987, operaba

---

1 Asociación de Banqueros de México. *Anuario Financiero de México, ejercicio de 1994*. Vol. Quincuagesimo quinto, Mexico, D.F., 1995, p. 342.

a través de 96 sucursales y 15 agencias, distribuidas en las ciudades capitales y plazas de mayor importancia del país, para atender eficazmente los requerimientos de su sector.<sup>2</sup>

En cumplimiento a lo establecido en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, con fecha 31 de julio de 1985, se publicó el Decreto de transformación del Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal de Sociedad Anónima de Capital Variable a Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo Asimismo, en diciembre de 1985, se aprobó la nueva Ley Orgánica de la Institución que incluyó el cambio de denominación al de Banco Nacional del Pequeño Comercio, S.N.C., (BANPECO)

Sus objetivos fundamentales de esta nueva razón social eran la de promover prácticas modernas de comercialización, apoyando la construcción de centrales de abasto y centros comerciales, así como fomentar el desarrollo del sector tradicional, mediante programas de asistencia técnica y apoyos financieros, en apego a los lineamientos generales de acción que emanaban del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

Complementariamente, el 23 de julio de 1986, el Ejecutivo Federal, publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Orgánico de la institución en el cual se establecieron las bases conforme a las cuales se rigió su organización y funcionamiento.

Los ordenamientos señalados, reflejaron la especialización de la Institución, para la promoción y financiamiento del desarrollo nacional del pequeño comercio y del abasto. Asimismo, propuso una nueva organización para el Banco, resaltando su carácter promocional y de asistencia técnica a nivel nacional, así como su participación conjunta con otras instituciones de crédito, fondos de fomento y organizaciones auxiliares de crédito.

Su transformación a Institución de Banca de Desarrollo implicó que su responsabilidad no se limitara a las funciones de intermediación financiera o a la concesión de créditos

---

<sup>2</sup> SHCP, *Sistema Financiero Mexicano, 1983-1988* México, D.F., 1990, p. 169.

preferenciales, sino que implicó también, proporcionar asistencia técnica y capital de riesgo, propiciar la organización de acreditados cuando se vincularán a la producción, comercialización y abasto, asesorar y evaluar proyectos de interés social en el ramo; y constituirse en un medio de transformación del comercio y del abasto.

La Ley Orgánica del BANPECO y el Reglamento Orgánico, puestos en marcha en 1986, fueron abrogados por una nueva Ley Orgánica decretada el 30 de junio de 1992, y el 11 de diciembre del mismo año, se emitió su Reglamento Orgánico, publicados ambos en el Diario Oficial de la Federación destacándose el cambio de razón social a Banco Nacional de Comercio Interior, Sociedad Nacional de Crédito (BNCI, S.N.C.), Institución de Banca de Desarrollo

**1.2 OBJETIVOS.**

El Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C., en su carácter de Institución de Banca de Desarrollo tiene por objeto fundamental, según lo dispuesto en su Ley Orgánica -artículo 3º-, la promoción y financiamiento del desarrollo económico nacional y regional del país, promoviendo su productividad y eficiencia, en particular del comercio interior y del abasto, así como de los servicios y de aquellas ramas de actividad que por su importancia le encomiende el Gobierno Federal.<sup>3</sup>

En el artículo 6º, de su actual Ley Orgánica, nos señala que la sociedad en el ejercicio de su objeto estará facultada para:<sup>4</sup>

- Promover, gestionar y poner en marcha proyectos que atiendan necesidades de los sectores en las distintas zonas del país o que propicien el mejor uso de los recursos de cada región,
- Promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales, cuando se vinculen con la comercialización y el abasto, así como con los servicios o con aquellas ramas de actividad que por su importancia le señale el Gobierno Federal;

<sup>3</sup> Poder Ejecutivo, SHCP *Ley Organica del Banco Nacional de Comercio Interior*, S.N.C. Diario Oficial de la Federación, martes 30 de junio de 1992, p 62.

<sup>4</sup> *Ibid*, pp 62 y 63

- *Apoyar financieramente y con asistencia técnica los programas de modernización de la infraestructura comercial, impulsando entre otros, la construcción y operación de centrales o módulos de abasto, centros de acopio, centros comerciales y tiendas de autoservicio, mercados, cámaras de maduración y refrigeración, tiendas sindicales, almacenes, bodegas e infraestructura vinculada con el desarrollo y modernización del comercio interior, el abasto y los servicios;*
- Apoyar financieramente la comercialización de productos básicos,
- Realizar estudios económicos y financieros que permitan determinar los proyectos de inversión prioritarios, relacionados con su objeto, a efecto de promover su realización entre inversionistas potenciales,
- Apoyar financieramente la realización de estudios de viabilidad técnica, económica y financiera que permitan determinar la rentabilidad económica y social de los proyectos relacionados con su objeto social;
- Promover el desarrollo tecnológico de conformidad con las necesidades de los sectores;
- Ser agente financiero del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior, cuyo objeto sea fomentar el desarrollo económico y que se otorguen por instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, así como por cualquier otro organismo de cooperación financiera internacional en los términos de las disposiciones legales aplicables. No se incluyen en esta disposición los créditos para fines monetarios,
- Realizar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia técnica con otras instituciones de crédito, fideicomisos, organizaciones auxiliares del crédito y con los sectores social y privado; y
- Ser fiduciaria, administradora de los fideicomisos, mandatos y comisiones constituidos por el Gobierno Federal en relación al objeto de la sociedad

### **1.3 SERVICIOS BANCARIOS.**

A nivel nacional, el BNCI en 1994 contaba con una red de sucursales compuesta por más de 140 oficinas de atención al público, las cuales se encontraban integradas en cinco direcciones de banca regional y estaban distribuidas en:

**Dirección Metropolitana:** Comprende el Distrito Federal y los Estados de México, Puebla, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala, donde se ubicaban 48 sucursales

**Dirección Centro:** Con presencia en los Estados de Guanajuato, Querétaro, Michoacán, San Luis Potosí, Zacatecas, Aguascalientes, Jalisco, Nayarit y Colima, a través de 35 oficinas de atención al público

**Dirección Noreste:** Atiende con 19 sucursales, los Estados de Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y Durango.

**Dirección Noroeste:** Abarca los Estados de Sonora, Baja California Norte, Baja California Sur y Sinaloa, donde se localizaban 13 sucursales

**Dirección Sur:** Comprende los Estados de Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Tabasco, Yucatán, Campeche, Quintana Roo y parte de Puebla, donde se situaban 31 oficinas.

### **AHORRO, DEPÓSITO E INVERSIÓN <sup>5</sup>**

Por medio de su red de sucursales, ofrece servicios de recepción de depósitos de dinero del público en el ámbito nacional, a la vista, a plazos, etc., a través de diversos instrumentos como:

CUENTA DE AHORRO

CUENTA DE CHEQUES, EN SUS DIFERENTES MODALIDADES:

- Tradicional
- Con intereses

---

<sup>5</sup> BNCI, S N C ¿Qué es el BNCI? Carpeta de servicio. México, D F , 1996, p 3

- Maestra
- En dólares (abiertas a personas físicas domiciliadas dentro de los 20 kilómetros paralelos a la frontera norte del país).

#### INVERSIONES:

- Certificados de depósito a plazo fijo
- Pagarés con rendimientos liquidables al vencimiento

#### SERVICIOS CREDITICIOS

Proporciona servicios de crédito, con especial énfasis en la demanda de financiamiento que generan empresarios dedicados a las actividades comerciales, al abasto y los servicios, a quienes atiende a través de los siguientes instrumentos y tipos de financiamiento.

- Tarjetas de crédito al consumo y Credi-Comercial
- Préstamos quirografarios o directos
- Préstamos prendarios
- Crédito simple
- Crédito en cuenta corriente
- Crédito refaccionario
- Cartas de crédito
- Créditos de habilitación o avío
- Préstamo con garantía colateral
- Remesas nacionales y del exterior

#### SERVICIOS FIDUCIARIOS

La Institución esta facultada para participar en mandatos, comisiones y fideicomisos. Como Banco de Desarrollo cuenta con la facultad para actuar con el doble carácter de fideicomisario y fiduciario en los contratos de fideicomiso que celebre. Estos fideicomisos pueden ser :

- De garantía
- De inversión
- De ahorro
- De seguro
- Traslativo de dominio
- Testamentario
- Para uso y aprovechamiento de inmuebles
- De fondo de ahorro

## **OTROS SERVICIOS**

Igualmente, proporciona variados servicios complementarios y de apoyo al desarrollo de las actividades económicas, tales como:

- Compraventa de U S dólares y monedas de oro y plata
- Compraventa de cheques de viajero en U S dólares
- Pago de servicios
- Cheques de caja y certificación de cheques
- Ordenes de pago y giros nacionales e internacionales
- Asistencia técnica y capacitación
- Avalúos de bienes muebles e inmuebles

Para dar impulso a la actividad empresarial, a través del área de Tesorería, ofrece los siguientes servicios

- Inversiones en mesa de dinero
- Recolección de fondos
- Inversiones de tesorías corporativas en documentos de mediano y largo plazo

### **1.4 DESTINO DEL FINANCIAMIENTO Y SUJETOS DE CRÉDITO.**

El BNCI, mediante los servicios de crédito que proporciona, atiende a comerciantes y prestadores de servicios, demandantes de financiamiento para adquisición de: mercancías, vehículos para transporte de mercancías, pasajeros y equipo de

operación; locales y bodegas, así también proporciona crédito para la construcción de locales, bodegas y otro tipo de instalaciones e infraestructura necesaria para el desarrollo y modernización de las actividades del abasto, comercio y servicios.

Se clasifica en cuatro grandes apartados el destino del financiamiento<sup>6</sup>

### **1.- Capital de Trabajo:**

Adquisición de mercancías, insumos y materias primas y cubrir transitoriamente gasto corriente

### **2.- Equipamiento:**

a) Adquisición de equipo de operación. básculas, estantes, mostradores, vitrinas, equipo de conservación, rebanadoras, cortadoras, máquinas registradoras, exhibidores, anaqueles, equipo de cómputo, cocinas, camas, mesas, sillas, etc.

b) Adquisición de equipo de transporte para

- Mercancías (camionetas, combis, camiones y tractocamiones y sus equipos)
- Pasajeros (taxis, microbuses, camiones, autobuses)
- Carga (camiones, tractocamiones y sus equipos)

### **3.- Adquisición, construcción, ampliación y remodelación de:**

a) Infraestructura para el abasto, el comercio y los servicios.

- Módulos y centrales de abasto
- Bodegas y locales comerciales y de servicio
- Cámaras de maduración
- Frigoríficos
- Cuartos fríos

---

<sup>6</sup> *Op cit*, p 4

- Mercados de venta al detalle
- Plazas y centros comerciales
- Pasajes comerciales
- Tiendas departamentales, de autoservicio y en general tiendas ancla
- Oficinas corporativas
- Gasolineras
- Plantas distribuidoras de gas L P
- Centrales camioneras y de carga
- Hoteles (hasta de 4 estrellas)
- Restaurantes (remodelación y ampliación)
- Infraestructura turística complementaria

b) Infraestructura agropecuaria

- Centros de acopio
- Red de frío
- Cámaras de maduración
- Rastros, frigoríficos y empacadoras TIF

**4.- Elaboración de estudios:**

- Técnico-económicos
- De mercado
- De ingeniería
- De factibilidad

**SUJETOS DE CRÉDITO**

Se consideran sujetos de crédito a las personas físicas y morales cuya actividad principal está relacionada con el comercio, el abasto y los servicios. A continuación se citan algunas de estas personas que con mayor frecuencia se identifican.

- Locatarios de mercado público
- Comerciantes detallistas y mayoristas
- Productores en la fase de comercialización de su producto
- Personas físicas en proceso de reubicación e incorporación al padrón fiscal (ambulantes)
- Proveedores de productos básicos de cadenas comerciales y gran comercio, quienes han establecido convenio con BNCI para el descuento de contrarecibos
- Organizaciones de comerciantes (uniones de compra, cadenas voluntarias, etc.)
- Empresas promotoras de infraestructura.
  - Para el abasto
  - Para el Comercio
  - Para la prestación de servicios
- Fideicomisos de garantía, inversión y administración
- Empresas que requieren grandes volúmenes de productos de origen agrícola como insumo
- Organizaciones de productores agrícolas
- Uniones de crédito
- Agroasociaciones
- Franquiciatarios
- Franquiciantes
- Prestadores de servicios de los giros:
  - Hotelería
  - Restaurantes
  - Agencias de viaje
  - Talleres de reparación eléctrica, electrónicas y mecánicas
  - Transportistas de carga, de mercancías y de pasajeros
  - Arrendadores de bienes muebles para la agricultura, industria, pesca y servicios
  - Salones de belleza, estéticas y peluquerías
  - Consultorios médicos y odontológicos
  - Lavanderías y tintorerías
  - Estudios fotográficos
  - Estacionamiento

Centrales de carga y pasaje

Despachos de consultoría, profesionales y técnicos especializados.

### **1.5 TASAS DE INTERÉS Y REDESCUENTOS.**

Las tasas de interés de la Institución se determinan con base en la tasa líder (CETES a 28 días), más una sobretasa, de acuerdo con las condiciones del mercado y el costo de sus recursos

Para dar impulso a los programas de crédito, se ha convenido con otras instituciones de fomento, que operan en segundo piso como FIDEC, NAFÍN, FONATUR, BANCOMEXT y FIRA, la utilización de sus recursos, de acuerdo con sus propias reglas de operación.

En términos generales, las condiciones de descuento que se tienen con estas instituciones están en función del sujeto de crédito, del tipo de financiamiento y del programa de apoyo

Generalmente, el acreditado participa con sus recursos en la inversión total, aportando un 20 por ciento adicional al financiamiento, sin considerar el valor del terreno, gastos preoperativos y costos indirectos (estudios, impuestos, permisos, licencias, etc.)

### **1.6 PROGRAMAS DE CRÉDITO.**

El Banco tiene establecidos 11 programas de crédito. Con cada uno de ellos se busca dar impulso a la modernización y desarrollo de micro, pequeños y medianos empresarios y brindar atención de manera integral a las necesidades del comerciante, el promotor, el prestador de servicios y en general, a los empresarios que participan en estas actividades

Estos programas se han estructurado tomando en cuenta características como demanda, tipo de sujeto de crédito, actividad económica que desempeñan y destino del financiamiento, entre otras. Asimismo, se adoptaron los siguientes criterios de organización.

**A. Sujetos de crédito prioritarios:**

Donde se incluyen los programas para locatarios, comerciantes y prestadores de servicio, adquisición de bienes de consumo y reordenación del comercio en vía pública

**B. Infraestructura y equipamiento para el abasto, el comercio y los servicios:**

Se incorporan los programas de infraestructura comercial y de servicios, modernización del transporte y abasto agropecuario.

**C. Apoyo a la comercialización:**

Bajo este criterio se consideran los programas de descuento de contrarecibos y el de comercialización agrícola.

**D. Apoyo a organizaciones auxiliares de crédito:**

Se incluyen los programas para este tipo de organismos, uniones de crédito y para arrendadoras financieras y empresas de factoraje

**E. Conceptos modernos de comercialización y servicios:**

Incluye el programa de franquicias.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CRÉDITO <sup>7</sup>****1.- Locatarios de mercado público.**

El BNCl considera sujetos de crédito a las personas físicas comerciantes y prestadores de servicio, catalogados como locatarios, que desarrollan su actividad económica dentro de mercados de venta al detalle

<sup>7</sup> SHCP *La Banca de Desarrollo en México Directorio de servicios*. Septiembre de 1993, Méx , D.F., pp 46-54

Proporciona financiamiento de corto plazo, a través de préstamos directos y crédito en cuenta corriente, destinados a la adquisición de mercancías, insumos y materias primas, así como para cubrir temporalmente necesidades de liquidez para gastos propios del negocio, en general para apoyo del capital de trabajo

El servicio de financiamiento se proporciona a través de la tarjeta de crédito "Credi-Comercial", con lo que se logra un servicio ágil y oportuno para el usuario

## **2.- Comerciantes y prestadores de servicio.**

Considera en este programa, como sujetos de crédito, a personas físicas y morales cuya actividad económica es el comercio o la prestación de servicios.

Proporciona financiamiento para capital de trabajo, equipamiento, adquisición, y remodelación de locales y bodegas, con objeto de dar impulso a su proceso de modernización y desarrollo.

## **3.- Para la adquisición de bienes de consumo.**

El Banco atiende a consumidores en general mediante crédito, como un complemento de los servicios bancarios y para coadyuvar a la comercialización de bienes de consumo y pago de servicios.

Ofrece los servicios de financiamiento a través de la tarjeta de crédito (tradicional para el consumo), con la que se proporciona crédito para la adquisición de bienes de consumo no duradero y pago de servicios

A través del crédito prendario o simple, se proporciona financiamiento a mediano plazo para la adquisición de bienes de consumo duradero, como pueden ser autos, electrodomésticos, muebles, línea blanca, entre otros.

#### **4.- Reordenación del comercio en vía pública.**

Con este programa, el BNCI persigue dar impulso a la creación de infraestructura requerida para la ubicación de comerciantes y prestadores de servicios, que desarrollan su actividad en la vía pública

Respecto a sujetos de crédito, el programa tiene dos vertientes: una para aquellas personas físicas y morales dedicadas a la construcción y venta de estas obras, comúnmente conocidos como promotores. En la otra vertiente, se consideran sujetos de crédito a personas físicas que desarrollan su actividad en la vía pública y están en proceso de reubicación e incorporación al padrón fiscal

#### **5.- Infraestructura comercial y de servicios.**

Bajo este programa considera sujetos de crédito a personas físicas y morales promotores de infraestructura, fideicomisos, asociaciones de comerciantes y en general empresarios considerados promotores.

Mediante el programa ofrece financiamiento para la elaboración de estudios técnico-económicos, de factibilidad, de mercado y de ingeniería, principalmente, necesarios para sustentar la viabilidad de los proyectos.

Igualmente, apoya la construcción de instalaciones e infraestructura necesaria para el desarrollo y modernización del abasto, el comercio y los servicios.

#### **6.- Modernización del transporte.**

Para este programa considera sujetos de crédito, a personas físicas y morales concesionarias y permisionarias del servicio público de transporte de pasajeros y de carga

Proporciona financiamiento, para la adquisición de unidades nuevas destinadas a brindar el servicio público de transporte, tanto de pasajeros (taxis, microbuses,

autobuses), como de carga de mercancías y otros productos (camiones, tractocamiones y sus equipos).

#### **7.- Abasto agropecuario.**

Personas físicas y morales cuya actividad económica principal es la agropecuaria, así como las agroasociaciones, las organizaciones de productores y empresas promotoras de infraestructura para el sector, son los sujetos de crédito que bajo este programa considera

Ofrece créditos destinados a la adquisición de mercancías, insumos y materias primas, así como a la construcción y equipamiento de centros de acopio, almacenes de insumos y productos, instalaciones para la producción pecuaria, rastros TIF, plantas para el procesamiento de productos lácteos y sus derivados, así como para la cría y engorda de ganado para la producción de leche y cárnicos, igualmente para apoyar el desarrollo de actividades agroindustriales, proyectos integrales de producción pecuaria y agrícola mediante el esquema de agroasociaciones

#### **8.- Descuento de contrarecibos.**

Considera sujetos de crédito a las personas físicas y morales generalmente productoras de productos básicos, que operan como proveedoras de cadenas comerciales y gran comercio con quienes BNCI ha establecido convenio para tomar en descuento los recibos por ellos emitidos (contrarecibos) en favor de sus proveedores

A estos proveedores se les proporciona financiamiento de hasta el 70 % del valor del contrarecibo, mediante préstamo con garantía colateral del propio contrarecibo, a un plazo igual al del vencimiento del documento, generalmente menor a 90 días.

### **9.- Comercialización agrícola.**

Considera sujetos de crédito a personas físicas y morales que utilizan como insumo básico productos de origen agrícola (molineras, aceiteras, arroceras, engordadores de ganado, etc.)

El objeto del programa es apoyar a estas empresas en sus requerimiento de capital de trabajo, mediante préstamos prendarios y crédito simple.

### **10.- Organizaciones auxiliares de crédito.**

En este programa considera como sujetos de crédito a organizaciones auxiliares de crédito constituidas como uniones de crédito, arrendadoras y empresas de factoraje.

El propósito del financiamiento que se proporciona, responde al interés de fomentar el desarrollo de estas organizaciones así como el de sus usuarios quienes generalmente son pequeños y medianos empresarios demandantes de recursos.

A las uniones de crédito, les ofrece diversos tipos de crédito cuyo destino se puede aplicar en apoyos para capital de trabajo, adquisición de activos fijos (equipamiento y locales) o bien adoptando la figura de promotora de infraestructura, para la construcción de las instalaciones que sus asociados requieren.

### **11.- Franquicias.**

El programa cuenta con dos tipos de sujetos de crédito. Por una parte, personas físicas y morales en proceso de establecimiento de negocio bajo la figura de "franquiciatario" (adquirente de los derechos de uso de la franquicia) y por la otra, personas morales propietarias de los derechos de uso de la franquicia, tienen la figura de "franquiciante" (cede derechos de uso de la franquicia).

Tanto el "franquiciatario" como el "franquiciante", les ofrece financiamiento para el desarrollo integral del negocio, difiriendo sólo por el destino del crédito.

Al franquiciatario le apoya con crédito para la adquisición de activos fijos, remodelación de local, apoyo a capital de trabajo y para la adquisición de los derechos de uso de la franquicia.

Al franquiciante, le apoya con crédito para la realización de los estudios técnico-económicos necesarios para el establecimiento y desarrollo del esquema de franquicia del negocio en marcha.

### ***1.7 ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO.***

La principal fuente de recursos para las entidades financieras del sector son los ingresos propios constituidos por recuperación de cartera e intereses, y por certificados de aportación patrimonial gubernamentales debidamente requisitados.

A continuación explicaré los esquemas de financiamiento, en forma resumida, de los programas de crédito en estudio, donde se define el destino y objeto del financiamiento, se describe a los sujetos de crédito, los diferentes tipos de crédito que son contemplados para apoyar su desarrollo, las condiciones de plazo máximo al que se pueden otorgar, la forma de amortización y de pago de interés, el tipo de garantías que se pueden establecer, entre otros aspectos.

REORDENACIÓN DEL COMERCIO EN VÍA PÚBLICA <sup>8</sup>

DESTINO DEL FINANCIAMIENTO	CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL	ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO
OBJETO DEL FINANCIAMIENTO	Construcción de infraestructura para reubicación del comercio de vía pública	Adquisición de local
SUJETOS DE CRÉDITO:	Promotores y Gobiernos Estatales y Municipales	Personas físicas en proceso de reubicación (ambulantes).
TIPO DE CRÉDITO:	Simple	Refaccionario
PLAZO:	Hasta 18 meses	Hasta 3 años
PAGO DE CAPITAL:	Mensual y S/Prog de ventas	Mensual
PAGO DE INTERÉS:	Mensual vencido	Mensual vencido
GARANTÍAS:	Hipotecaria, fiduciaria y de participaciones de impuestos federales de los Estados y Municipios	Fiduciaria o hipotecana
REQUISITOS:	Solicitud de crédito de BNCI	Solicitud de crédito de BNCI
	Documentación legal que acredite la personalidad jurídica del representante o gestor del crédito	Documentación legal que acredite la personalidad jurídica del representante o gestor del crédito
	Identificación oficial y comprobante de domicilio del solicitante	Identificación oficial y comprobante de domicilio del solicitante
	Documentos que amparen los bienes ofrecidos en garantía	Documentos que amparen los bienes ofrecidos en garantía
	Autonización de la legislatura local y acuerdos de cabildo para otorgar en garantía participaciones de impuestos federales que en derecho le corresponden al Municipio o Gobierno Estatal	Aviso de aita ante la SHCP
	Acuerdos de cabildo para la realización del proyecto y su futuro apoyo, desincorporación de terrenos públicos, etc	Acta de nacimiento o matrimonio
	Planos arquitectónicos, de ingeniería, detalle, hidráulicos, etc., autorizados	Relación patrimonial del adquirente y estudio socioeconómico
	Presupuesto y calendario de obra	Certificado de libertad de gravamen y avalúo del bien por adquirir
	Licencias y permisos de uso de suelo, construcción, servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, etc.	Contrato privado de compraventa o convenio de aceptación del local asignado
	Escritura, avalúo y certificado de libertad de gravamen del terreno	
	Flujo de efectivo por el plazo del crédito	
	Programa de venta de locales	
	Régimen de propiedad en condominio	
	Estudio de mercado y factibilidad	

<sup>8</sup> BNCI, S N C.. ¿Qué es el BNCI? Carpeta de servicios, Méx., D F., 1996, p.7.

## INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE SERVICIOS <sup>9</sup>

DESTINO DEL FINANCIAMIENTO	CONSTRUCCIÓN, AMPLIACIÓN, REMODELACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL, DE ABASTO Y DE SERVICIOS	REALIZACIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICO-ECONÓMICOS, DE INGENIERIA Y OTROS, PARA SUSTENTAR LA FACTIBILIDAD DE PROYECTOS
SUJETOS DE CRÉDITO:	Personas físicas y morales promotores de infraestructura para el abasto, el comercio y los servicios	Personas físicas y morales promotores de infraestructura para el abasto, el comercio y los servicios
TIPO DE CRÉDITO:	Simple	Simple
PLAZO:	Periodo de construcción, más de 6 meses	Hasta 18 meses
PAGO DE CAPITAL:	Mensual y S/Prog. de ventas	Mensual
PAGO DE INTERÉS:	Mensual vencido	Mensual vencido
GARANTÍAS:	Hipotecaria o fiduciaria	Hipotecaria o fiduciaria
REQUISITOS:	Solicitud de crédito	Solicitud de crédito
	Aviso de alta ante la SHCP	Aviso de alta ante la SHCP
	Acta constitutiva con reformas y poderes, con datos del registro público de la propiedad y del comercio y otros documentos legales que acrediten la personalidad jurídica, el objeto social y patrimonio para personas morales	Acta constitutiva con reformas y poderes, con datos del registro público de la propiedad y del comercio y otros documentos legales que acrediten la personalidad jurídica, el objeto social y patrimonio para personas morales
	Relación patrimonial para personas físicas	Relación patrimonial para personas físicas
	Acta de nacimiento o matrimonio para personas físicas	Acta de nacimiento o matrimonio para personas físicas
	Identificación oficial con foto y firma del solicitante o apoderado y comprobante de domicilio	Identificación oficial con foto y firma del solicitante o apoderado y comprobante de domicilio
	Estados financieros históricos de 2 ejercicios con relaciones analíticas y uno parcial no mayor a tres meses de antigüedad para personas morales, y relación patrimonial de los accionistas	Estados financieros históricos de 2 ejercicios con relaciones analíticas y uno parcial no mayor a tres meses de antigüedad para personas morales, y relación patrimonial de los accionistas
	Documentos que amparen los bienes ofrecidos en garantía	Documentos que amparen los bienes ofrecidos en garantía
	Escritura, avalúo y certificado de libertad de gravamen, del terreno y de las garantías ofrecidas	Escritura, avalúo y certificado de libertad de gravamen; del terreno y de las garantías ofrecidas
	Licencias y permisos de uso de suelo, construcción, servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, etc	Descripción del anteproyecto
	Planos arquitectónicos, de ingeniería, detalle, hidráulicos, etc, autorizados	Curriculum vitae de la empresa y de sus accionistas, que realizarán el estudio
	Presupuesto y calendario de obra	
	Flujo de efectivo por el plazo del crédito	
	Programa de ventas de locales	
	Régimen de propiedad en condominio	
	Estudio de mercado y factibilidad	

<sup>9</sup> BNCI, S.N.C., ¿Que es el BNCI? Carpeta de servicios, Méx., D.F., 1996, p. 7

## **1.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y JURÍDICA.**

Según lo dispuesto por la Ley de Instituciones de Crédito, en su Cap. II, art 30, las Instituciones de Banca de Desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de Sociedades Nacionales de Crédito, en los términos de sus correspondientes leyes orgánicas y por los lineamientos de esta Ley.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), es la dependencia encargada de expedir el reglamento orgánico de cada institución, en el que se establecen las bases conforme a las cuales se regirán su organización y el funcionamiento de sus órganos.

Con lo que se refiere al BNCI, su Ley Orgánica y su Reglamento Orgánico establece, además de sus facultades señaladas con anterioridad, lo siguiente:

El BNCI, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, está constituido conforme a la Ley de Instituciones de Crédito y a su Ley Orgánica, con personalidad jurídica y patrimonio propio. (Cap. I, art. 1º, Reglamento Orgánico).<sup>10</sup>

El Gobierno Federal responderá en todo tiempo de las operaciones concertadas por el Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, con personas físicas o morales nacionales y con instituciones del extranjero privadas, gubernamentales e intergubernamentales, o cualquier otro organismo de cooperación financiera internacional. (Cap. II, art. 10º, Ley Orgánica) <sup>11</sup>

El capital social del BNCI, estará representado por certificados de aportación patrimonial, correspondiendo un sesenta y seis por ciento de éstos a la serie "A" y el restante treinta y cuatro por ciento a la serie "B". El valor nominal de estos títulos se determinan en su reglamento Orgánico (Cap. III, art. 11, Ley Orgánica) La serie "A" sólo será suscrita por el Gobierno Federal, se emitirá en un título que no llevará cupones, el cual será intransmisible y en ningún momento podrá cambiar su

<sup>10</sup> Poder Ejecutivo, SHCP *Reglamento Orgánico del BNCI* Diario Oficial de la Federación, viernes 11 de diciembre de 1992, p 2

<sup>11</sup> Poder Ejecutivo, SHCP *Ley Orgánica del BNCI* Diario Oficial de la Federación, martes 30 de junio de 1992, p. 64.

naturaleza o los derechos que le confiere al Gobierno Federal. La serie "B" podrá ser suscrita por el Gobierno Federal, entidades de la administración pública federal, los gobiernos de los estados y de los municipios y por personas físicas o morales mexicanas preferentemente comerciantes. Los certificados de esta serie "B" podrán emitirse en uno o varios títulos.

En ningún momento podrán participar en forma alguna en el capital de la sociedad, personas físicas o morales extranjeras, ni sociedades mexicanas en cuyos estatutos no figure, cláusula de exclusión directa e indirecta de extranjeros (Ley Orgánica, Cap. III, art 13).

En el Cap II, art. 7º de su Reglamento, señala que el capital social del BNCl es de \$500,000,000,000 (quinientos mil millones de pesos, M.N.) Dicho capital social estará representado por 33,000 (treinta y tres mil) certificados de aportación patrimonial de la serie "A", con valor nominal de \$10,000,000 (diez millones de pesos, M.N ) cada uno y por 34,000 (treinta y cuatro mil) certificados de aportación patrimonial de la serie "B", con valor nominal de \$5,000,000 (cinco millones de pesos, M N ) cada uno. El capital social podrá ser aumentado o reducido, a propuesta del consejo directivo de la sociedad, por acuerdo de la SHCP y mediante reforma del Reglamento.

La administración del BNCl, estará encomendada a un consejo directivo y a un director general, en sus respectivas esferas de competencia, de conformidad con su Ley Orgánica (Cap III, art. 15, Reglamento Orgánico).

El consejo directivo estará integrado por nueve consejeros distribuidos de la siguiente forma:

- I Cinco consejeros representarán a la serie "A" de certificados de aportación patrimonial que serán. a) El Secretario de Hacienda y Crédito Público quien presidirá el consejo directivo, b) El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quien tendrá el carácter de vicepresidente, c) Un representante de la SHCP; d) Un representante de la Secretaría de Agricultura; y e) Un representante del Banco de México

II Cuatro consejeros representarán a la serie "B" de certificados de aportación patrimonial, los cuales serán designados por la Comisión Consultiva, debiendo recaer tal designación en profesionales independientes de reconocida honorabilidad, experiencia y prestigio en materia económica y financiera o en servidores públicos de la administración pública federal, (Cap. III, art. 16, de su Reglamento).

En el Cap III, Art 22 del mismo reglamento, señala que el director general será designado por el Ejecutivo Federal a través del Secretario de Hacienda y Crédito Público debiendo recaer su nombramiento en persona que reúna los requisitos

Por último, el domicilio de la sociedad será la ciudad de México, D F y tendrá duración indefinida. La sociedad previa autorización de su consejo directivo podrá establecer, reubicar o clausurar sucursales, agencias o cualquier otra clase de oficinas y nombrar corresponsales, en el país o en el extranjero, con la autorización expresa de la SHCP.

## CAPÍTULO II.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL BNCI.**

En este capítulo se analiza de manera general la situación financiera del Banco, con el objetivo de comprender la actividad de crédito en la Ciudad de México y en todo el país, en el periodo de 1992 hasta los avances preliminares de 1996.

#### **2.1 EJERCICIO CONTABLE 1992.**

En 1992 el Banco sufrió una profunda transformación iniciada por el cambio de denominación de Banco Nacional del Pequeño Comercio, S N C. (BANPECO) a Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C (BNCI). La transformación fue enfocada a reforzar y ampliar las funciones y facultades de la Institución, para atender al comercio interior, el abasto y los servicios, así como aquellas ramas que por su importancia le encomiende el Gobierno Federal.

En ese año la evolución del Banco fue dinámica, en particular la cartera mostró un crecimiento significativo en términos reales, debido al dinamismo del crédito otorgado a locatarios, comerciantes establecidos y beneficiarios de otros programas importantes como el de Modernización del Transporte, el de Apoyo a la Comercialización de Productos Agropecuarios (ASERCA) y Uniones de Crédito. La captación total de recursos también creció en términos reales, aunque en menor proporción, y la captación corporativa se fortaleció permitiendo fondar el crecimiento de la cartera. La operación financiera permitió al Banco generar resultados positivos, que se tradujeron en un importante nivel de utilidades.

La participación del BNCI en proyectos para el desarrollo y modernización de la infraestructura comercial, del abasto y los servicios se amplió, diversificando con ello sus programas de financiamiento. De esta manera, la agrupación tradicional en establecidos y otros usuarios se desglosó en siete programas, que sumados al de financiamiento a locatarios indican la orientación de los recursos crediticios.

Dentro de los nuevos programas se contaba con. apoyo crediticio a locatarios de mercados públicos; apoyo a pequeños comerciantes, apoyo integral a la modernización de la infraestructura comercial, financiamiento para apoyar la elaboración de estudios y proyectos; apoyo a uniones de crédito; apoyo a la modernización del transporte público, y apoyo a la comercialización agropecuaria.

La derrama de crédito presupuestada para 1992 se estableció en \$7.4 miles de millones, es decir 71% más que la lograda en 1991. El monto derramado en este ejercicio ascendió a \$6.8 miles de millones, que representan un cumplimiento del 92% de la meta anual. La participación porcentual en la derrama de crédito en 1992 fue la siguiente: comerciantes establecidos 56%, otros usuarios 36% (comprende transporte, ASERCA, uniones de crédito, contrarecibos e infraestructura) y locatarios con 8% del total.<sup>12</sup>

En lo referente al proceso de regionalización de la derrama, la Institución encaminó sus esfuerzos a mejorar la distribución del crédito por entidad federativa, ejemplos de avance en este proceso fueron los estados de Veracruz, Puebla, Sinaloa y Tamaulipas, con participaciones de 5.1%, 4.8%, 4.3% y 4.0% respectivamente. (Cuadro No. 1). Los porcentajes para 1991 en el mismo orden fueron de 3.5%, 1.8%, 3.1% y 2.0%.

La participación del Distrito Federal en el total de la derrama fue de 29.8%, porcentaje similar al del año anterior (29.2%) A pesar de los esfuerzos para disminuirlo, ello no fue posible debido a que buena parte de los financiamientos de los nuevos programas, tales como modernización del transporte y tarjeta Credi-Comercial, tuvieron su origen en el área metropolitana.

---

<sup>12</sup> BNCI, S N C *Informe de evaluación 1992*. Méx., D F , p. 7

CUADRO No 1  
DERRAMA CREDITICIA TOTAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1992 \*  
(Miles de pesos)

Entidad Federativa	1992	%
Aguascalientes	74 003	1.1
Baja California	81 260	1.2
Baja California Sur	40 896	0.6
Campeche	52 117	0.8
Coahuila	84 266	1.2
Colima	118 527	1.7
Chiapas	160 356	2.4
Chihuahua	169 565	2.5
<b>Distrito Federal</b>	<b>2 029 092</b>	<b>29.8</b>
Durango	84 708	1.2
Estado de México	464 421	6.8
Guanajuato	321 539	4.7
Guerrero	249 772	3.7
Hidalgo	54 114	0.8
Jalisco	248 546	3.7
Michoacán	225 056	3.3
Morelos	162 186	2.4
Nayarit	55 565	0.8
Nuevo León	60 533	0.9
Oaxaca	148 286	2.2
Puebla	328 636	4.8
Querétaro	46 865	0.7
Quintana Roo	89 133	1.3
San Luis Potosí	27 013	0.4
Sinaloa	294 196	4.3
Sonora	248 238	3.6
Tabasco	93 792	1.4
Tamaulipas	270 020	4.0
Tlaxcala	57 319	0.8
Veracruz	347 177	5.1
Yucatán	47 167	0.7
Zacatecas	74 644	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>6 809 008</b>	<b>100.0</b>

\* FUENTE: BNCI, S.N.C Informe de evaluación 1992.

Por lo que se refiere a la cartera vencida, su saldo fue de \$127 5 millones, guardando una proporción respecto a la cartera total de 4.55%, inferior en 0.81 puntos porcentuales a la de diciembre de 1991. Su crecimiento anual fue de \$46.9 millones; de dicho monto el 36% correspondió a créditos menores a \$50 mil, como reflejo de la problemática que afrontó el sector de microempresarios comerciales.<sup>13</sup>

En la Distribución por regiones el mayor porcentaje del crecimiento en la cartera vencida se concentró en el área metropolitana, debido en parte al programa de microbuses y al registro centralizado de las operaciones de tarjeta de crédito. (Cuadro No. 2).

CUADRO No 2  
COMPOSICIÓN DEL INCREMENTO DE LA CARTERA VENCIDA \*  
(Miles de pesos)

CONCEPTO	DIRECCIÓN METROPOL.	DIRECCIÓN NORTE	DIRECCIÓN CENTRO	DIRECCIÓN SUR	TOTAL
Menor a \$50 mil	6 486	5 027	3 452	2 030	16 995
Mayor a \$50 mil	10 172	5 694	2 945	4 220	23 031
Tarjeta	4 828				4 828
Carnet-BNCI	2 069				2 069
Tarjeta Credi-comercial					
<b>TOTAL</b>	<b>23 555</b>	<b>10 721</b>	<b>6 397</b>	<b>6 250</b>	<b>46 923</b>

\* FUENTE: BNCI, S N C.. Informe de evaluación 1992.

Por otra parte, la estrategia de fondeo adoptada en 1992 permitió soportar el crecimiento de la operación de crédito, con captación de ventanilla, el acceso al redescuento con la banca de segundo piso y, adicionalmente, con la captación de recursos en el mercado secundario vía aceptaciones bancarias.

La captación en los instrumentos vista, ahorro y plazo presentó un crecimiento en conjunto del 38.6% en términos nominales con relación a diciembre de 1991, superior en 17 puntos porcentuales al de la Banca Múltiple en conjunto en igual periodo (21.6%).<sup>14</sup> La captación total de recursos alcanzó un saldo de \$1 7 miles de millones, que resultó superior en \$435 2 millones al del cierre de 1991 y significó un crecimiento real del 19 8%.

Las cifras resumidas del balance general muestran el crecimiento de los recursos administrados por el Banco, que pasaron de \$2 23 miles de millones en diciembre de 1991 a \$4.97 miles de millones al cierre de 1992, lo que representó un crecimiento

<sup>14</sup> *Ibid.*, p 10

real del 98.7% (el porcentaje de crecimiento en 1991 fue de 21%) Mención especial merece el capital contable, que se elevó de \$70.3 millones a \$315.8 millones; este incremento se apoyó de manera fundamental con la aportación por \$204 millones que hizo el Gobierno Federal el 12 de noviembre de 1992. (Cuadro No. 3).

CUADRO No 3  
RESUMEN DEL BALANCE GENERAL  
(Miles de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1991	1992	VARIACIÓN. %
<b>ACTIVO</b>			
Caja, bancos y otras disponibilidades	99 812	125 347	25 6
Cartera de valores	105 464	9 992	(90 5)
Cartera de créditos vigente	1 021 217	1 818 372	78.1
Cartera de créditos vencida	80 537	127 460	58.3
Futuros y reportos	0	406 602	100 0
Deudores diversos (neto)	9 106	33 569	268 6
Otras inversiones (neto))	42 656	69 721	63 4
Activo fijo (neto)	68 882	115 924	68 3
Cargos diferidos	28 358	38 196	34 7
<b>Suma del activo</b>	<b>1 456 032</b>	<b>2 745 183</b>	<b>88.5</b>
<b>PASIVO</b>			
Captación del público	774 152	1 259 331	62 7
Bonos bancarios de desarrollo	500 000	450 000	(10 0)
Préstamos de bancos	21 883	54 949	151 1
Futuros y reportos	0	405 148	100 0
Otros pasivos	77 046	243 626	216 2
Créditos diferidos	12 655	16 343	29.1
<b>Suma del pasivo</b>	<b>1 385 736</b>	<b>2 429 397</b>	<b>75.3</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital social pagado	40 719	252 000	518 9
Reservas y utilidades para aplicar	146 165	5 351	(96 3)
Superávit por revaluación	17 269	21 541	24 7
Resultados del ejercicio	(133 857)	36 894	127 6
<b>Suma del capital</b>	<b>70 296</b>	<b>315 786</b>	<b>349.2</b>
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>1 456 032</b>	<b>2 745 183</b>	<b>88.5</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
Cartera de redescuento	400 163	855 323	113 7
Bienes en fideicomiso o mandato	379 441	1 371 839	261 5
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>2 235 636</b>	<b>4 972 345</b>	<b>122.4</b>

FUENTE: BNCI, S N C. Informe de evaluación 1992.

Los resultados alcanzados en materia de crédito y servicios se reflejaron en un crecimiento de los ingresos totales del 52 7% en términos reales. El margen financiero resultó de \$271 7 millones, que representó el 37 6% de los ingresos totales. Con relación al presupuesto, el margen financiero fue inferior en 5.9% debido a que la

meta contempló tasas pasivas en un nivel inferior al real de acuerdo al parámetro de inflación utilizado para su cálculo, ello condujo a que los costos de captación fueran mayores a los estimados, hecho que se reflejó en el descenso de los márgenes de intermediación

En materia de gasto corriente se registraron egresos por un importe de \$248.2 millones, superior en términos reales en 28 2% al obtenido en 1991

La utilidad neta del ejercicio fue de \$36.9 millones, que representó un rendimiento anualizado sobre el capital contable del 52 5% (Cuadro No. 4).

CUADRO No 4  
ESTADO DE RESULTADOS  
(Miles de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1991	1992	VAR. %
Ingresos financieros	391 470	644 336	64 6
Egresos financieros	240 932	372 682	54.7
Margen financiero	150 538	271 654	80.5
Servicios personales	99 356	137 851	38 7
Materiales y suministros	5 306	7 304	37 7
Servicios generales	68 278	103 082	51 0
Gasto corriente	172 940	248 237	43 5
Castigos, depreciaciones y amortizaciones	23 751	56 437	137 6
Gasto total	196 691	304 674	54.9
Otros productos, beneficios y recuperaciones	30 973	77 776	151 1
Quebrantos diversos	118 677	-2 937	-102 5
Utilidad antes de ISR y PTU	-133 857	41 819	131 2
ISR y PTU	0	4 925	
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>-133 857</b>	<b>36 894</b>	<b>127.6</b>

FUENTE: BNCI, S N C.. Informe de evaluación 1992. Cifras al 31 de diciembre de 1991 y 1992

En relación a la operación fiduciaria, formalizó el Banco 91 negocios fiduciarios y dio de baja 127, quedando en operación 360 al finalizar diciembre de 1992. En estos negocios destacó el Mandato para la comercialización de trigo, cuya función fue apoyar a la industria procesadora de este producto financiando el 100% de la cosecha nacional. Para ello se efectuaron operaciones de crédito por \$1 515.8 millones por conducto del sistema bancario nacional; se recuperaron de esta derrama de recursos \$967.2 millones y quedaron pendientes de recuperar \$548.6 millones para el año de 1993. Sobresale también el Fideicomiso Molinero, el cual tuvo como objetivo

modernizar de manera integral a la industria del ramo. Se apoyo a 1 300 molineros y 11 mil tortillerías a través de cinco Programas Básicos, que comprendieron. a) Autoabastecimiento del maíz; b) Modernización industrial; c) Rehabilitación de establecimientos y diversificación comercial; d) Impulso a nuevos proyectos, y e) Administración. Al término del año, recurrieron a este programa 490 molineros con una derrama total de \$5 6 millones, correspondiendo \$5.0 millones al Programa de Modernización.

De similar importancia resultó el Fideicomiso para la Liquidación al Subsidio de la Tortilla, que inició sus operaciones en agosto de 1992 con el propósito de administrar y controlar a nivel nacional el pago de subsidio de la tortilla que se otorga a las clases populares. Se alcanzó una derrama de \$347.2 millones, representando el 100% del monto total programado y que amparó 407.3 millones de kilogramos de tortilla subsidiada. El número de industriales atendidos ascendió a un promedio de 48 mil, beneficiando a cerca de 3 millones de familias. Por otra parte, también destaca el Fideicomiso Fondo para la reposición de Recipientes Portátiles para Gas L.P., cuyo propósito principal fue la de sustituir y reparar a nivel nacional los tanques portátiles de gas L.P., que circulaban en mal estado y representaban un peligro constante para la sociedad consumidora. Al cierre del año se logró retirar y sustituir a nivel nacional 3 321 680 cilindros (periodo 1990-1992), con una derrama de \$466.3 millones.

Durante 1992 la labor del Banco fue satisfactoria con un significativo incremento del crédito como resultado de la diversificación de los programas que atendió y de un aumento en la cobertura de atención, ello le permitió generar importantes utilidades al cierre del ejercicio

Por último, se fortaleció la estructura financiera del Banco mediante la aportación de recursos del Gobierno Federal, así como por la ampliación de sus funciones y responsabilidades, creándose las condiciones para el mejor cumplimiento de sus objetivos sobre una base de desarrollo institucional más sano

## **2.2 EJERCICIO CONTABLE 1993.**

Durante 1993 el BNCI, S N C , continuó su proceso de consolidación, a través de la diversificación y modernización de sus funciones, en beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa

El Banco otorgó crédito en un contexto de bajos niveles de inflación y tasas de interés, situación que le permitió mejorar las condiciones financieras al acreditado. En este año, se utilizó la estrategia de apoyar al comercio interior, el abasto y los servicios crecientemente con recursos de los fondos de fomento, lo que modificó la estructura de cartera productiva.

En materia de captación, la Institución fortaleció sus fuentes de obtención de recursos mediante los certificados de depósito (CEDES) y una nueva emisión de Bonos Bancarios de Desarrollo, con lo cual la captación institucional incrementó su participación dentro del total. En la captación tradicional los instrumentos que aumentaron substancialmente fueron vista sin intereses y los depósitos a plazo

El gasto corriente observó los lineamientos de austeridad y racionalidad, por lo que se obtuvo un ahorro en relación a la asignación presupuestal.

La inversión realizada en materia de modernización integral de los sistemas de informática permitió colocar a BNCI en una situación competitiva con la banca múltiple, otorgando financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa del sector en mejores condiciones.

En 1993 se observó una tendencia descendente en las tasas de interés nominales, así como una inflación anual de un dígito, situación que permitió al Banco ofrecer a sus acreditados mejores condiciones de crédito en cuanto a plazo y tasas. Bajo este contexto, el total de recursos administrados por el BNCI ascendieron a \$6 742 millones que representó un crecimiento real del 26% en comparación al cierre de 1992. (Cuadro No. 5).

CUADRO No. 5  
COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1992	1993	VAR. %
<b>ACTIVO</b>			
Disponibilidades	135	113	(23)
Cartera de créditos propia	1 946	2 841	35
Otros activos	664	940	31
<b>Suma del activo</b>	<b>2 745</b>	<b>3 894</b>	<b>31</b>
<b>PASIVO</b>			
Captación total	1 823	2 672	36
Provisiones preventivas para riesgos crediticios	0	133	0
Otros pasivos	606	777	19
<b>Suma del pasivo</b>	<b>2 429</b>	<b>3 582</b>	<b>37</b>
<b>Capital contable</b>	<b>316</b>	<b>312</b>	<b>(9)</b>
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>2 745</b>	<b>3 894</b>	<b>31</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
Cartera de redescuento	855	1 238	34
Bienes en fideicomiso o mandato	1 372	1 610	9
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>4 972</b>	<b>6 742</b>	<b>26</b>

FUENTE: BNCI, S.N.C. Informe de evaluación 1993

En el sistema bancario, la cartera vencida se incrementó considerablemente en el año que se informa. Este fenómeno se explica por el proceso general de cambio que vivió el país, que afectó tanto empresarios como a la banca, muchas empresas enfrentaron problemas de liquidez, lo que llevó a que no pudieran cubrir oportunamente sus pasivos.

En respuesta a esta problemática, tanto la banca comercial como la de desarrollo realizaron una intensa labor para resolver los problemas de cartera vencida, mediante la reestructuración de los pasivos a plazos y condiciones acordes a los problemas que enfrentaban los acreditados.

En el caso de BNCI el crecimiento de la cartera vencida fue de \$374 millones, que representó una proporción respecto a la cartera total de 12%. En la distribución por regiones el mayor porcentaje del crecimiento de la cartera vencida se concentró en el área metropolitana. (Cuadro No. 6).

CUADRO No 6  
INTEGRACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1992	1993	VARIACIÓN
METROPOLITANA	48	271	223
NORESTE	31	58	27
NOROESTE	31	58	27
CENTRO	23	69	46
SUR	26	70	44
TOTAL	128	502	374
<b>Cartera vencida a cartera total:</b>	5%	12%	7

FUENTE: BNCI, S N C Informe de evaluación 1993

En el análisis de esta cartera se observa que las dos terceras partes corresponden a créditos comerciales y el resto al sector servicios, donde destaca el programa de Modernización del Transporte con el 30% de la cartera vencida. Las actividades relacionadas con el abasto, agropecuario y de productos alimenticios procesados representaron el 24%. Para atender este problema, se llevó a cabo una labor intensa de cobranza y reestructuración de la cartera, con apoyo de despachos y gestores que se contrataron en las plazas con mayor injerencia en la cartera vencida; el esfuerzo se enfocó principalmente a los montos mayores y programas ya identificados. Como resultado de esta labor se logró disminuir el ritmo de crecimiento en los programas de infraestructura comercial, ASERCA y microbuses.

Por otra parte, el monto derramado en este ejercicio ascendió a \$8 908 millones, que superó en 21% real a lo otorgado en igual periodo de 1992. Respecto a la meta presupuestal, el monto ejercido representó el 76% de la cifra estimada<sup>15</sup>. El no haber alcanzado la meta respondió en parte al cambio que presentó la revolencia de la cartera, motivado por un mayor otorgamiento de créditos contractuales y una mayor participación.

En cuanto a la derrama de crédito clasificada por programa de financiamiento presentó en este periodo aumentos en casi todos los rubros, en comparación con el

cierre de 1992. En el programa de financiamiento a locatarios de mercados públicos, se alcanzaron \$665 millones en 1993, de los cuales \$176 millones fueron a través de la tarjeta credi-comercial. Es este año se atendieron 947 mercados beneficiando a 13 434 locatarios (Cuadro No. 7)

CUADRO No. 7  
DERRAMA DE CRÉDITO  
(Millones de pesos)

PROGRAMA/AÑO	1992	%	1993	%
Financiamiento a Locatarios	599	9	665	8
Financiamiento a Comerciantes Establecidos	4 346	64	6 121	69
Financiamiento a la Modernización Comercial	479	7	692	8
Descuento de Contrarecibos	257	4	501	5
Financiamiento a Uniones de Crédito	491	7	533	6
Tarjeta de Crédito	100	2	116	
A.S.E.R.C.A.	489	7	280	3
<b>TOTAL</b>	<b>6 761</b>	<b>100</b>	<b>8 908</b>	<b>100</b>

FUENTE. BNCI, S.N.C Informe de evaluación 1993. Cifras de enero a diciembre de 1992 y 1993

El programa de apoyo a la modernización comercial en 1993 creció en forma anual un 43% real y alcanzó un monto de \$692 millones. Uno de los programas en los que disminuyó su derrama fue el de apoyo a la comercialización de productos agropecuarios ASERCA, al registrar un monto inferior en \$209 millones al alcanzado en 1992

Se amplió la atención a las uniones de crédito, de 10 a 16 entidades federativas y el número de uniones pasó de 19 a 29 con un número de socios de 8 351 cumpliendo con la meta establecida para ese año. La derrama para este programa ascendió a \$533 millones.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> BNCI, S.N.C Informe de evaluación 1993, Méx., D.F., p. 15

<sup>16</sup> Op cit, p. 16

En el proceso de regionalización de la derrama, se observó una notable mejora en la distribución del crédito por entidad federativa; ejemplos del avance de este proceso fueron los estados de Colima, México, Morelos y Nuevo León con participaciones del 2 03%, 7 85%, 3.93% y 1 32%. Los porcentajes para 1992 en el mismo orden fueron 1 74%, 6 8%, 2.4% y 0 89%, mientras que el Distrito Federal mantuvo su participación en 29% (Cuadro No 8).

Por otra parte, la captación total presentó en diciembre de 1993 un saldo de \$2 672 millones, integrado en un 30 % por la captación del público y en un 70% por la captación Institucional. La estrategia adoptada por el Banco para equilibrar sus fuentes de recursos en cuanto a plazo contempló la captación a través de Bonos Bancarios de Desarrollo y Certificados de Depósito (CEDES). Para los primeros, el Banco realizó en mayo la colocación de la tercera emisión de Bonos por un monto de \$500 millones; cabe señalar que durante el ejercicio que se informa se pagaron \$150 millones por concepto de amortizaciones vencidas, correspondientes a las emisiones de 1989 y 1990. Por su parte los CEDES presentaron un saldo a diciembre de \$686 millones superior en \$604 millones al registrado en igual periodo de 1992.

En cuanto a los resultados del ejercicio, la utilidad neta del periodo que se informa, sin considerar el registro de las Reservas Preventivas, ascendió a \$59 millones que representó un cumplimiento del 96% en la meta establecida para este concepto y, al compararla con la utilidad neta de 1992, reflejó un incremento de 48% real. En cumplimiento con lo dispuesto por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en diciembre de 1993 se registraron \$63 millones por concepto de las Reservas Preventivas para la calificación de la cartera correspondientes al tercer trimestre del mismo año, por lo que la utilidad que se presentó en los estados financieros se redujo a \$2 millones. (Cuadro No 9).

CUADRO No 8  
 DERRAMA TOTAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1993.  
 (Millones de pesos)

Entidad Federativa	1993	%
Aguascalientes	93	1.04
Baja California	150	1.68
Baja California Sur	99	1.11
Campeche	69	0.77
Coahuila	111	1.25
Colima	181	2.03
Chiapas	218	2.45
Chihuahua	251	2.82
<b>Distrito Federal</b>	<b>2 671</b>	<b>29.98</b>
Durango	123	1.38
Estado de México	699	7.85
Guanajuato	472	5.30
Guerrero	282	3.17
Hidalgo	140	1.57
Jalisco	169	1.90
Michoacán	242	2.72
Morelos	350	3.93
Nayarit	59	0.66
Nuevo León	118	1.32
Oaxaca	201	2.26
Puebla	277	3.11
Querétaro	77	0.86
Quintana Roo	81	0.91
San Luis Potosí	46	0.52
Sinaloa	350	3.93
Sonora	261	2.93
Tabasco	90	1.01
Tamaulipas	272	3.05
Tlaxcala	58	0.65
Veracruz	547	6.14
Yucatán	48	0.54
Zacatecas	103	1.16
<b>TOTAL</b>	<b>8 908</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: BNCI, S.N.C. Informe de evaluación 1993

CUADRO No 9  
RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1992	1993	VAR. %
<b>Margen financiero</b>	272	376	28
<b>Otros ingresos (netos)</b>	75	75	(7)
<b>SUMA:</b>	347	451	20
<b>MENOS:</b>			
<b>Gasto total</b>	305	380	15
<b>Provisiones de cartera de crédito</b>	0	68	0
<b>Utilidad antes de ISR y PTU:</b>	42	3	(93)
<b>ISR y PTU</b>	5	1	(81)
<b>Utilidad neta:</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>(95)</b>

FUENTE. BNCI, S N C Informe de evaluación 1993.

En cuanto a operación fiduciaria, el Banco orientó sus esfuerzos a la creación y consolidación de fideicomisos para el fomento de los sectores que atiende; así como a la concertación de mandatos y de avalúos. En 1993, captó recursos por \$12.6 millones, lo que significó un avance del 12.9% respecto a 1992 (\$11.1 millones), de esos recursos \$11.2 millones correspondieron a honorarios fiduciarios y \$1.4 millones a avalúos.

El Fideicomiso Fondo para la Reposición de Recipientes Portátiles para Gas L P , cuya finalidad fue la adquisición de nuevos recipientes portátiles de gas, obtuvo ingresos en ese año por la venta de chatarra de \$6 3 millones. En el mismo sentido, firmó la Institución los contratos para crear los fideicomisos para regular el mercado azucarero, el Fondo de Garantía del Mercado del Azúcar (FOGA), que tiene como meta operar un mecanismo de garantía para el fondo de reestructuración del mercado del azúcar. Así como el Fideicomiso para el Mercado de Azúcar (FORMA), para que coadyuvara a resolver los problemas de la comercialización e inestabilidad en el precio del azúcar en México.

En mayo de 1993 dio por terminado el mandato de Administración Financiera de Apoyo a la Industria Procesadora de Trigo, cuya función fue la de apoyar

financieramente su cosecha a nivel nacional. El mandato reportó ingresos anuales por concepto de honorarios fiduciarios por \$1.1 millones correspondientes al 1% de intermediación financiera por el monto colocado. Mientras el Fideicomiso para la Liquidación al Subsidio de la Tortilla (FIDELIST), que administra y controla a nivel nacional el pago de subsidio de la tortilla, reportó ingresos por honorarios fiduciarios por \$3 4 millones.<sup>17</sup> Finalmente, cabe señalar que en 1993 concreto el banco 51 negocios fiduciarios y se dieron de baja 97, quedando en operación 307

Como conclusión, podemos decir que para el BNCI, 1993 significó un año difícil, en virtud de que la situación económica también afectó a sus acreditados, y en consecuencia impacto tanto la derrama crediticia, como el aumento de la cartera vencida del Banco.

Esta situación se reflejó en los resultados de la Institución, lo que llevó a una mayor selectividad en el otorgamiento del crédito, dando énfasis en las expectativas particulares de los negocios y estableciendo esquemas masivos de recuperación y reestructuración de cartera, para esto último se creó una infraestructura de cobranza de mayor cercanía con el cliente.

### **2.3 EJERCICIO CONTABLE 1994.**

En 1994 el BNCI inició un proceso difícil en cuanto a la realización de sus actividades crediticias, todo ello complicado por los acontecimientos sucedidos en ese año, como fueron, la inestabilidad política y económica, resultado de la guerrilla en el Estado de Chiapas, del asesinato del candidato a la Presidencia de la República por el Partido Oficial, del asesinato del Secretario General del mismo Partido y por último, la devaluación tan drástica del peso ante el dólar estadounidense en diciembre del mismo año.

El Banco, incremento en más de \$5 mil millones sus líneas de crédito, cifra que representó un aumento de casi el 60% con respecto a 1993. Casi el 30% de estos recursos se destinaron a la creación de infraestructura y el 44% a la atención de los pequeños y medianos comerciantes, así como de los prestadores de servicios. Pero

---

17 BNCI, S N C . *Informe de evaluación 1993*, Mex , D F . p 20

esto no fue suficiente para que el Banco tuviera resultados positivos, sino al contrario, fue el inicio de un proceso de pérdidas financieras que hasta 1996 no han cedido definitivamente. En 1994 el resultado del ejercicio fue de una pérdida neta de \$2.8 millones.

Por lo que corresponde al proceso de regionalización de la derrama crediticia por entidad federativa, se observa que el Estado de México y Yucatán tuvieron un avance significativo con participaciones de 8.45% y 2.39% respectivamente. Los porcentajes para 1993 fueron de 7.85% y 0.54% en el mismo orden. Pero también se observa una disminución de la derrama en los Estados de Veracruz, Sinaloa y Morelos, 5.60%, 3.47% y 3.45% respectivamente, contra 6.14%, 3.93% y 3.93% en 1993. Mientras que la participación del Distrito Federal en el total de la derrama aumentó considerablemente con una participación de 38.82% en comparación con el año anterior (29.98%) (Cuadro No. 10).

CUADRO No 10  
DERRAMA CREDITICIA TOTAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1994.  
(Miles de pesos)

Entidad Federativa	1994	%
Aguascalientes	84 054	0.95
Baja California	57 373	0.65
Baja California Sur	47 038	0.53
Campeche	108 766	1.23
Coahuila	72 438	0.82
Colima	159 958	1.81
Chiapas	167 235	1.89
Chihuahua	209 697	2.37
<b>Distrito Federal</b>	<b>3 426 050</b>	<b>38.82</b>
Durango	74 629	0.84
Estado de México	746 525	8.45
Guanajuato	315 889	3.57
Guerrero	178 167	2.01
Hidalgo	79 527	0.90
Jalisco	216 508	2.45
Michoacán	165 049	1.87
Morelos	304 877	3.45
Nayarit	32 193	0.36
Nuevo León	161 547	1.83
Oaxaca	176 206	1.99
Puebla	204 805	2.32
Querétaro	56 926	0.64
Quintana Roo	62 896	0.71
San Luis Potosí	56 411	0.63
Sinaloa	306 561	3.47
Sonora	140 333	1.59
Tabasco	65 772	0.74
Tamaulipas	298 903	3.38
Tlaxcala	53 393	0.60
Veracruz	494 830	5.60
Yucatán	211 044	2.39
Zacatecas	89 423	1.01
<b>TOTAL</b>	<b>8 825 023</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Dirección General de Banca de Desarrollo (D.G.B.D.), SHCP

Las cifras resumidas del balance general muestran el crecimiento de los recursos financieros administrados por la Institución, que pasaron de \$6 742 millones en 1993 a \$8 231 millones en 1994, lo que representó un crecimiento del 22.1%. Pero por lo contrario, los pasivos del Banco pasaron de \$3 582 millones a \$4 376 millones en el mismo periodo significando un aumento del 22.1% (Cuadro No.11)

CUADRO No 11  
RESUMEN DEL BALANCE GENERAL  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1993	1994	VAR. %
<b>ACTIVO</b>			
Disponibilidades	113	183	61.9
Cartera de créditos propia	2 841		
Cartera vigente		3 122	
Cartera vencida		676	
Bienes adjudicados		166	
Valores a recibir por reportos		93	
Otros activos	940	451	(52.02)
<b>Suma del activo</b>	<b>3 894</b>	<b>4 691</b>	<b>20.4</b>
<b>PASIVO</b>			
Captación total	2 672		
Tradicional		873	
Mesa de dinero de sucursales		226	
Institucional		2 924	
Provisiones preventivas para riesgos crediticios	133	117	(12.0)
Acreedores por reportos		93	
Otros pasivos	777	142	(81.7)
<b>Suma del pasivo</b>	<b>3 582</b>	<b>4 376</b>	<b>22.1</b>
<b>Capital contable</b>	<b>312</b>	<b>315</b>	<b>0.96</b>
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>3 894</b>	<b>4 691</b>	<b>20.4</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
Cartera de redescuento	1 238	1 452	17.2
Bienes en fideicomiso o mandato	1 610	2 088	29.6
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>6 742</b>	<b>8 231</b>	<b>22.1</b>

FUENTE: D G B D, SHCP.

En relación al comportamiento de la cartera vencida a cartera de crédito total, la Institución mostró un indicador de 12.9% en 1994, situación que empezó a comprometer las operaciones crediticias del mismo. (Cuadro No 12) La Banca Múltiple en el mismo periodo mostró una relación del indicador de 11.5%.

CUADRO No. 12  
 CARTERA DE CRÉDITO  
 (Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1994
Recursos propios	3 122
Redescuento	1 452
Cartera vigente	4 574
Cartera vencida	676
Cartera total	5 250
Cartera vencida a cartera total	12.9%

FUENTE: D G B D , SHCP

Los resultados del ejercicio demuestran la situación real del BNCI, la pérdida neta fue de \$2.8 millones, comparada con una utilidad neta de \$2 millones en 1993, es decir, una disminución de 240% en relación con el año anterior, por su parte las provisiones de cartera de crédito disminuyeron \$44 millones complicando más la situación financiera de la Institución (Cuadro No 13)

En suma, podemos decir que 1994 para el BNCI, fue un año de dificultades financieras, como resultado de la complejidad económica del país reflejadas en un aumento de su cartera vencida y una disminución de la derrama crediticia a nivel nacional. Para ejemplificar, basta con mencionar que por sectores a nivel nacional, el índice de cartera vencida más alto fue el del comercio 10.9%, seguido por el agropecuario 10.5%, el ramo minero 8.9%, restaurantería y hotelería 7.1%, la industria manufacturera 6.1%, los servicios 5.1% y la construcción 3.6%.<sup>18</sup> Lo anterior enmarca la problemática del sector atendido por el Banco, donde la falta de liquidez agudizó la contracción de la demanda de bienes y servicios.

<sup>18</sup> Comisión Nacional Bancaria. *Boletín estadístico de la banca múltiple 1994*, Méx., D.F., p. 24

CUADRO No 13  
RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1993	1994	VAR. %
Margen financiero	376	429	14.1
Otros ingresos (netos)	75	80	6.7
<b>SUMA:</b>	451	509	12.9
<b>MENOS:</b>			
Gasto corriente	380	427.1	12.4
Castigos		24.3	
Depreciaciones y amortizaciones		21.1	
Prov. de cartera de crédito	68	24	(64.7)
Cond. quitas y bonificaciones		4.5	
Quebrantos		10	
Utilidad antes de ISR y PTU:	3	(2.0)	(166.7)
ISR y PTU	1	0.8	(20.0)
<b>Utilidad o (pérdida) neta:</b>	<b>2</b>	<b>(2.8)</b>	<b>(240.0)</b>

FUENTE: D G B D , SHCP.

#### 2.4 EJERCICIO CONTABLE 1995.

El entorno económico adverso en 1995 cobró su cuota de manera particular en el BNCI. El alza explosiva en las tasas de interés tuvo especial repercusión en el deterioro de la cartera, los márgenes y el grado de apalancamiento institucional. En este periodo, las cuentas improductivas alcanzaron niveles históricos que evidenciaron la vulnerabilidad financiera del Banco, propiciando al término del ejercicio una pérdida neta de \$ 230.6 millones.

Con respecto a la regionalización de la derrama de crédito en 1995, se observa una mayor actividad crediticia en el Distrito Federal, así como en los Estados de Veracruz, Guanajuato y Sinaloa, los cuales participaron con el 51.5%, 8.11%, 3.69% y 3.55% respectivamente contra 38.82%, 5.60%, 3.57% y 3.47% en el mismo orden en 1994.

El Estado de México, por su parte disminuyó su participación de manera importante 7 02% contra 8 45% en 1994. (Cuadro No. 14).

CUADRO No 14  
DERRAMA CREDITICIA TOTAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1995.  
(Miles de pesos)

Entidad Federativa	1995	%
Aguascalientes	53 988	1 31
Baja California	26 476	0 64
Baja California Sur	34 792	0 85
Campeche	17 024	0 41
Coahuila	15 004	0 36
Colima	37 441	0 91
Chiapas	40 989	1 00
Chihuahua	66 862	1 63
<b>Distrito Federal</b>	<b>2 107 464</b>	<b>51.50</b>
Durango	27 254	0 66
Estado de México	287 405	7 02
Guanajuato	151 322	3 69
Guerrero	40 171	0 98
Hidalgo	17 376	0 42
Jalisco	88 995	2 17
Michoacán	51 886	1 26
Morelos	70 799	1 73
Nayarit	14 916	0 36
Nuevo León	63 759	1 55
Oaxaca	33 518	0 81
Puebla	37 349	0 91
Querétaro	17 808	0 43
Quintana Roo	10 664	0 26
San Luis Potosí	64 201	1 56
Sinaloa	145 272	3 55
Sonora	38 355	0 93
Tabasco	9 490	0 23
Tamaulipas	95 685	2 33
Tlaxcala	23 340	0 57
Veracruz	332 003	8 11
Yucatán	37 185	0 90
Zacatecas	32 372	0 79
<b>TOTAL</b>	<b>4 091 165</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Dirección General de Banca de Desarrollo, SHCP

En 1995, el Banco administró un total de recursos por \$9 080 millones, monto superior en 10.3% al registrado en el año anterior (\$8 231 millones). La tendencia negativa se reflejó en las cuentas del activo, principalmente en cartera vigente, la cual disminuyó

\$1 084 millones, en tanto que la vencida aumento en \$ 2 403 millones. (Cuadro No. 15)

CUADRO No 15  
RESUMEN DEL BALANCE GENERAL  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1994	1995	VAR. %
<b>ACTIVO</b>			
Disponibilidades	183	250	36.6
Cartera de créditos propia			
Cartera vigente	3 122	2 038	(34.7)
Cartera vencida	676	3 079	355.5
Bienes adjudicados	166	257	54.8
Valores a recibir por reportos	93	134	44.1
Otros activos	451	698	54.7
<b>Suma del activo</b>	<b>4 691</b>	<b>6 456</b>	<b>37.6</b>
<b>PASIVO</b>			
Captación total			
Tradicional	873	1 099	25.9
Mesa de dinero de sucursales	226	963	326.1
Institucional	2 924	4 427	51.4
Provisiones preventivas para riesgos crediticios	117	165	41.0
Acreedores por reportos	93	134	44.1
Otros pasivos	142	591	316.2
<b>Suma del pasivo</b>	<b>4 376</b>	<b>7 379</b>	<b>68.6</b>
<b>Capital contable</b>	<b>315</b>	<b>(923)</b>	<b>(393.0)</b>
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>4 691</b>	<b>6 456</b>	<b>37.6</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			
Cartera de redescuento	1 452	1 067	(26.5)
Bienes en fideicomiso o mandato	2 088	1 557	(25.4)
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>8 231</b>	<b>9 080</b>	<b>10.3</b>

FUENTE D.G B D , SHCP

La variación en la composición de la cartera de créditos constituye el problema total del Banco. El incremento sustantivo en la cartera vencida, que pasó de \$676 millones a \$3 079 millones en 1995 (355.5% de aumento), no fue soportado con una posición de capital propio, sino con un crecimiento mayor al previsto en el endeudamiento neto de la Institución. El deterioro financiero se agudizó aún más con la adjudicación de bienes, los cuales además de impactar al margen financiero, elevaron el costo operativo al requerir servicios de mantenimiento, vigilancia, renta de bodegas, etc. En cuanto a la relación cartera vencida a cartera de crédito total el Banco mostró un porcentaje de 49.8% en comparación con 12.9% en el año anterior mostrando la imagen financiera negativa del mismo. (Cuadro No. 16).

CUADRO No 16  
 CARTERA DE CRÉDITO  
 (Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1994	1995	VAR. %
Recursos propios	3 122	2 038	(34.7)
Redescuento	1 452	1 067	(26.5)
Cartera vigente	4 574	3 105	(32.1)
Cartera vencida	676	3 079	355.5
Cartera total	5 250	6 184	17.8
<b>Cartera vencida a cartera total</b>	<b>12.9%</b>	<b>49.8%</b>	<b>36.9</b>

FUENTE: D.G.B.D., SHCP

El total de los recursos captados por BNCI en 1995 ascendieron a \$6 489 millones, lo cual representó un aumento de \$2 692 millones con respecto a 1994. La disminución de los ingresos, dada la caída en la cartera vigente y el crecimiento de las cuentas improductivas, obligó a incrementar la captación institucional en \$1 503 millones en relación al año anterior. El mayor incremento se dio en las aceptaciones bancarias, las cuales ascendieron en el periodo \$1 698 millones (de \$690 a \$ 2 388 millones). (Cuadro No. 17). Pero esto no fue suficiente para soportar la carga financiera negativa de la institución. En consecuencia, la participación de la captación institucional con respecto a la total disminuyó de 77% en 1994 a 68.2% en 1995.

CUADRO No. 17  
FUENTE DE RECURSOS  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1994	1995	VAR. %
Depósitos vista	453	414	(8.61)
Depósitos ahorro	82	62	(24.39)
Depósitos plazo	338	623	84.32
<b>Captación del público (A)</b>	<b>873</b>	<b>1 099</b>	<b>25.89</b>
Mesa de dinero de sucursales (B)	0	963	
<b>Total (A) + (B)</b>	<b>873</b>	<b>2 062</b>	<b>136.20</b>
Aceptaciones bancarias	690	2 388	246.08
Certificados de depósito	786	631	(19.72)
Bonos bancarios	1 350	1 250	(7.41)
Otras fuentes	98	158	61.22
<b>Captación institucional</b>	<b>2 924</b>	<b>4 427</b>	<b>51.40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 797</b>	<b>6 489</b>	<b>70.90</b>

FUENTE: BNCI, S.N.C. Carpeta informativa, 5 de junio de 1996

En lo referente a los resultados del ejercicio del periodo demuestran que, debido al deterioro de la cartera productiva, el incremento de la vencida y el crecimiento substancial en los costos financieros del BNCI, explican el margen financiero negativo por \$ 163.6 millones a diciembre de 1995 y una pérdida neta acumulada por \$230.6 millones en el año, observándose un incremento de \$227.8 millones en pérdidas en relación a 1994 (Cuadro No 18)

CUADRO No. 18  
RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1994	1995	VAR. %
Margen financiero	429	(163.6)	(138.1)
Otros ingresos (netos)	80	3.3	(95.8)
<b>SUMA:</b>	<b>509</b>	<b>(160.3)</b>	<b>(131.5)</b>
<b>MENOS:</b>			
Gasto corriente	427.1	65.4	(84.7)
Castigos	24.3	1.0	(95.8)
Depreciaciones y amortizaciones	21.1	1.5	(92.8)
Provisiones de cartera de crédito	24.0	0.0	(100.0)
Condonaciones, quitas, y bonificaciones	4.5	2.0	(55.5)
Quebrantos	10.0	0.4	(96.0)
Utilidad o (Pérdida) antes de ISR y PTU	(2.0)	(230.6)	11.430
ISR y PTU	0.8	0.0	(100.0)
<b>Utilidad o (Pérdida) neta:</b>	<b>(2.8)</b>	<b>(230.6)</b>	<b>8.135</b>

FUENTE: D G B.D., SHCP

En cuanto a la operación fiduciaria en el periodo que se informa, el Banco realizó aproximadamente 200 transmisiones de propiedad y extinciones parciales de fideicomisos; extinguiéndose en forma total 6 fideicomisos. En la Central de Abasto Iztapalapa se comercializó y se administró los derechos fiduciarios de 31 bodegas, 1 local de servicios y 45 cajones de estacionamiento. En el año se contó con 308 negocios, con un patrimonio contable de \$2 220 millones. También efectuó 5 633 avalúos, que generaron ingresos acumulados por \$4 7 millones, el 80.64% correspondió a honorarios fiduciarios y la parte restante por la ejecución de avalúos.

En conclusión, podemos afirmar que 1995 resultó un año histórico en cuanto a resultados negativos para la Institución, como consecuencia de la agudización de la cartera vencida y la disminución de las operaciones crediticias. Todo ello, encaminó al Banco a buscar alternativas de solución en conjunto con las demás instituciones financieras y el Gobierno Federal, y como resultado de esto, el 23 de agosto de 1995 se suscribió por el Gobierno, representado por la SHCP, y por la Asociación de Banqueros de México, el Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca (ADE). El acuerdo implicó para el BNCl la aplicación de un esquema de reestructuración de adeudos para los créditos quirografarios, contractuales, de tarjeta de crédito, de transporte y para intermediarios financieros no bancarios. (En el Capítulo IV se resume las características y los resultados para el Banco)

## **2.5 AVANCE PRELIMINAR DEL EJERCICIO CONTABLE DE 1996.**

La economía mexicana durante 1995 se resume en una caída del PIB de 6.9%, una inflación de 52%, los Cetes a 28 días llegaron a estar por arriba de 80% (marzo-1995), el nivel de desocupación se acercó a una tasa del 8 % (agosto del mismo año), y el deterioro de los salarios en términos reales fue de casi 20% en 1995 <sup>19</sup>

En 1996 la economía mostró un mejor comportamiento, alcanzando un crecimiento del PIB de 5.1%, una inflación menor a 30%, y una ligera expansión del empleo. Por otra parte, las tasas de interés en este año tuvieron un comportamiento descendente, promediando los Cetes a 28 días alrededor del 30 al 35% en todo el año, pero sin

<sup>19</sup> Rodríguez Medellín Luis "Balance económico del primer trimestre de 1996" *Revista. Economía Informa*, No 248, FE, UNAM, junio de 1996, p. 10.

embargo, sigue siendo una de las causas principales de que la inversión privada y pública no repunte, tanto por la falta de crédito como de su costo, y sobre todo por el problema de la cartera vencida.

El BNCI, por su parte, en este periodo de estudio, logró disminuir el índice de cartera vencida gracias al Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores de la Banca (ADE), el cual consistió principalmente, en la reducción de las tasas de interés, condonación de intereses moratorios, suspensión temporal de acciones judiciales y límites a las garantías adicionales para la reestructuración de créditos.<sup>20</sup> También se establecieron límites variables, por tipo de acreditado, en el monto susceptible de reestructuración. La reducción de las tasas de interés fue variable, según el tipo de crédito. En el Banco del 11 de septiembre de 1995 al 28 de mayo de 1996 mediante el ADE, se habían suscrito 17 501 cartas de intención, de las cuales 5 314 se habían reestructurado, equivalentes a un monto captado de \$ 407 millones.

Atendiendo la información disponible del ejercicio del Banco en este año, encontramos que la derrama crediticia total por entidad federativa tuvo una fuerte disminución con respecto al año anterior, en 1995 con un total de \$4 091 2 millones a tan sólo \$182.2 millones en 1996. Aún así, los Estados de México, Veracruz e Hidalgo tuvieron un avance importante con participación de 20.01%, 10.7% y 4.13 respectivamente, contra 7.02%, 8.11% y 0.42% en el mismo orden, en el año anterior. El Distrito Federal, por su parte, redujo su participación en el total de la derrama, del 51.5% en 1995 a 32.13% en 1996. (Cuadro No. 19)

---

<sup>20</sup> Poder Ejecutivo, SHCP "Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca" *Revista El mercado de valores*, No. 10, NAFIN, S N C, octubre de 1995, pp. 14-17

CUADRO No. 19  
 DERRAMA CREDITICIA TOTAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1996  
 (Miles de pesos)

Entidad Federativa	1996	%
Aguascalientes	1 306	0.71
Baja California	1 078	0.59
Baja California Sur	1 025	0.56
Campeche	1 016	0.55
Coahuila	1 265	0.69
Colima	3 331	1.82
Chiapas	1 277	0.70
Chihuahua	2 108	1.15
<b>Distrito Federal</b>	<b>58 555</b>	<b>32.13</b>
Durango	1 951	1.07
Estado de México	36 472	20.01
Guanajuato	5 196	2.85
Guerrero	790	0.43
Hidalgo	7 530	4.13
Jalisco	4 135	2.26
Michoacán	5 220	2.86
Morelos	1 336	0.73
Nayarit	1 409	0.77
Nuevo León	3 692	2.02
Oaxaca	2 036	1.11
Puebla	2 805	1.53
Querétaro	5 105	2.80
Quintana Roo	1 160	0.63
San Luis Potosí	5 051	2.77
Sinaloa	1 221	0.67
Sonora	1 215	0.66
Tabasco	1 021	0.56
Tamaulipas	1 629	0.89
Tlaxcala	1 382	0.75
Veracruz	19 576	10.7
Yucatán	671	0.36
Zacatecas	666	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>182 230</b>	<b>100.00</b>

FUENTE. Dirección General de Banca de Desarrollo, SHCP

Por otra parte, los recursos totales del Banco ascendieron en el primer trimestre de 1996 a \$ 9 413 millones, lo que representó un avance de \$170 millones al observado en febrero y superior en \$333 millones al registrado en diciembre de 1995. En el activo se observó, un incremento de la cartera vigente propia de diciembre de 1995 a marzo de 1996 de \$206 millones, la cual se explica por el avance registrado en los créditos reestructurados bajo el programa ADE. (Cuadro No. 20).

CUADRO No 20  
RESUMEN DEL BALANCE GENERAL A MARZO DE 1996  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1995	1996	1996	1996	Var. % Mar-Feb.
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
<b>ACTIVO</b>					
Disponibilidades	250	302	287	342	19.2
Cartera de créditos propia					
Cartera vigente	2 038	2 030	2 219	2 244	1.1
Cartera vencida	3 079	3 182	3 073	3 138	2.1
Bienes adjudicados	257	260	271	275	1.5
Valores a recibir por reportos	134	179	161	134	(16.8)
Otros activos	698	714	673	673	0.0
<b>Suma del activo</b>	<b>6 456</b>	<b>6 667</b>	<b>6 684</b>	<b>6 806</b>	<b>1.8</b>
<b>PASIVO</b>					
Captación total					
Tradicional	1 099	1 229	1 180	1 171	(0.8)
Mesa de dinero de sucursales	963	1 027	1 269	1 354	6.7
Institucional	4 427	4 618	4 449	4 483	0.8
Provisiones preventivas para riesgos crediticios	165	164	164	164	0.0
Acreedores por reportos	134	178	161	133	(17.4)
Otros pasivos	591	567	565	690	22.1
<b>Suma del pasivo</b>	<b>7 379</b>	<b>7 783</b>	<b>7 788</b>	<b>7 995</b>	<b>2.7</b>
<b>Capital contable</b>	<b>(923)</b>	<b>(1 116)</b>	<b>(1 104)</b>	<b>(1 189)</b>	<b>7.7</b>
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>6 456</b>	<b>6 667</b>	<b>6 684</b>	<b>6 806</b>	<b>1.8</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>					
Cartera de redescuento	1 067	1 020	1 000	981	(1.9)
Bienes en fideicomiso o mandato	1 557	1 558	1 559	1 626	4.3
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>9 080</b>	<b>9 245</b>	<b>9 243</b>	<b>9 413</b>	<b>1.8</b>

FUENTE: D.G.B.D., SHCP

En el rubro de la cartera vencida a marzo de 1996, registró un crecimiento de \$65 millones con respecto al mes anterior, de los cuales el 71% (46 millones) correspondieron a intereses vencidos, este incremento fue inferior al registrado en enero del mismo año (\$103 millones), pero de diciembre de 1995 a marzo de 1996 la cartera vencida registró un total de \$3 138 millones contra \$ 3 079 en 1995. (Cuadro No 21).

El índice de morosidad del banco (cartera vencida/cartera total), se incrementó en 0.5 décimas de punto porcentual en comparación con febrero del mismo año, para ubicarse en 49.3 %. Para la Banca Múltiple, este indicador se situó en 23.4 % en el mismo periodo. Este indicador de diciembre de 1995 a marzo de 1996, tuvo un

mínimo descenso de tan sólo 0.5 décimas de punto porcentual al pasar de 49.8% a 49.3%.

CUADRO No. 21  
CARTERA DE CRÉDITO  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1995 Diciembre	1996 Enero	1996 Febrero	1996 Marzo	Var. % Mar-Feb.
Recursos propios	2 038	2 030	2 219	2 244	1.1
Redescuento	1 067	1 020	1 000	981	(1.9)
<b>Cartera vigente</b>	<b>3 105</b>	<b>3 050</b>	<b>3 219</b>	<b>3 225</b>	<b>0.2</b>
Cartera vencida	3 079	3 182	3 073	3 138	2.1
<b>Cartera total</b>	<b>6 184</b>	<b>6 232</b>	<b>6 292</b>	<b>6 363</b>	<b>1.1</b>
<b>Cartera vencida a cartera total</b>	<b>49.8%</b>	<b>51.1%</b>	<b>48.8%</b>	<b>49.3%</b>	

FUENTE: D.G.B.D., SHCP

Los resultados del ejercicio de la Institución a marzo de 1996, se observó una insuficiencia de recursos por \$136 millones. El alto costo del fondeo, reflejados en márgenes negativos en los tres primeros meses del año, continuó perjudicando los resultados del Banco. Lo anterior propició una pérdida para el ejercicio de \$179.6 millones en marzo y \$526 millones acumulados en el primer trimestre de 1996. (Cuadro No. 22).

CUADRO No 22  
RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(Millones de pesos)

CONCEPTO/AÑO	1995	1996	1996	1996	1996
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Ene-Mar.
Margen financiero	(163.6)	(159.7)	(116.1)	(140.5)	(416.3)
Otros ingresos	3.3	3.6	3.2	4.5	11.3
<b>SUMA</b>	<b>(160.6)</b>	<b>(156.1)</b>	<b>(112.9)</b>	<b>(136.0)</b>	<b>(405.0)</b>
<b>MENOS</b>					
Gasto corriente	65.4	30.7	36.1	38.2	105.0
Castigos	1.0	1.0	1.0	1.1	3.1
Depreciaciones y amortizaciones	1.5	1.4	1.1	1.3	3.8
Prov. de cartera de crédito	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cond., quitas y bonificaciones	2.0	3.3	2.6	2.6	8.5
Quebrantos	0.4	0.2	0.4	0.4	1.0
Utilidad o (pérdida) antes de ISR y PTU	(230.6)	(192.7)	(154.1)	(179.6)	(526.4)
ISR y PTU	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>UTILIDAD O (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>(230.6)</b>	<b>(192.7)</b>	<b>(154.1)</b>	<b>(179.6)</b>	<b>(526.4)</b>

FUENTE: D G B D, SHCP.

Como conclusión del primer trimestre del 1996, podemos decir que los problemas financieros del Banco no cedieron de manera importante, la cartera vencida tuvo un crecimiento incontrolable, lo cual obligó a realizar recortes en su personal y sus sucursales desde 1995. Para ejemplificar tal situación, en diciembre de 1994 el Banco contaba con 153 sucursales y un personal de 3 165 a nivel nacional, y a septiembre de 1996 se vio en la necesidad de reducir a 125 sucursales y a un personal de 2 792 individuos, lo que le permitió disminuir en forma aceptable sus costos de operación.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores. *Boletín estadístico de la banca de desarrollo. Tomo IV, No 15, diciembre de 1996, p. 39*

### CAPÍTULO III.

#### **PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN QUE FINANCIÓ EL BNCI EN LA CIUDAD DE MÉXICO, 1992-1995.**

El Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C., tradicionalmente ha apoyado la actividad comercial, de abasto y servicios de la Ciudad de México, fomentando el desarrollo mediante "servicios de financiamiento", que han llegado a beneficiar e impulsar la construcción, operación y desarrollo de Centrales y Módulos de Abasto, Centros de Acopio, Mercados, Centros Comerciales y toda la infraestructura vinculada con la modernización de dichos proyectos.

Este capítulo, tiene la finalidad de describir en forma resumida, los principales proyectos de infraestructura comercial y de abasto que se realizaron en este periodo por orden de importancia

#### **3.1 PROYECTOS DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA COMERCIAL.**

##### **PROYECTO DEL CENTRO COMERCIAL "BAZAR ORIENTE".<sup>22</sup>**

En noviembre de 1992, el Comité de Crédito del BNCI, autorizó una línea de crédito con garantía fiduciaria por \$129 521 629 00, al Fideicomiso del mismo nombre, para la construcción de este centro comercial, posteriormente en julio de 1994 se autorizó una ampliación de \$92 794 783 00, quedando un total autorizado de **\$215 757 783.00**.

El Centro Comercial Bazar Oriente fue construido en un terreno de 85 000 M2, ubicado en la calle Trabajadores Sociales y Eje 6 Sur, Colonia Aculco, en Iztapalapa, D.F.. Se conformo de estacionamientos, bodegas y cinemas. La planta principal, por tiendas ancla y subanclas, puestos para vendedores ambulantes y locales comerciales. La distribución fue la siguiente (Cuadro No 23)

---

<sup>22</sup> Dirección General de Banca de Desarrollo (D G B D ), SHCP *Carpetas informativas de los proyectos del BNCI, S N C , en la Ciudad de México*, enero de 1995, pp. 4-13

CUADRO No. 23  
DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS COMERCIALES  
(Metros cuadrados)

ZONA	METROS CUADRADOS
Ambulantes	4 800
Locales comerciales	5 895
Anclas y subanclas	8 072
Cinemas	5 071
Centro de espectáculos	34 142
Reserva comercial	2 885
Bodegas	1 381
La bagoada (Autoservicio)	6 804
Estacionamiento	61 995
<b>TOTAL</b>	<b>131 045</b>

FUENTE: BNCI, S N C

El Fideicomiso Bazar Oriente, contrató los servicios de la Compañía Inmobiliaria Creación para dirigir , coordinar y gestionar todo lo relacionado con el proyecto del mismo nombre. Así mismo, contrató a la Cía. Urbec, del Grupo "Bufete Industrial", quien fue la encargada de ejecutar la obra bajo contrato por administración de obra.

El Fideicomiso llevó a cabo la adquisición del predio para el proyecto, conforme a los términos de una licitación pública realizada por el Departamento del Distrito Federal (DDF), por conducto de la empresa SERVIMET. La licitación pública estableció compromisos para construir dentro del centro comercial inicialmente 3 000 locales para comerciantes ambulantes, posteriormente se ajustó a 1 500

El precio del predio se determinó considerando las áreas destinadas para comerciantes ambulantes a razón de \$315.00 por metro cuadrado y las áreas para comerciantes en general, a razón de \$1 500.00 por metro cuadrado. El precio que se pago al DDF, alcanzó la suma de \$94 959 869.85, que resulto por lo menos al doble de los precios comerciales que se habían pagado en la zona en esas fechas.

El pago del terreno se realizó con recursos de crédito del BNCI. El Fideicomiso otorgó al DDF, un pagaré para la liquidación del saldo del precio del terreno, con vencimiento al mes de agosto de 1995, por \$21 0 millones, que incluyeron \$7 0 millones de intereses.

Es importante señalar que el desarrollo del proyecto fue promovido ante el Banco, en el marco del Programa de Mejoramiento del Comercio Popular, apoyado por el DDF para la reubicación de comerciantes ambulantes del Centro Histórico de la Ciudad de México y que en este entorno, se involucró la participación del BNCI, para otorgar financiamientos a un proyecto que consideraba la participación de inversionistas privados.

Por razones diversas, el Banco aportó el financiamiento al 100%, para inversiones y gastos de construcción y equipamiento del proyecto manteniendo el compromiso de asignación de áreas destinadas a 1 500 comerciantes ambulantes, que se venderían a precio subsidiado a cargo del Fideicomiso, de \$3 000 00 por metro cuadrado

Los flujos financieros del proyecto fueron sensiblemente afectados por las condiciones económicas de los primeros meses de 1995, lo que propiciaron una nueva evaluación de la viabilidad del proyecto antes de que se continuara desembolsando recursos y se estableció un marco de referencia que involucrará compromisos de la participación del DDF con el Banco, para confirmar su terminación.

En marzo de 1996, bajo instrucciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores se inició la ejecución de las garantías fiduciarias (terrenos), se procedió a valorar los bienes correspondientes, resultando una diferencia considerable entre el valor de éstos y lo que se tomó como base para la reestructuración del crédito, así como para la compra del terreno donde se construiría el Centro Comercial, lo que implicó un quebranto para el patrimonio del BNCI, toda vez que no se habían cubierto los adeudos existentes

### **PROYECTO DEL CENTRO COMERCIAL "PLAZA CUAUHTÉMOC".<sup>23</sup>**

El proyecto de este Centro Comercial, surge ante el propósito del Gobierno del Distrito Federal de crear espacios urbanos para reordenar el comercio ambulante en la Av Cuauhtémoc. Con fecha 29 de junio de 1994, el Comité de Crédito del Banco autorizó una línea de crédito global por **\$75 876 162.71** al fideicomiso de referencia, destinados

---

<sup>23</sup> *Ibid*, p 51 Otra fuente D.G.B.D., SHCP. *Capeta informativa del BNCI, S N C*, junio de 1996, p 37

a cubrir gastos de adquisición de terreno, costos de obra y cobertura de gastos administrativos.

El Centro Comercial Plaza Cuauhtémoc se edificó en un terreno con una superficie aproximada de 9 480 M2, con un área explotable total de 36 288.69 M2, de los cuales 3 472 00 M2 fue vendible y 32 841 47 M2 fue rentable.

El desarrollo del proyecto de estableció a través de la figura jurídica administrativa de un Fideicomiso en el BNCI, como se mencionó con anterioridad, donde el DDF, aportó derechos de Servicios Públicos y del Registro Público de la Propiedad y Licencias; por su parte, la empresa Inmobiliaria Creación, S.A. de C.V. (INCRESA), aportó un predio de 7 448 M2, con valor de avalúo de \$18.9 millones. Por lo anterior, el DDF tenía el derecho de recibir a costo los espacios destinados a la reubicación de comerciantes de la vía pública. Una vez incorporadas las aportaciones al patrimonio del Fideicomiso, el BNCI abrió crédito puente por \$63 5 millones, recursos que sumados a los generados por preventa sirvieron para la ejecución del proyecto. La forma del financiamiento quedó de la siguiente manera. INCRESA 17.9% (\$18 9 millones), BNCI 60.2% (\$63 5 millones) y adquirentes 21.8% (\$23 millones).

La estructura financiera del proyecto a largo plazo estaba basada en un sistema de arrendamiento, sirviendo los flujos obtenidos por rentas como fuente de repago y las garantías de los arrendadores individuales, sumados a la garantía del propio proyecto

A enero de 1995, se habían vendido 3 085.00 M2 (89 5% del total) y sólo se habían recibido enganches. El monto total de la operación por ventas sería de \$19 959 416.00. En ese mismo periodo se habían rentado 1 200.00 M2 (3 60%). Se tenía en prospecto de venta 300.00 M2 y de renta 28 000.00 M2 (Estacionamientos y Teatros). El problema que enfrentó el proyecto, fue que los plazos de construcción fueron modificados en diversas ocasiones. Además se otorgó una ampliación del crédito para terminar la obra de \$9.9 millones en mayo de 1996, para sumar un total de la línea de crédito de \$85.8 millones y para que el agente financiero del Fideicomiso pudiera hacer efectivos los contratos de arrendamiento que se habían llevado a cabo y los que estaban en trámite, porque corrían el riesgo de cancelarse, ya que no se habían cumplido los requisitos acordados, en cuanto a la terminación de la obra negra (se

tenía un avance de la obra del 90% hasta esa fecha). El Fideicomiso contaba con una garantía fiduciaria con valor de inmuebles de \$157 millones, según avalúos del propio BNCI en diciembre de 1994

La estrategia de comercialización se replanteó para establecer un esquema de rentas y operación a largo plazo de los principales espacios, en combinación con la venta de una parte de los espacios destinados a comerciantes establecidos, para lo cual se implementó dos acciones: a) Algunos de los locales comerciales destinados a la venta se ofrecerían en renta, aprovechando el mercado potencial de rentas, y b) Rentar los espacios que originalmente recibiría la Inmobiliaria, para sumarse a la fuente de pago (teatro, cafetería y restaurante de variedades).

La distribución de espacios comerciales e ingresos según cifras del Fideicomiso quedó de la siguiente forma (Cuadro No 24)

CUADRO No 24  
INGRESO POR VENTA Y RENTA MENSUAL

DESCRIPCIÓN	M2	INGRESO/VENTA \$	INGRESO/RENTA (MENSUAL) \$
Comerciantes establecidos renta	1 448 18		94 131 70
Comerciantes establecidos venta	2 814.58	24 084 483	
Comerciantes ambulantes	1 361 30	4 083 900	
Estacionamiento	21 115 80		275 781 82
Teatro	5 083.72		445 557 00
Restaurante	3 070 31		153 754 36
Cafetería	1 357.79		88 077 86
<b>TOTAL</b>	<b>1 357.79</b>	<b>28 168 383</b>	<b>1 057 302.74</b>

FUENTE: BNCI, S N C

El ingreso anual por renta sería en el primer año de operación de \$12 687 632 .80, sumando el ingreso por venta de \$28 2 millones se tendría un total en el primer año de \$40 8 millones. Se cubriría más del 50% de la primera línea de crédito (\$75.8 millones) Pero al obtener la ampliación del crédito de \$9.9 millones la línea de crédito se constituyó en \$85 8 millones más intereses, se lograría cubrir menos de la mitad del capital

En mayo de 1996, se formalizaron con la empresa Televiteatros, S A. de C.V. dos contratos de arrendamiento para la explotación de los teatros, con lo cual se cumplió la condición que el Comité de Crédito del Banco exigía para la ampliación del crédito para la terminación de la obra y adecuación de los espacios comerciales.

Al ampliarle la línea de crédito, el Banco aceptó las siguientes condiciones a partir de la fecha de inicio del contrato ampliación a 9 años para su liquidación que incluyera 4 años de gracia para pago de capital y 12 meses de gracia para pago de intereses. Las garantías fiduciarias tenían un avalúo aproximado de 1 a 1.5, condición suficiente para saldar la línea de crédito y hacerlas efectivas en caso de incumplimiento de los contrayentes.

#### **PROYECTO DEL "MERCADO XOCHINÁHUAC".<sup>24</sup>**

El Comité de Crédito del Banco, autorizó en febrero de 1994 una línea de crédito global por **\$7 092 048.00** destinados a cubrir los gastos de construcción y administrativos del proyecto. Dicho crédito fue otorgado al Fideicomiso al respecto.

El mercado Xochináhuac se edificó en un terreno de 12 906 M2 de superficie ubicado en la Av. Cultura Norte S/N, Delegación Azcapozalco. El proyecto contempló 2 áreas, mercado principal y mercado anexo con 5 755 M2 de construcción y 47 160 M2 de áreas exteriores, integrados por 238 locales de la nave principal, 4 locales, 2 bodegas de administración y servicio en la zona del mercado anexo.

A principios de 1995, se tenían 156 solicitudes con 152 locales para contratar por un monto de \$5 003 139.00, y 56 más en estudio para su autorización. La terminación de la obra estaba incompleta, por lo que el Fideicomiso en coordinación con el área de individualizaciones determinaron que de lo derivado de las individualizaciones se obtuviera el monto faltante para su conclusión. El Fideicomiso obtuvo la liberación de la Licencia de Construcción y el Régimen de Propiedad en Condominio. Los faltantes para concluir la obra, a principio de 1995, eran: terminar la pavimentación del estacionamiento y las instalaciones de la acometida eléctrica, sin embargo los locales

<sup>24</sup> D G B D, SHCP. *Carpetas informativas de los proyectos del BNCI, S.N.C., en la Ciudad de México*, enero de 1995, pp 49 y 50

que habían sido entregados a sus propietarios, estaban siendo adaptados por ellos mismos a manera de que funcionarán de un momento a otro. Para la operación del proyecto en forma definitiva a finales de ese año, el Gobierno del DDF otorgó facilidades de pago en cuanto a la instalación de luz, agua y drenaje entre los principales.

### **PROYECTO DEL MERCADO "ESTEBÁN MARTÍ" (CELIA TORRES).<sup>25</sup>**

El BNCI, mediante su Comité de crédito autorizó al Fideicomiso Mercado Estebán Martí, en febrero de 1993, una línea de crédito por un importe de **\$5 027 958.99** para la construcción del mercado y para capital de trabajo

El proyecto se encuentra ubicado en la calle Estebán Martí entre Cerrada San Ciprian y Abraham Nava, Col Merced Balbuena, Delegación Venustiano Carranza, en un terreno de 1 494.95 M2 de superficie, un área de construcción de 1 709 59 M2 con 74 bodegas, para un área vendible de 1 052 37M2

El proyecto se terminó de construir en diciembre de 1993 El monto dispuesto fue por \$5 027 958.99 (100% del monto autorizado), el cual se comprobó mediante la compra del terreno, proyecto ejecutivo y estimación de la obra. La desincorporación del terreno y la falta de la Licencia de Construcción, retardaron el trámite del Régimen de Propiedad en Condominio, el cual se inscribió en el Registro Público de la Propiedad hasta noviembre de 1994

En 1995, de los espacios comerciales se habían autorizado 53 por un importe de \$4 296 800.00, se habían formalizado 26 por un monto de \$2 224 100 00, de los cuales no se habían operado debido a que no se realizó el envío de solicitudes de fondo a tiempo al Banco.

Debido al retardo en la obtención de la Licencia de Construcción, se retrasó el trámite del Régimen de Propiedad en Condominio, lo que a la vez fue el motivo por el cual la individualización de los locales se retardo. El crédito puente, hasta esas fechas no se había liquidado, así mismo los locatarios tenían problemas con el ambulante en el

área, existía inconformidad por parte de los comerciantes, ya que el precio de venta original no se había respetado, debido al incremento en el costo de construcción por obra extraordinaria ejecutada. Ante todo estos problemas, el Banco trató de persuadir a los comerciantes de la necesidad de incrementar el precio de los locales comerciales para poder cubrir todos los costos que implicaba la construcción del mercado, ya que con los precios actuales existiría un quebranto para el mismo Banco. También, solicitó a las autoridades respectivas de la Delegación la solución al problema del comercio ambulante en el zona del proyecto, debido a que era el causante del abandono de la Plazas Comerciales construidas y por último, se estableció una vigilancia en la administración del mercado para tratar de resolver los problemas entre adquirientes de los locales y bodegas.

### **PROYECTO DEL "MERCADO NARANJEROS".<sup>25</sup>**

El Comité de Crédito del BNCI, autorizó una línea de crédito al Fideicomiso Mercado Naranjeros, por un monto de **\$3 611 665.13** para la construcción del mercado y para apoyo a capital de trabajo.

El proyecto se encuentra ubicado en calles Estebán Martí, esquina Cda. San Ciprian, Col. Merced Balbuena, Delegación Venustiano Carranza, en un terreno de 755 01 M2, una superficie de construcción de 1 533.00 M2 con 40 locales, y un área vendible de 1 092 32 M2.

El proyecto se terminó de construir en diciembre de 1993, el monto dispuesto fue de \$3 611 665 13 (100% del monto autorizado), el cual se comprobó mediante estimaciones de obra, comprobantes de compra de terreno y proyecto ejecutivo. La desincorporación del terreno y la obtención de la Licencia de Construcción retardaron el trámite del Régimen de Propiedad en Condominio, hasta enero de 1995, se inscribió el Régimen de Propiedad en Condominio en el Registro Público de la Propiedad.

En 1995, de los 40 espacios se habían autorizado 23 por un importe de \$2 241 400.00, se había iniciado la contratación de 15 créditos por un monto de \$1 509

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, pp 39 y 40.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp 41 y 42.

400.00, el resto se formalizaría cuando la coordinación de mercados en condominio entregará la documentación legal solicitada

La problemática que enfrentó el Banco con el Fideicomiso, es que no se había liquidado el crédito puente hasta esas fechas, asimismo los locatarios tenían problemas con el ambulante, ya que la Delegación no había podido erradicarlo.

### **PROYECTO DEL "MERCADO DE HIERBAS".<sup>27</sup>**

El BNCI, mediante su Comité de crédito autorizó un crédito simple con garantía fiduciaria por **\$2 416 989.00** para la remodelación y construcción del Mercado de Hierbas en febrero de 1993 Posteriormente fue modificada, condicionando a los comerciantes al pago del 10% de enganche para la compra de los locales como aceptación del precio de venta.

El proyecto consistió en remodelar y construir el mercado con una superficie de 1 162 M2, el cual está localizado en la Calle Manzanares No. 53, esquina Santa Escuela, Col Merced Centro en la Delegación Venustiano Carranza, consta de 118 espacios con servicios sanitarios.

La superficie construida abarca 1 586 M2 en dos niveles, el costo de construcción por M2 fue de \$1 027.96 y el área vendible fue de 960.28 M2. El valor comercial ascendió a \$3 927 500.00, finalmente el precio de venta por M2 fue de \$4 089 95.

A enero de 1995, la diferencia entre el importe dispuesto (\$2 122 729 91) y el costo de obra (\$1 630 345 42), fue de \$492 384.49 y correspondió a gastos indirectos, principalmente del proyecto ejecutivo, acometida eléctrica, supervisión de obra, intereses del crédito puente, y honorarios de analistas de individualización.

A esa misma fecha, de los 118 locales, existían 96 autorizados por un monto de \$2 151 194 90, (90 de ellos ejercidos por un monto de \$2 014 694.00 y 6 pendientes por

---

<sup>27</sup> *Op cit*, pp 35 y 36 Otra fuente Información proporcionada directamente por la Subdirección Corporativa de Evaluación Técnica de Crédito del BNCI.

\$136 500.00) También se encontraba en trámite de escrituración del terreno a favor del Fideicomiso del mismo nombre

En ese mismo periodo, la obra se encontraba terminada al 100% y el mercado ya estaba en funcionamiento. Conforme a las juntas de Comité en la Delegación, los comerciantes habían reportado problemas de abandono de locales debido a las pocas ventas, corriéndose el riesgo de que los créditos individuales no fueran cubiertos. Asimismo argumentaron que la Delegación no dio el apoyo prometido, ocasionando nuevamente el ambulante en la zona, esto afectó para que los pagos de cada crédito individual no fueran constantes. Por último, el predio estaba desincorporado y el DDF no había designado un notario que llevará a cabo las gestiones necesarias para obtener el contrato de compraventa a favor del Fideicomiso.

#### **PROYECTO DEL “MERCADO MANZANARES”.**<sup>28</sup>

El Comité de Crédito del Banco, en febrero de 1993 autorizó un crédito por **\$2 229 376.00**, para la construcción del Mercado Manzanares. El mercado se construyó en un terreno de 812 M2 ubicado en la Calle Manzanares No. 63 esquina Santa Escuela, Col. Merced, Delegación Venustiano Carranza, México, D.F. El proyecto contempló la construcción de 1 010 40 M2, de los cuales 646 31 correspondieron al área vendible y 364.09 M2 en áreas comunes.

A febrero de 1995, la diferencia entre el monto dispuesto (\$1 700 247.30) y el monto de obra (\$1 372 580 04) fue de \$327 666.26 y correspondió a gastos indirectos, proyecto ejecutivo, acometida eléctrica, honorarios fiduciarios, gastos de administración, intereses del crédito puente y honorarios de analistas de individualización.

En ese periodo, de los 65 espacios comerciales 57 se encontraban autorizados por un monto de \$2 419 200.00 y 43 operados por un monto de \$1 812 300.00. La obra se había concluido, estaba en trámite la escrituración del terreno a favor del Fideicomiso del mismo nombre.

---

<sup>28</sup> D.G.B.D., SHCP. *Carpeta informativa de los proyectos del BNCI, S.N.C en la Ciudad de México*, enero de 1995, pp. 43 y 44.

De acuerdo a la información de los Comités del Fideicomiso en la Delegación, los representantes habían reportado problemas de abandono de locales por parte de los acreditados debido a las escasas ventas, corriéndose el riesgo de que los créditos individuales no fueran cubiertos. También, debido a la falta de apoyo de la Delegación, se seguía dando el ambulante hasta el punto de acordonar la zona puesto que los comerciantes usaban los locales como bodegas y salían a vender a la calle. El predio se encontraba desincorporado, por lo que el DDF designó un notario para que llevara a cabo los trámites correspondientes para que se obtuviera el contrato de compraventa a favor del Fideicomiso, y así obtener el contrato del Régimen de Propiedad en Condominio. Pero ante todos estos problemas, el crédito puente se saldo al 100% en mayo de 1995.

### PROYECTO DEL "MERCADO SAN LÁZARO TAPO".<sup>29</sup>

En febrero de 1992, el Comité de Crédito del BNCI, autorizó un crédito simple con garantía fiduciaria por un monto de **\$2 012 000.00**, al Fideicomiso de la misma denominación, para la construcción del mercado San Lázaro Tapo.

El proyecto consistió en construir el mercado en una superficie de 3 086 M<sup>2</sup>, el cual está localizado en Eduardo Molina No 33, junto a la Terminal de Autobuses de Oriente, en la Delegación Venustiano Carranza. Consta de 252 locales comerciales con servicios sanitarios. La superficie construida abarca 2 193.2 M<sup>2</sup>, el costo de construcción fue de \$ 1 985 000 00, de tal forma que el costo por M<sup>2</sup> de construcción fue de \$905 70.

A enero de 1995, de los 252 locales, 173 estaban autorizados y operados por un monto de \$1 852 900 00 y un expediente en proceso por \$15 100.00 y 70 pagados de contado por \$900 160.65. La obra se había terminado en septiembre de 1993, pero existían algunos problemas como, la no conclusión en los trámites del contrato de compraventa a favor del Fideicomiso, falta de respeto a los giros establecidos en el Régimen de Propiedad en Condominio puesto que se había generado un desorden entre los comerciantes, provocando desperfectos físicos en el mercado y también la

---

<sup>29</sup> *Op cit*, pp 45 y 46

falta de pagos a los créditos individuales. Pero aún así, el crédito puente se había saldado y el mercado se ocupaba al 100%

### **PROYECTO DEL "MERCADO GENERAL ANAYA".<sup>30</sup>**

El BNCI, mediante su Comité de Crédito autorizo en febrero de 1993, un crédito simple con garantía fiduciaria por **\$732 424.00** al Fideicomiso de referencia, para la construcción del mercado General Anaya.

El proyecto consistió en construir el mercado en una superficie de 235.00 M2, el cual esta localizado en la Calle General Anaya y Santa Escuela, Col Merced Centro en el Delegación Venustiano Carranza. Consta de 26 locales comerciales y áreas comunes, sanitarios, servicios de agua potable y energía eléctrica, sobre un superficie construida de 275.22 M2.

El costo de construcción fue de \$249 723.00 de tal forma que el costo por M2 de construcción fue de \$907.54 y el área vendible fue de 146 51 M2, el valor comercial ascendió a \$1 607 508.92, finalmente el precio de venta por M2 fue de \$10 972 02.

La diferencia entre el importe dispuesto (\$670 105 07) y el monto de obra (\$249 723.00) fue de \$420 333.76 y correspondió a gastos indirectos principalmente de proyecto ejecutivo, acometida eléctrica honorarios fiduciarios, gastos de administración, supervisión de obra y honorarios de individualización.

A enero de 1995, de los 26 locales construidos había 24 autorizados por un monto de \$640 000 00, 22 de ellos operados por un monto de \$579 000.00 y dos pendientes por \$61 000.00 El trámite de escrituración del terreno a favor del Fideicomiso se había llevado a cabo Por su parte, los representantes habían reportado problemas de abandono de locales por parte de los acreditados debido a las escasas ventas, corriéndose el riesgo de que los créditos individuales no fueran cubiertos Asimismo, debido a la falta de apoyo de la Delegación, se seguía dando el ambulante hasta el punto de acordonar la zona puesto que los comerciantes, como en otros proyectos, usaban los locales como bodegas y salían a vender a las calles.

El trámite de compra venta del terreno entre el Fideicomiso y el DDF estaba en proceso, lo que con esto permitiría llevar a cabo la escrituración en favor del Fideicomiso y se estuviera en posibilidades de obtener el Régimen de Propiedad en Condominio, con lo cual el Banco podría constituir la garantía de los créditos otorgados. Por último, los representantes del Fideicomiso solicitaron a la Delegación vigilar la administración del mercado ya que esta fue tomada arbitrariamente por líderes que actuaban en beneficio propio y permitieron adecuaciones a los padrones y a las construcciones y también que impidiera el comercio ambulante, debido a que era el causante del abandono de las Plazas Comerciales construidas para su reubicación, lo que en consecuencia provocaba que la cartera vencida del la Institución se incrementara notablemente mes con mes.

#### PROYECTO DEL "MERCADO DEL CANAL".<sup>31</sup>

En agosto de 1992, el Comité de Crédito del Banco autorizó al Fideicomiso del mismo nombre, un crédito simple por \$322 460.00 para la construcción del Mercado del Canal. Posteriormente, derivado del incremento de volúmenes de obra y por el incremento al presupuesto por trabajos no contemplados originalmente, se autorizo la ampliación del crédito a la cantidad de **\$469 880.25** en junio de 1993.

El Mercado del Canal se construyó en un terreno de 403 M2, ubicado en la Calle del Canal No. 41 en la Colonia Merced Balbuena, Delegación Venustiano Carranza, México, D F El proyecto comprendió la construcción de 46 locales comerciales, circulaciones cubiertas, sanitarios, oficinas administrativas y servicios El costo de construcción por M2 fue de \$1 314 36 (en total \$550 715.00) y el precio promedio de venta por M2 de \$4 000 con un valor comercial de \$928 000.00

A enero de 1995 la obra estaba concluida en su totalidad, y de los 46 locales, 43 de ellos estaban autorizados por un monto de \$808 500 00, operándose 40 por un monto de \$755 500.00 teniéndose en proceso de contratación 3 créditos individuales por \$53 000 00. El mercado se encontraba en operación, el crédito puente se había cubierto al 100% y dentro de la problemática se anunciaba la falta de Licencia de Construcción,

<sup>30</sup> *Op cit*, pp 37 y 38

<sup>31</sup> *Ibid*, pp 33 y 34

así como el aviso de terminación de obra. Por otra parte, la coordinación de mercados en condominio no había nombrado un notario que llevará a cabo los trámites para el contrato de compra venta a favor del Fideicomiso. Y por último, se presentaban problemas semejantes a los anteriores proyectos en cuanto a la utilización de los locales como bodegas y los locatarios salían a vender a las calles provocando nuevamente el ambulante

### **PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA REORDENACIÓN DEL COMERCIO AMBULANTE DE "LA VILLA DE GUADALUPE".<sup>32</sup>**

En junio de 1989 fue aprobado el programa de "Reordenación del Comercio Ambulante de la Villa de Guadalupe", con el propósito de financiar a 1 595 comerciantes en la adquisición de los derechos de uso de suelo y construcción de los pasajes comerciales que a continuación se detallan en el Cuadro No. 25, con un monto a financiar por local comercial de \$3 600 00 y un total de **\$6 494 400.00**.

CUADRO No. 25  
PASAJES COMERCIALES Y LOCALES COMERCIALES POR CONSTRUIR

<b>PASAJE</b>	<b>No. DE LOCALES COMERCIALES</b>
Cinco de Mayo	58
Ferropiazza	723
La Villa	809
San Lorenzo	214
<b>TOTAL</b>	<b>1 804</b>

FUENTE: BNCI, S.N.C

Para la realización de este Programa y la construcción de las obras, la Delegación Política Gustavo A. Madero solicitó a favor de los comerciantes, apoyo financiero del Banco y sus servicios fiduciarios, a fin de que tales recursos crediticios se constituyeran como patrimonio de un Fideicomiso, estableciéndose este en febrero de 1990.

En agosto de 1991, se condonaron intereses y se reestructuró la cartera vencida del Programa. En mayo de 1993 el Programa fue asignado a la Subdirección Corporativa de Evaluación Técnica de Crédito a través de la Gerencia del propio Banco. También

participaron la Coordinación de Asesores de la Delegación Gustavo A. Madero y la Subdirección de Integración Comercial y Social de Coabasto.

La Delegación al respecto, no cumplió satisfactoriamente con lo acordado en el contrato en lo referente a:

- Integración del padrón actualizado de comerciantes por corredor comercial
- Devolución al Banco de las Cédulas de Empadronamiento, objeto de garantía actualizadas.
- Concertación de reuniones con los líderes de los pasajes comerciales
- Realización de las reparaciones y mejoras a las instalaciones de cada uno de los corredores comerciales.
- Negociación del retiro de jardineras de la estación del Metro la Villa, así como la apertura del acceso a la Basílica denominada "La Ofrenda o la Cascada".
- Reubicación y ampliación de los paraderos de microbuses.
- Entrega de planos y personal para la elaboración de aforos peatonales.

En septiembre de 1994, el Banco implemento una estrategia para la recuperación de los adeudos, en virtud de que en las negociaciones realizadas con la Delegación no se concretaron a lo largo de varias sesiones. A esa fecha el adeudo total se estimaba en \$5 500 000 00, y en enero de 1995, a petición de la Delegación, se llevó a cabo una reunión con funcionarios de la nueva administración del Banco, para tratar lo relacionado a la recuperación de los adeudos, y establecieron las siguientes alternativas: se solicitó a la Delegación la celebración de un contrato de reconocimiento de adeudo, y por su parte, la Delegación solicitó la condonación de intereses moratorios al 50%, así como el desglose por cuenta del adeudo total. Ambos acuerdos fueron llevados a cabo a finales de 1995.

## **PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE LOCALES COMERCIALES EN RÉGIMEN EN CONDOMINIO DEL MERCADO "SAN CIPRIAN".<sup>33</sup>**

En junio de 1990, por Decreto Presidencial se desincorporó de los bienes del DDF el Mercado San Ciprian, autorizando al propio Departamento para que se aportarán dichos bienes al Fideicomiso que para tal efecto se constituyó ante el Banco Nacional de México (Banamex), a fin de que se realizarán los actos necesarios para constituir el Régimen de Propiedad en Condominio, adjudicando el mercado a favor de los comerciantes de la vía pública que reunieran los requisitos establecidos por dicha Institución de Crédito

Posteriormente la Delegación Venustiano Carranza planteo la conveniencia de transferir el Fideicomiso del área fiduciaria de Banamex a BNCI, fundamentándose principalmente en la experiencia de la Institución en el manejo de proyectos de mercados.

En noviembre de 1992 el Fideicomiso liquidó la cartera al BNCI, quedando la sucursal Merced únicamente como ventanilla para recibir pagos por concepto de escrituración, enganches y pagos de contrato.

A enero de 1995, se habían construido 1 957 locales comerciales, se habían vendido 1 764, operaban regularmente 450. Hasta esa fecha, habían sido recuperados por el mecanismo de dación en pago 91 locales de los 462 en recuperación legal, mismos que fueron reasignados a nuevos comerciantes bajo el esquema de compra venta, esperando únicamente la liberación de las escrituras anteriores, proceso que debió formalizarse, así como las daciones en pago, ante notario público; procedimiento que llevaron a cabo despachos jurídicos contratados para dichos fines.

Después se propuso que era necesario reingresar al patrimonio del Fideicomiso los 65 locales que firmaron su cancelación por medio de poderes notariales de los cuales los

---

<sup>33</sup> D G B.D., SHCP *Carpetas informativa de los proyectos del BNCI, S.N.C., en la Ciudad de México, enero de 1995, pp 47 y 48*

despachos jurídicos realizarían tal tarea. De esta forma el Banco trato de recuperar su cartera vencida y disminuir los problemas financieros de esta figura fiduciaria.

Por esas mismas fechas, se encontraban escriturados 1 195 locales, mismos que representaban el 67% en relación al total de locales vendidos. Sin embargo, se propuso que se cancelarían 462 locales que se encontraban en cartera vencida, en caso de que no fueran pagados por sus titulares. Debido a esto problemas el Banco se vio en la necesidad de crear un establecimiento de una estructura de coordinación ejecutiva del proyecto con apoyos de recursos humanos y materiales suficientes para cumplir con sus funciones de manera eficiente.

### **3.2 PROYECTOS DE INVERSIÓN EN CENTRALES DE ABASTO.**

En este apartado se trata de analizar los principales proyectos de inversión que se llevaron a cabo en el periodo de 1992-1995, en lo que se refiere a centrales de abasto en la Ciudad de México y se anuncian según su importancia de análisis.

#### **PROYECTO "LA CENTRAL DE PESCADOS Y MARISCOS LA NUEVA VIGA".<sup>34</sup>**

Para la realización de este proyecto, se constituyó un Fideicomiso del mismo nombre, y el Comité de Crédito del Banco les autorizó un crédito simple por **\$81 943 584.00**, en marzo de 1992, para la construcción de la Central de Pescados y Mariscos "La Nueva Viga".

Esta Central se ubica en la Prolongación del Eje 6 Sur No. 560, en la Delegación Iztapalapa, D.F., a espaldas de la Central de Abasto, consta de un terreno de 90 215 28 M2 y una superficie de construcción de 40 194 00 M2. El proyecto se constituyó de 257 bodegas, 165 puestos de menudeo, edificio administrativo y de usos múltiples.

A enero de 1995, el proyecto se encontraba en operación y concluido al 100%, disponiéndose la totalidad de la línea de crédito y entrando a la etapa de recuperación de los recursos, vía individualizaciones. Por esa misma fecha, solamente se habían

comercializado 154 espacios, por un monto de \$32 423 742 00, esto en virtud a la problemática que enfrentó el Fideicomiso con los líderes de los comerciantes, quienes frenaron el otorgamiento de los créditos individuales, por lo cual, el crédito puente de \$81 943 584.00 no había sido cubierto en su totalidad y el costo financiero que esto ocasionó tuvo como resultado un encarecimiento en el precio de las bodegas, con el fin de recuperar los recursos financieros de la Institución

### **PROYECTO "FRIGORÍFICO INDUSTRIAL DE ABASTO".<sup>35</sup>**

Al Fideicomiso de referencia, se le autorizó en julio de 1993, un crédito simple con garantía fiduciaria por \$37 200 966.00. El proyecto consistió en financiar la adquisición de 20 cámaras frigoríficas, el ex-rastro de aves e instalaciones diversas del ex-rastro de Ferrería El Banco, en fechas posteriores autorizó la ampliación de la línea de crédito inicial para sumar un total de **\$41 339 546.00**. Las ampliaciones del crédito fueron utilizadas para cubrir gastos fiduciarios y gastos notariales, impuestos derivados de la escrituración de las instalaciones y para documentar adeudos vencidos

A enero de 1995, el proceso de individualización no se había iniciado debido a que el Régimen de Propiedad en Condominio aún no estaba debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad. Lo anterior se debió a que las partes integrantes del Fideicomiso, la Confederación Nacional Ganadera (CNG), Frente Unificado de Introdutores, A.C. y Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Carne, A.C., no habían especificado debidamente las áreas comunes y no habían cubierto los impuestos correspondientes a dicho registro, por lo que solicitaron a las autoridades del DDF que se les fueran subsidiados dichos impuestos.

La individualización se realizó en la proporción en que participaban las tres entidades asociadas.

---

<sup>34</sup> *Ibid*, pp. 28 y 29

<sup>35</sup> *Ibid*, pp. 30-32

CNG	52%
Frente Unificado	40%
Sindicato	8%

La CNG operaría las instalaciones mediante una empresa filial denominada Comercializadora Mexicana Ganadera, S.A. El Frente Unificado de Introdutores con su propia figura asociativa de Asociación Civil. El Sindicato individualizaría en 105 personas físicas que integraban la Asociación del Mercado de Carnes y Alimentos, A.C.

La problemática que se enfrentó el Banco para la recuperación del crédito puente, fue que existía una deficiente organización y administración interna de las tres entidades asociadas en el Fideicomiso. La CNG, con mayor participación accionaria tenía menos de 20% de actividad operativa y presentaba continua morosidad en sus pagos. Existía retraso en el proceso de individualización, de acuerdo al plazo fijado y por último, debido a la falta de pago se habían capitalizado intereses incrementándose la deuda original.

Para la terminación del proyecto, los fideicomitentes solicitaron el apoyo al DDF para el trámite de la regularización de obras para concluir la elaboración del Régimen de Propiedad en Condominio, debido a que el vendedor no entregó planos estructurales y documentación vigente. También solicitaron la reducción, subsidio o condonación del pago de derechos e impuestos que generó el establecimiento del Régimen de propiedad en Condominio. Tales demandas fueron aceptadas por el DDF para la puesta en marcha del frigorífico.

### **PROYECTO DE LA TERMINAL "CENTRAL DE CARGA ORIENTE".<sup>36</sup>**

En diciembre de 1991, el Comité de Crédito del BNCI, autorizó un crédito refaccionario con garantía fiduciaria por \$68 067 440.00, y posteriormente en octubre de 1994 se autorizó una ampliación a la línea de crédito por un monto de \$14 698 712.00,

<sup>36</sup> *Ibid.*, pp 16-19 Otra fuente D.G.B.D., SHCP, *Carpeta informativa del BNCI, S.N.C.*, febrero de 1996, p. 46

quedando la línea de crédito en un total de **\$97 231 663.00** , otorgada al Fideicomiso del mismo nombre.

La Terminal Central de Carga Oriente se constituyó por 8 naves con 30 bodegas cada una, talleres, refaccionaria, estacionamiento, tanque de captación de aguas pluviales que sería utilizada en los servicios de lavado y engrasado, pavimentos a base de concreto hidráulico de 350 Kg/Cm<sup>2</sup>. La techumbre fue a base de estructura metálica y cubierta tipo multipanel, cisterna, marco de acceso a caseta de control y básculas para pesaje de camiones.

El Fideicomiso otorgó múltiples facilidades para realizar la individualización del crédito a través de la comercialización de 240 bodegas, llegándose inclusive a financiar el 20% correspondiente al enganche, este crédito se otorgo a más de 80 adquirentes, solicitándose garantías prendarias sobre el transporte. El monto financiado por este concepto fue de \$4 131 250.00, el cual se abono en su totalidad al pago del crédito puente. Adicionalmente el promotor recibió el enganche de 63 adquirentes más, quedando pendiente la comercialización de 97 bodegas restantes en 1995.

El Comité del Patrimonio Inmobiliario del DDF, en noviembre de 1994, acordó asignar al Fideicomiso, terrenos con superficie de 22, 000 M<sup>2</sup>, destinados al fortalecimiento de estacionamientos de operación y pernocta, a efecto de eliminar posibilidades de invasión de vía pública, en el entorno de la ubicación de la Central de Carga, y garantizar el funcionamiento del proyecto, sin alteraciones de orden social.

La operación de la Central de Carga, consideró la realización de diversas actividades y la integración de servicios directos y complementarios, para el proyecto. Se tenía considerado la operación de las áreas de carga y descarga e integración de la instalación y funcionamiento de gasolineras, servicios de lavado y lubricación, flanteras, refaccionarias, centro de verificación, etc. Adicionalmente, en terrenos contiguos, se establecerían áreas de equipamiento urbano y de servicio a la Central y a la zona de ubicación del proyecto, consistentes en hotel, restaurantes, farmacias, bancos, etc

En enero de 1996, se acordó ampliar el plazo del 4 de enero al 31 de marzo del mismo año, para pagar el monto e intereses de los créditos otorgados que se encontraban en cartera vencida. Los intereses generados durante el periodo del primero de noviembre de 1995 al tres de enero de 1996, por los créditos originalmente pactados serían exigibles hasta el último día de marzo de ese año y serían calculados a la tasa normal. Los demás términos, condiciones y garantías permanecerían sin cambio a las originalmente pactadas. Además, se autorizó a ejercer la cantidad de \$1 092 423 00 para sufragar gastos operativos inherentes al proyecto y se le solicitó al DDF, continuar los compromisos en materia de urbanización de vialidades, otorgamiento de licencias y permisos y condonación de multas, recargos y sanciones; emisión de los acuerdos de reordenación del transporte de carga; desalojo de los asentamientos irregulares existentes en las colindancias de la Central

En mayo de 1996, con una resolución del Banco y del Fideicomiso, acordaron vender las bodegas y áreas de servicios a precios que permitieran el pago al BNCI de capital e intereses, por un monto que no fuera inferior a \$219.7 millones. A esa misma fecha, 35 empresas habían firmado carta de intención señalando su compromiso de compra por 78 bodegas y por último, la comercialización del proyecto se había fortalecido mediante la concertación de un convenio de apoyo con el sector de compradores usuarios representado por el Consejo Coordinador Empresarial, la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo de la República Mexicana y la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga.

Finalmente, en lo referente a centrales de abasto en este periodo, la mayoría de los proyectos se realizaron fuera de la Ciudad de México, se ha propuesto construir una central de abastos alterna a la que existe hoy en día, pero se afirma que traería efectos negativos, porque no se lograría tener un control estricto en cuestión de precios y abasto de productos. En resumen, en cuanto a inversiones podemos decir que en el D F se canalizaron un total aproximado de \$220.5 millones en comparación con \$276 4 millones en el resto del país. A continuación se muestra en el Cuadro No 26 algunos de los principales proyectos.

ESTE TEXTO ES UN  
 SIMILAR A LA ORIGINAL

CUADRO No. 26  
CENTRALES DE ABASTO  
(Miles de pesos)

PROYECTO	UBICACIÓN	No. DE MICROEMPRESAR.	MONTO
C A de Toluca	Toluca, Edo. de Méx.	612	103 142
C A. de Córdoba	Córdoba, Ver	135	37 671
C.A del Sur de las Huastecas	Poza Rica, Ver.	220	31 092
C A. de Ecatepec	Ecatepec, Edo de Méx.	177	21 267
C A. de Puebla	Puebla, Pue.	144	25 000
C A. de Celaya	Celaya, Gto	290	57 903
C A. San M de Allende (proy. ejec.)	San Miguel de Allende, Gto.		400
<b>TOTAL</b>		<b>1 578</b>	<b>276 475</b>

FUENTE: BNCI, S.N.C.

## CAPÍTULO IV.

### **EL BNCI COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y EN EL PAÍS.**

El siguiente capítulo, está diseñado para evaluar la problemática del Banco con sus acreedores en los programas de crédito ya referidos, el impacto de las inversiones de los proyectos realizados, la importancia del comercio interior en el desarrollo económico regional y nacional, las perspectivas de la infraestructura comercial y de abasto en el D.F. y en el resto del país, y analizar los retos y perspectivas del BNCI ante el futuro, con el objeto de estudiar las actividades de fomento comercial del mismo en la Ciudad de México y en el resto del país en el periodo de análisis.

#### **4.1 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL BNCI CON SUS ACREEDORES EN LOS RUBROS DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE ABASTO.**

Uno de los principales problemas que enfrenta la Institución con este tipo de acreedores, es sin duda, la falta de pago en los tiempos definidos en el contrato de crédito, es decir, la recurrente caída en cartera vencida.

Ante esta situación, el Banco se adhiere al Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca (ADE), suscrito por el Gobierno Federal representado por la SHCP y por la Asociación de Banqueros de México, en agosto de 1995, para tratar de disminuir y sanear sus actividades de crédito en lo referente a estos proyectos.

El ADE presentó el siguiente esquema para el BNCI:<sup>37</sup>

- Dirigido principalmente a deudores pequeños y medianos.
- Los costos son compartidos entre el Gobierno Federal y el Banco.
- Aplicación a todos los deudores al corriente en sus pagos y con adeudos vencidos

---

<sup>37</sup> D G B D , SHCP *Carpeta informativa del BNCI, S N C* , septiembre de 1995, pp 62 y 63

- Se otorgaron los beneficios económicos a partir del 1 septiembre de 1995, en forma automática a aquellos deudores al corriente en sus pagos o que se pusieran al corriente antes del 30 de septiembre del mismo año.
- Los deudores de tarjetas de crédito con tres mensualidades vencidas se consideraron como al corriente en sus pagos.
- Se otorgaron a partir del 1 de septiembre de 1995 los beneficios económicos a los deudores con adeudos vencidos que firmarán, a más tardar el 30 de septiembre, la Carta de Intención para reestructurar los créditos.
- La firma de la Carta de Intención después de la fecha anterior, daba derecho a los beneficios económicos a partir de la fecha de la firma del Convenio de Reestructuración, siempre y cuando éste se firmará antes del 31 de enero de 1996
- Los tarjeta-habientes que habían recibido notificación de pago por acción judicial deberían de suscribir la Carta de Intención y el Convenio de Reestructuración a más tardar al 31 de enero de 1996.
- Se otorgó una tregua judicial a los deudores que no se encontraban al corriente de sus pagos, hasta el 31 de octubre de 1995 o hasta el 31 de enero de 1996 para los que firmarán la Carta de Intención. Esto se aplicó a los deudores de hasta \$400 000.
- La reducción de tasas de interés se aplicó de la siguiente manera:
 

Tarjeta de crédito	38 5%+IVA hasta los primeros \$5 000
Créditos a empresas	25.0% hasta los primeros \$200 000
Créditos al consumo y personales	34 0%+IVA hasta los primeros \$30 000
- Los intereses anteriores se pagaron hasta septiembre de 1996 en las reestructuraciones convenidas
- Las reestructuraciones fueron, en plazos y tasas de interés, de acuerdo a los previstos en el programa propio del Banco o en los programas en UDIS apoyados por el Gobierno Federal.
- La Banca condonó los intereses moratorios a la firma del Convenio de Reestructuración. Los tarjeta-habientes se les condonó los intereses moratorios que aparecieron en el último estado de cuenta expedido antes de la firma del Convenio.
- No se exigieron garantías adicionales
- Durante la vigencia del Acuerdo, el Banco redujo a 4% el pago mínimo que debió efectuarse en tarjeta de crédito, por los primeros \$5 000

Al término de la vigencia del Acuerdo (septiembre de 1996), el Banco logró reestructurar un monto aproximado de \$581 millones <sup>38</sup>

Otros problemas que tiene el Banco con sus acreditados son:

- I Mala formalización del contrato de compra venta del terreno.
- II Deficiente vigilancia normativa y administración del mercado
- III Comercio ambulante en las inmediaciones de los mercados edificados y asentamientos irregulares en las zonas de los proyectos, comprometiendo la funcionalidad de los mismos.
- IV. Incumplimiento de los subsidios por parte del DDF, en cuanto a la reducción del 50% del costo a las Licencias y Permisos de Construcción, Uso de Suelo, Contribución de Mejoras, Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles, Inscripción al Registro Público de la Propiedad, Construcción del Régimen en Condominio, Impuesto Predial, etc.
- V Pocos apoyos de las autoridades de las Delegaciones respectivas a la gestión de terminación de obra.
- VI Tardanza en la entrega de documentación a cargo de la coordinación de mercados.
- VII. Constante incremento al precio de los locales con el objetivo de cubrir los adeudos pendientes de finiquitar.
- VIII Inexistencia de una estructura de Coordinación Ejecutiva de Proyecto con apoyos de recursos humanos y materiales suficientes para cumplir con sus funciones de manera eficiente.
- IX Pocos subsidios y facilidades sobre derechos y contribuciones.
- X Deficiencia en infraestructura vial (calles, banquetas, señalamientos, etc )
- XI Incumplimiento del DDF en cuanto ha apoyos de promoción y publicidad de los centros comerciales y de abasto.
- XII Deficientes apoyos en trámites administrativos y subsidios en pago de cuotas y servicios (agua, luz, drenaje, etc.)

En términos generales, la ordenación urbana proviene de las exigencias del mercado Sin embargo, uno de los principales enemigos del comercio, paradójicamente, es el

<sup>38</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores *Boletín estadístico de la Banca de Desarrollo*, Tomo IV, No 15, diciembre 1996, p 40

propio mercado, pues son los habitantes de las ciudades quienes se oponen cada día con más fuerza al establecimiento de centros comerciales. El urbanismo moderno hace que mientras vecinos inmediatos aceptan de buen grado un centro comercial cerca de su casa, los distantes se oponen a que en su zona se construya una plaza comercial por los inconvenientes que ocasiona: aumento del tránsito vehicular, problemas de estacionamiento, delincuencia, basura, falta de agua y saturación del drenaje, entre otros

Así, el uso del suelo es un factor determinante para el establecimiento de estos centros y frente a esto las juntas vecinales han cobrado fuerza, desvirtuando la autoridad del gobierno.

Las diversas formas de centros comerciales que predominan en la Ciudad de México son:

- 1 El "mall", un centro comercial cerrado o abierto, pero cuya característica es ser grande y atender a una parte importante de la población.
- 2 El centro comercial de barrio, que además de contar con una tienda de alimentos cuenta con giros complementarios enfocados, básicamente a abastecer necesidades familiares.
- 3 El centro comercial especializado, que se dedica en forma especial al abasto de un sector predeterminado.
- 4 El centro comercial de paso, llamado también de conveniencia, que se distingue sobre todo porque en su mezcla de giros atiende las necesidades más inmediatas de consumidores que viven o transitan por la zona.

Otro de los problemas que enfrentan las plazas comerciales es la falta de anclaje. Una tienda "ancla" inadecuada pone en peligro el éxito de un centro comercial. En España se utiliza el término "locomotora" para nombrar este fenómeno, con lo que se pone en evidencia la fuerza de atracción de tráfico para los demás comerciantes y significa

tener una tienda que, por su prestigio, tamaño y actividad comercial atraiga a la población

Sin lugar a dudas, el origen de los problemas que sufren algunos centros comerciales en la Ciudad de México y en todo el país es su falta de planeación, ya que la especialidad en la materia es muy reciente. Por esta falta de planeación, los comerciantes sufren de:

- Pagos injustificados de guante o traspaso.
- Falta de tráfico poblacional
- Falta de publicidad o publicidad inadecuada.
- Falta de mantenimiento y cuotas excesivas
- Mezcla de giros inadecuada
- Balance de giros inadecuado.
- Falta de ventas

Todo ello repercute negativamente y puede llevar a la desaparición del centro comercial. Además, sabemos lo terrible que es ir a un centro comercial y no encontrar lo que se busca, pero más lo es para quienes desarrollan los centros y no sepan lo que debe venderse. Quien desarrolla un centro pensando en el mercado secundario, es decir, en su último consumidor, logrará minimizar el riesgo de su colocación en el mercado primario. Esto significa que los centros comerciales deben ser planeados para los consumidores finales, no para los comerciantes.

La arquitectura es otro factor que incide en el éxito o fracaso de los centros comerciales. Algunos errores arquitectónicos comunes son

- Altura inadecuada.
- Pasillos angostos o demasiado anchos.
- Fachadas sin reglamentación.
- Localización inadecuada de la tienda ancla o de sus accesos
- Falta de espacios dedicados al esparcimiento
- Problemas de acceso

- Mala distribución de bloques comerciales y kioscos.
- Falta de estacionamiento y circulación sin diseño
- Circulación obstruida físicamente o por diseño del piso.
- Exceso de niveles y remates ciegos
- Mala ubicación de elevadores o escaleras eléctricas.

Cuando se cuenta con buenos asesores en la materia, el éxito obedecerá a factores de mercado, financieros y arquitectónicos al igual que en cualquier proyecto inmobiliario y, sino se cuenta con buenos asesores, el éxito dependerá de la suerte.

Probablemente lo que más ha ayudado a los centros comerciales en esta época ha sido la llegada a México de comerciantes extranjeros, tanto en las grandes tiendas asociadas con comerciantes mexicanos en cadena, como las franquicias, porque al entrar a los centros comerciales, aquellos buscan estándares internacionales, obligando a los avances, a conocerlos y aplicarlos.

Por lo cual, la única alternativa para la subsistencia de los centros comerciales en el futuro es que sigan siendo en la mente de los consumidores, centros de reunión, de distracción, entretenimiento y que complementariamente satisfagan tanto necesidades de abasto como inmediatas, lugares donde se puedan adquirir bienes y servicios de primera necesidad y suntuarios.

En la medida en que se sigan construyendo centros comerciales, los consumidores tendremos garantizada la oportunidad de seguir comprando en un marco de competitividad. Algunos opinan que ya hay demasiados, pero hay que recordar que de la competencia nace la calidad.

#### ***4.2 IMPACTO DE LAS INVERSIONES EN EL DESARROLLO COMERCIAL Y SERVICIOS.***

Las inversiones realizadas por el Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C., en proyectos de infraestructura comercial y de abasto en la Ciudad de México, en el periodo de 1992-1995, según información proporcionada directamente por la

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), del Departamento del Distrito Federal e investigación de campo, arroja los siguientes resultados:

- Creación de 22 500 fuentes de empleo aproximadamente.
- Mejoramiento de las vialidades en las zonas de localización de proyectos
- Reordenación del comercio informal en una parte importante en el Centro Histórico.
- Mejoramiento en los canales de distribución y comercialización en las zonas de influencia.
- Formalización legal de establecimientos comerciales acogidos en los programas de creación de los centros comerciales
- Desarrollo de nuevas tecnologías en los sistemas de conservación y refrigeración en los centros comerciales.
- Reciclamiento de terrenos baldíos en donde se edificaron los centros comerciales.
- Mejoramiento de las condiciones de seguridad en la zona de influencia
- Mejoramiento de los servicios de transporte en las zonas de afectación
- Incremento de los espacios de esparcimiento y diversión
- Desarrollo de nuevos focos turísticos.
- Mejoramiento de la imagen urbana de la Ciudad de México, entre los principales

En términos generales, las obras de infraestructura en comunicaciones, transportes, comercio y servicios constituyen el enlace entre los sectores económicos del país. Todas las actividades de producción de bienes y servicios dependen de una u otra forma, de la radicación de los recursos, del desplazamiento de las personas, los insumos, y mercancías tanto para la producción como para el consumo. No hay aspecto de la vida económica, social, cultural o política que no requiera directamente del camino, del avión, del ferrocarril, del puerto, o de las telecomunicaciones.

En el sexenio del Sr Salinas de Gortari se emprendió un ambicioso programa de concesiones de obras de infraestructura que habían estado reservadas al Estado Mexicano. Estas obras abarcaron áreas tan diversas como carreteras, ferrocarriles, puertos aeropuertos, telecomunicaciones, tratamiento de aguas, deshechos sólidos, transporte interurbano y algunos otros

Por otra parte, la infraestructura aeroportuaria nacional estaba integrada por cerca de 2 300 campos aéreos, de los cuales 43 son aeropuertos internacionales, 29 nacionales y más de 2 000 aeródromos.

Particularmente, se considera que la red de aeropuertos es suficiente para atender la demanda prevista; sin embargo, en algunos de ellos se presentan rezagos en conservación e insuficiencia en la capacidad de los edificios terminales, bodegas, construcciones auxiliares, y la necesidad de modernizar y complementar las pistas y calles de rodaje.

Los siete principales aeropuertos del país, México, Guadalajara, Cancún, Monterrey, Acapulco, Puerto Vallarta y Tijuana, concentran el 72% de los pasajeros transportados y el 61% de las operaciones comerciales totales. Frente a esta realidad algunas de estas terminales aeroportuarias presentarán pronto problemas graves de saturación.

Como solución el Gobierno de Zedillo Ponce de León plantea, con la participación de la iniciativa privada, la aplicación de alrededor de tres mil millones de dólares para la construcción de un aeropuerto complementario al de la Ciudad de México y ampliación de la capacidad del actual; la ampliación de los otros seis aeropuertos principales, y el mejoramiento de la operación aeroportuaria en su conjunto.

En el ámbito carretero el Gobierno actual se ha planteado que se continúe con el programa de construcción de autopistas, mediante el esquema de concesiones que generen una rentabilidad atractiva. En el quinquenio 1995-2000, con inversiones estimadas en 15 mil millones de dólares, se tratará de agregar seis mil kilómetros de autopistas a la red carretera nacional, de los cuales una alta proporción será concesionada a la iniciativa privada. Y para los primeros años del siglo venidero se requerirán aproximadamente 15 mil kilómetros adicionales de carreteras de alta especificación.

Las inversiones en obras de infraestructura adquieren particularidades propias. Su característica más señalada, a diferencia de cualquier otro tipo de inversión, es la de anticiparse. Hay necesariamente algo de premeritorio en su ejecución. De alguna manera se adelanta a su tiempo, le gana al futuro. Y es entonces cuando es efectiva,

cuando ya está presente al momento en que llega la necesidad que originó su construcción. Por la misma razón, las obras de infraestructura pueden o no ser generadoras directas de riqueza en sí mismas. Pero en cualquier caso, son condición ineludible de ésta. Sin infraestructura, no hay desarrollo, productividad, comercio y no hay riqueza.

Hacer las obras de infraestructura de todo orden es vital porque en ellas se sustenta el desarrollo de todas las actividades humanas. Las obras de infraestructura son condición primordial del crecimiento. Si no, mírese en retrospectiva el caso de todas las sociedades industrializadas en el mundo, ninguna de ellas construyó su infraestructura de modo apremiante porque la necesidad de carreteras, aeropuertos, presas, teléfonos o energía eléctrica hubiera desbordado. Bien por el contrario, todas emprendieron las obras de infraestructura que su desarrollo demandaría en los años por venir y sobre esas obras progresaron y crecieron, y lo siguen haciendo hoy en día.

#### **4.3 EL COMERCIO INTERIOR COMO PALANCA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO.**

Los problemas financieros originados en diciembre de 1994, repercutieron en una baja de la actividad económica nacional. En el año de 1995, el Producto Interno Bruto (PIB) bajó en -6.2% y originó una importante contracción del consumo interno. En 1996, el PIB aumentó en 5.1%.<sup>39</sup>

Uno de los sectores más afectados ha sido el comercio, cuyo dinamismo depende del consumo interno. En 1995 a nivel nacional, el PIB del sector comercio, restaurantes y hoteles, cayó en 14.1%. En 1996, el PIB del sector comercio, restaurantes y hoteles, creció en 4.1%.<sup>40</sup>

Como referencia, se observa que las ventas al mayoreo bajaron en -15.0% durante 1995 y no tuvieron cambio en 1996. Por su parte, las ventas al menudeo disminuyeron en 1995, en -24.9% y para 1996 también observaron un comportamiento a la baja de -5.3%.

39 INEGI *Cuadernos de información oportuna* Diciembre de 1996.

40 Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), del DDF *Boletín informativo* No. 26, segunda quincena de febrero de 1997.

El sector comercio ha incrementado su participación en la población ocupada del Distrito Federal en los dos últimos años. En 1994 dicha participación era del 20.5% y subió en 1995 al 22.0% y en 1996 al 22.6%.<sup>41</sup> También es importante mencionar que el sector comercio, restaurantes y hoteles generó el 21.36% del PIB del D.F. en 1993.

Cifras de los Censos Económicos del D.F. de 1994 señalan que la infraestructura de abasto y comercio de esta ciudad se conformaba por 168 000 establecimientos, generando 567 855 empleos (Cuadro No. 27). Esto significaba que el D.F. concentraba el 12% de los establecimientos y el 16% del empleo del sector comercio a nivel nacional en ese periodo.

CUADRO No 27

INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE ABASTO DEL DISTRITO FEDERAL POR TAMAÑO DE EMPRESA EN 1994

ESTRATO	No. DE ESTABLECIMIENTOS	%	PERSONAL OCUPADO	%	VENTAS NETAS \$	%
MICRO	164 168	97.71	323 041	56.88	58 086 046	35.17
PEQUEÑA	3 277	1.95	107 718	18.96	49 777 824	30.14
MEDIANA	403	0.23	61 594	10.84	24 699 646	14.95
GRANDE	152	0.09	75 532	13.30	32 569 892	19.72
<b>TOTAL</b>	<b>168 000</b>	<b>100.00</b>	<b>567 885</b>	<b>100.00</b>	<b>165 133 408</b>	<b>100.00</b>

FUENTE. INEGI. Censos económicos del Distrito Federal, 1994

Del total de establecimientos del D.F., 14 111 se dedicaron al comercio al mayoreo y 153 890 al comercio al menudeo. En tanto que en el primero, se concentraron empresas grandes y medianas por el volumen de ventas, capital y personal ocupado. En el comercio al menudeo existe una heterogeneidad de establecimientos, que van desde las grandes cadenas de autoservicio nacionales e internacionales, hasta el pequeño establecimiento familiar a nivel barrio.

El Gobierno del Distrito, junto con BNCI, participan en la infraestructura de abasto de esta entidad. Intervienen en la Central de Abastos, la cual juega un papel importante en la distribución de productos básicos perecederos a nivel regional e incluso a nivel nacional. Asimismo, participan con la infraestructura de comercio y abasto más amplia del D.F., a través de los 317 Mercados Públicos distribuidos en sus 16 Delegaciones.

41 INEGI *Indicadores de empleo y desempleo* Marzo de 1997

La Central de Abastos inició sus operaciones en noviembre de 1982, construyéndose en un área de 327 hectáreas en la región oriente de la Ciudad, está cuenta con 1 828 bodegas y 1 124 locales de servicio. Su capacidad de almacenamiento es de 135 500 toneladas, de las cuales 99 500 corresponden a frutas y legumbres y 36 000 a abarrotes y víveres, asimismo, se estima que se comercializan diariamente 13 000 toneladas de frutas y legumbres y 3 000 de abarrotes,<sup>42</sup> de los cuales el 86.5% se distribuyen en el Distrito Federal y su zona metropolitana a través de.

- Mercados públicos
- Mercados sobre ruedas y tianguis
- Cadenas de Autoservicio
- Pequeños detallistas.

Esta Central de Abasto es considerada como la primera o segunda más grande del mundo. El mayorista de abarrotes surte un 25% de las necesidades de venta de los pequeños detallistas. El mayorista de la Central de Abasto vende sus productos de la siguiente forma: mercados públicos, tianguis y pequeños comercios 61.6%; autoservicios privados, 30.5%, tiendas del gobierno 7.9%.

Los principales problemas que enfrentan una gran cantidad de mayoristas consisten en lo siguiente:

- Falta de capacitación del personal.
- Escasa modernización de sus sistemas comerciales
- Altos costos de operación.
- Mínima infraestructura.
- Falta de seguridad.
- Poca variedad de productos.

Referente a la falta de capacitación es muy común que se diga que no hay tiempo para capacitar al personal, los esquemas de comercialización en muy poco han cambiado, se sigue con la misma imagen en los mostradores, marcando los precios

---

42. SECOFI, BNFI Y SHCP. *Compendio de Comercio Interior, 1er Congreso Internacional*, México, D.F., octubre de 1994, p. 86

de la misma forma sin la infraestructura necesaria, sin contar con racks, montacargas donde se pueda descargar la mercancía en volumen, por lo que sus costos son excesivamente altos. La variedad de productos es limitada y en ocasiones, por falta de espacio, se maltrata; y se trabajan exclusivamente productos líderes y de alta rotación. Pero aún así, ha sido de suma importancia la Central de Abastos por su abastecimiento de los productos de consumo necesario y no necesarios en esta Ciudad.

Durante 1996, el comercio al mayoreo del D.F. tuvo un incremento real en sus ventas del 1.7% con relación a 1995. A nivel nacional no se incrementaron las ventas en este tipo de comercio. En el primer bimestre de 1997, el índice de ventas del comercio al mayoreo creció un 5.4% en el D.F. y sólo 1.2% a nivel nacional.<sup>43</sup>

En lo que se refiere a los indicadores de compras de mercancías y de personal ocupado, también el comercio al mayoreo del D.F. supera los promedios nacionales. En relación a las compras de mercancías, se alcanzó un incremento anual acumulado del 11% a diciembre de 1996, que se compara favorablemente con el crecimiento del 5.7% a nivel nacional. En cuanto a personal ocupado, el crecimiento anual del 3.4% en 1996 en el D.F., es favorable al 1.5% del país.<sup>44</sup>

Esta comparación favorable para el D.F. en relación a los niveles nacionales, se mantiene en el primer bimestre de 1997. El índice de compras al mayoreo nacional creció en 2.5%, en cambio dicho índice creció en 3.9% en el D.F. En lo que se refiere al índice de personal ocupado al mayoreo, el promedio nacional es de 94.2% para el primer bimestre de 1997, inferior al promedio del D.F. del 96.6%, para similar periodo. Ambos índices comparados con el nivel base del 100% del año de 1994.

En relación al comercio al menudeo, el comportamiento de los indicadores de ventas y compras de mercancías, así como de personal ocupado, no son favorables al Distrito Federal, comparados con el promedio nacional. Como ejemplo, basta citar que las ventas de mercancías en 1996 en el D.F. bajaron en -8.1%, en cambio a nivel

---

43 INEGI *Indicadores del comercio al mayoreo y al menudeo*, agosto 1996, marzo y abril de 1997

44 *Ibid.*

nacional el descenso fue de -5.3%. Esta tendencia desfavorable para el D F , comparado con el nivel nacional, se mantenía en el primer bimestre de 1997

Comparando la situación del sector comercio del D F , con otras ciudades del país, se considera que su comportamiento se ubica en un lugar intermedio. Sólo existen tres Ciudades que superaron los niveles de ventas de 1994, durante los años de 1995 y 1996 en lo que se refiere al comercio al mayoreo y al menudeo. Estas Ciudades son Juárez, Colima y Tijuana Con tendencia similar, pero con niveles un poco menores, están las Ciudades de Cancún, Matamoros, Mexicali y Nuevo Laredo <sup>45</sup>

Por su parte, la Ciudad de México se compara favorablemente con otras Ciudades del país. En particular en cuanto al índice de ventas reales del comercio al mayoreo. En este caso la Ciudad de México supera a Aguascalientes, Guadalajara, Mérida, Saltillo y Veracruz, entre otras. Esta comparación favorable del D.F., se mantenía al mes de febrero de 1997

Sin embargo, en cuanto al comercio al menudeo la situación es difícil Durante el año de 1996, la variación anual acumulada del índice de ventas al menudeo fue de -8 1% para el D.F.. Lo cual significó una de las caídas más sensibles a nivel nacional y sólo superada por las mayores bajas en las ventas al menudeo de: Cuernavaca, Hermosillo, Mérida, Oaxaca, Querétaro, Toluca, Veracruz y Villahermosa.

En la coyuntura actual, a nivel nacional los giros comerciales al mayoreo que han logrado incrementar sus ventas de 1995 a febrero de 1997, con relación al año de 1994, son: productos químicos para la industria; desechos, recuperación y envases, y materias primas agrícolas, suministros para granjas y medicina veterinaria <sup>46</sup>

En lo que se refiere al índice general de personal ocupado del comercio al mayoreo, destaca el crecimiento logrado en 1995, 1996 y primer bimestre de 1997, por los giros de desechos, recuperación y envases. Conviene mencionar, que las tiendas de abarrotes al mayoreo, lograron aumentar ligeramente sus niveles de empleo en 1996 y al primer bimestre de 1997, con relación a 1994

---

<sup>45</sup> *Idem*

<sup>46</sup> *Ibid*

En lo que se refiere al comercio al menudeo, los giros que han logrado mantener durante 1995 y 1996, niveles de ventas y empleo similares a los del año de 1994, son las gaseras. Le siguen con menores caídas de ventas y empleos, las farmacias, las estaciones de gasolina y los supermercados

Por el contrario, los giros al mayoreo y menudeo que más han resentido el descenso de la actividad económica son: mueblería, vehículos, tiendas de discos, jugueterías y regalos, papelerías, librerías y tiendas departamentales

En este sentido, el comercio interior a nivel nacional, que tradicionalmente demandaba escasa inversión y desarrollo tecnológico para generar alta rentabilidad y empleos, se ve obligado a transformar su estructura, organización, financiamiento, métodos operativos y toda una gama de factores para adecuarse a los tiempos actuales y para prevenir el futuro.

Los desafíos que impone la transformación del sector comercio en México quedan implícitos en lo siguiente:

- a) En la distribución al consumidor.
- b) En los mercados nacionales y mecánicas de abasto.
- c) En la tecnología para la modernización del comercio.
- d) En la promoción a la inversión en infraestructura para el comercio.
- e) En la logística (optimización de costos).

Las contribuciones individuales y su conjugación han puesto en relieve que el sector comercio en México atraviesa por una intensa transformación en todos los giros que lo integran y en las empresas de todo nivel, ha arreciado la competencia no sólo entre negocios nacionales sino también con los internacionales en nuestro territorio; se han reducido los márgenes de comercialización; las innovaciones tecnológicas empiezan dando ventajas competitivas y muy pronto se convierten en un imperativo para la sobrevivencia; de un mercado regido por los vendedores se ha pasado a otro donde es el consumidor quien tiene la última palabra; la información juega un papel creciente en materia de ahorro de costos y optimización de ganancias. Por lo cual, en este marco es necesario que se acelere la instalación de ventanillas únicas para atender a

las micro y pequeñas empresas, crear de manera prioritaria bancos de datos empresariales y fomentar los avances tecnológicos, no sólo para las grandes corporaciones y medianas empresas, sino también para las micro y pequeñas, a condición de que sepan unir esfuerzos mediante opciones que ya están disponibles, como son el Programa de Empresas Integradoras, el Programa de Desarrollo de Proveedores, etc..

Para la economía, un comercio interior moderno, eficiente, flexible, es el complemento de una vinculación más estrecha entre la economía nacional y la economía internacional y parte esencial de un crecimiento económico más sostenido y equilibrado

Tratar el tema de fomento de mercados regionales es uno de los objetivos básicos de la economía, la modernidad y el desarrollo sostenido de los países. Hace varios años se ha visto a estos mercados como puntos de apoyo para generar mayores empleos en el lugar donde las personas habitan, elevar su poder adquisitivo y calidad de vida y detonar un desarrollo integral de la provincia.

Cuando las condiciones en un país retardan la instrumentación de una política efectiva de promoción de mercados regionales, se provoca el centralismo presentando serios problemas regionales y colaterales en periodos relativamente cortos. Grandes polos con problemas de congestión urbano, de orden social, marginalidad e incluso efectos negativos de tipo ecológico, son algunas de estas manifestaciones. Por ello que en la Ciudad de México se están haciendo esfuerzos gubernamentales para fomentar las economías locales y regionales para dispersar la actividad productiva y comercial, eficientes en función de su potencial para crecer y desarrollarse.

Hoy en día los mercados regionales son muy importantes, por lo cual, las tendencias de globalización, tecnología y alta competencia comercial internacional obligan a modificar estructuras productivas y de distribución para adecuarse a las nuevas condiciones

Concretando las vocaciones productivas regionales, su disponibilidad de recursos, la habilidad de sus trabajadores, la ubicación y disponibilidad de ahorro interno, se puede

lograr consolidar empresas y mercados capaces de competir con altos estándares de calidad. De igual forma es importante la consolidación de estos mercados regionales por su efecto directo en la modernización del comercio interior. Más y mejores mercados regionales y locales, fundamentados en sistemas de comercialización modernos, eficientes y con menor grado de intermediación, contribuirán trascendentalmente a la estabilidad de precios, el abasto continuo y el consumo.

Al generar puntos de compra para un consumo competitivo y de distribución a gran escala, las localidades satisfacen a sus consumidores y producen efectos de multiplicación y derrama económica. Es así como nos encontramos ante el gran reto de fomentarlos.

Para avanzar en ello debemos tener claridad no sólo en cuanto a los conceptos (mercado y fomento) sino también en los objetivos que se pretende alcanzar en cada región. Es evidente que no hay las mismas condiciones en todo el país.

El primer reto para el desarrollo de estos mercados es conjugar los elementos de la actividad comercial con la retroalimentación de nuevas inversiones industriales, de servicios y otros sectores productivos. Resulta claro que estos proyectos no saldrán adelante si no se cuenta con flujos de empleos e ingresos, en una palabra poder adquisitivo que les asegure una demanda apropiada.

El segundo reto es el de delinear un programa paralelo para incorporar y fortalecer la oferta de los productos locales, en un contexto de racionalidad para las importaciones y de plataforma para las exportaciones. La diversidad y la complementación de productos en el mercado brindará oportunidades integrales de compra a los consumidores locales, a la vez que fomenta la calidad en los productos provenientes de la región. En cuanto al papel del mercado regional como plataforma de exportación, éste deberá ubicarse en las áreas donde se cuente, o contará con la infraestructura, medios de comunicación y rutas eficientes para acceder a otros países.

La creación de grandes y fuertes mercados y economías regionales es uno de los mayores retos que habremos de enfrentar en el futuro inmediato. Su impulso y desarrollo demandará una gran creatividad, así como una estrecha coordinación de

esfuerzos y políticas a nivel federal, estatal y municipal, que nos permitan arraigar a nuestra población y darle el nivel y calidad de vida al que todos aspiramos.

#### **4.4 EXPECTATIVAS A MEDIANO PLAZO DE LA INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE ABASTO.**

En 1984, el Gobierno Federal puso en marcha el Sistema Nacional para el Abasto cuyo objetivo era fomentar la integración, ordenación y modernización del proceso comercial de productos alimenticios en sus fases de acopio, acondicionamiento, industrialización, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización. En esa fecha se señalaba como evidente, el rezago de algunos sectores dentro del proceso general del país, destacando por su trascendencia y atraso, el proceso de abasto de alimentos. Existía en el país, un vacío casi absoluto en materia de recepción, limpieza, normalización, acondicionamiento y almacenamiento especializado de los productos del campo.

En materia de mayoreo, las unidades construidas operaban con serios problemas, igual que los antiguos mercados, debido a sus instalaciones deficientes y a la carencia de servicios de refrigeración, acondicionamiento de productos e información de mercados.

Paralelamente, a las poblaciones de nivel intermedio se les dotaría de instalaciones apropiadas para facilitar la distribución de productos al mayoreo. Uno de los pilares principales del sistema, era el otorgamiento de estímulos fiscales que cubrían hasta el 25% de las inversiones proyectadas. En diciembre de 1989 los estímulos fiscales fueron derogados y la labor del gobierno pasó a ser promotor del desarrollo de infraestructura, atendiendo principalmente a criterios de rentabilidad financiera y racionalidad económica de los proyectos. Las acciones gubernamentales se centraron en la prestación de asistencia técnica, promoción de las obras en zonas potencialmente receptoras, asesoría en el desarrollo de estudios de mercado, promoción de la regulación del tráfico pesado y de la racionalización del uso del suelo en los lugares en el que se desarrollaban unidades.

Para 1994 se registraron 19 módulos y 29 centrales de abasto en operación en todo el país, que comparadas con los 5 módulos y 19 centrales, existentes al inicio de 1989, representaron incrementos de 280 y 526%, respectivamente. Las unidades en operación cubren 26 Estados de la República, lo que representa el 81.3% del territorio nacional y beneficia a más de 42 millones de habitantes. Estas unidades han contribuido a que el país registre índices de abasto pleno.

El desarrollo de la infraestructura y del sector comercio a nivel nacional ha sido apoyado a través de una derrama crediticia que ascendió a \$40 044 00 millones, recursos que fueron otorgados por el Banco Nacional de Comercio Interior; S.N.C., y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC, fondo creado y administrado por el Banco de México), en el periodo de 1988-1994. El crecimiento de la infraestructura comercial fue favorecido, además, con un contexto de política económica que propició medidas tales como: la racionalización de su participación en la actividad económica, estructura de comercio con libre competencia nacional e internacional; desregulación y simplificación de la normatividad en materia de comercio, participación del Estado sólo en la distribución de básicos, y política de selectividad en el otorgamiento de subsidios. La puesta en práctica de estas medidas en su conjunto hizo posible una reducción sostenida de la inflación, la elevación de los niveles de abasto, el saneamiento de las finanzas públicas y facilitó un cambio en la cultura empresarial, en conjunto un horizonte de planeación más amplio para la maduración de los proyectos, pero fue por poco tiempo, ya que a comienzos de 1995 se revirtió tal situación por la crisis financiera y económica por todos conocida

Por otra parte, la falta de inversión también es notoria en la especialización del transporte refrigerado, ya que actualmente son pocos los productos que se manejan con temperaturas, empaques y embalajes adecuados que minimicen las mermas y acrecienten la vida útil de los productos. El porcentaje de mermas que se genera en todo el canal de distribución, desde el campo hasta el consumidor, de acuerdo al estudio (Abasto de Alimentos a la Ciudad de México, de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México), varía de producto a producto, pero se estima que el consumidor recibe únicamente el 39.3% de la producción potencial en el campo<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, (CANACO) *Abasto de Alimentos a la Ciudad de México*, Boletín No 17, 1991.

Evidentemente se trata de niveles muy altos , y los costos derivados de esta ineficiencia siguen siendo traducidos al precio que paga el consumidor final

El hecho de que se concentren volúmenes de producción en las centrales y módulos de abasto, sobre todo en la de Iztapalapa, da a los comerciantes mayoristas un gran control del mercado de frutas y hortalizas. Y son pocos los mayoristas que controlan gran proporción de los artículos. De acuerdo con la investigación realizada por la Cámara de Comercio, se dice que sólo 200 mayoristas manejan el 70% del producto en la Central de Abasto de Iztapalapa y 40 grandes bodegueros especializados, fijan condiciones de precios, volúmenes, calidades y destinos finales a una amplia gama de productos.

A estos problemas se suma el bajo nivel de desarrollo de los mercados públicos y las tiendas tradicionales que hoy no pueden competir ni en precios ni en calidad, contra los supermercados y las tiendas de conveniencia; negocios que presentan grados de integración con sus proveedores, mecanismos de financiamiento y formas de operación mucho más avanzadas y se espera que continúen con su ritmo de inversiones cada vez mayores. Hasta fechas recientes con la introducción al país de los clubes de precios, el negocio de abarrotes ha comprobado las bondades de trabajar con tecnología incorporada a la operación. Las ventajas competitivas de este tipo de negocios se manifiestan en el uso de anaqueles que hacen más eficiente el espacio de almacenamiento, la ordenación que permite el manejo de productos a gran volumen, el uso de computadoras con el código de barras que agilizan la administración y control de inventarios en los negocios. Estas son sólo algunas de las herramientas tecnológicas que hoy se encuentran disponibles.

Las oportunidades de inversión en infraestructura de almacenamiento en México se pueden visualizar a partir de la infraestructura existente en materia de acopio, concentración, distribución y abasto. Es importante mencionar que existen tres grandes renglones o grupos de infraestructura: a) Boruconsa, empresa filial de Conasupo, orientada substantivamente al acopio, y que cuenta con una capacidad de almacenamiento de seis millones de toneladas, referidas a maíz, b) Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA), con una capacidad de almacenamiento de seis millones de toneladas, diferenciándose de Boruconsa por contar no sólo con

infraestructura de acopio, sino también con la mayor parte de las instalaciones dedicadas a la concentración, distribución y abasto, tanto de grano como de manufacturas en general, y c) bodegas del sector privado, con capacidad de 17.6 millones de toneladas, entre las que se encuentran bodegas de productores, de los comerciantes y de los industriales.

En este sentido, la capacidad total instalada actualmente en nuestro país acumula 29.6 millones de toneladas, con lo cual el país, por el momento, es autosuficiente para el almacenamiento, tanto de acopio como de concentración, distribución y abasto de los principales granos y alimentos básicos que requiere la población. Sin embargo, habría que precisar que por lo menos la mitad de la capacidad instalada en el país es inadecuada u obsoleta y, por lo tanto representa grandes oportunidades y grandes retos de inversión.

Se calcula que México tendrá para el año 2 000, más de 100 millones de habitantes. Por otro lado, si consideramos necesario por lo menos sustituir el 35% de la capacidad de almacenamiento con la que cuenta actualmente el país, dada su obsolescencia y dado su nivel de deterioro, se podría llegar a la conclusión de que se requerirán inversiones para 14 8 millones de toneladas en el año 2 000. Y si calculamos un precio promedio de 300 dólares por tonelada, el monto de inversión necesaria para 2 000 sería de 4 4 mil millones de dólares. Esta cifra representa un amplio espacio de negocios, en un amplio espacio de retos, en materia de infraestructura de almacenamiento.

La prospectiva del sector de los almacenes de depósito muestra claros indicios de una profunda reestructuración y modernización. Por un lado, tienden a desaparecer los almacenes más pequeños, y a ingresar medianos y grandes competidores, tanto foráneos, estadounidenses y canadienses en particular, como la conformación de grupos de almacenadores mexicanos. Asimismo, se generará un reanimado ambiente competitivo caracterizado por la utilización de nuevas tecnologías en materia de logística, de distribución y de servicios integrados. Además, es muy probable que se introduzcan nuevas prácticas en el manejo de inventarios, orientadas a alcanzar el "justo a tiempo" y la plena satisfacción del cliente, con medidas de calidad total y nuevos esquemas de comercialización y financiamiento. También se generarán

alianzas estratégicas para el desarrollo vertical y horizontal de proveedores y clientes. Los inventarios se convertirán en activos con más amplias posibilidades de financiamiento y mercadeo a futuro, por lo que es probable la proliferación de bolsas y mercados a futuro para las ventas a gran escala, tanto en materia de granos alimenticios, como en manufacturas

Las tendencias del mercado, con la entrada en vigor de los diversos Tratados Comerciales de Libre Comercio, es incorporar, cada vez más, un mayor volumen y variedad de productos. El efecto de demostración de la aplicación de empaques, envases y refrigeración en esos productos será mayor, en virtud de que los principales socios comerciales de nuestro país, tienen una gran tradición en el manejo de productos con tecnología aplicada, para optimizar la vida útil de los mismos.

Por otra parte, no podemos dejar a un lado las oportunidades de inversión que representan las franquicias en la Ciudad de México y en todo el país. El franquiciar es una estrategia de expansión de negocios, mediante la cual una empresa exitosa puede acceder a dominar nuevos mercados, minimizando sus riesgos financieros y optimizando la utilización de sus recursos materiales y humanos.

La definición legal que la Ley de Protección Industrial da en su artículo 142 para el sistema de franquicias es la siguiente: "existirá franquicias cuando con la licencia de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".

Las partes participantes de este formato de negocio son: a) el franquiciante, es aquel que posee una marca y una tecnología, probada esta última a través de la operación de una empresa exitosa. Las ventajas que ofrece la franquicia a este elemento en la relación franquiciante-franquiciatario son las de poder expandir sus canales de distribución, a través de la inversión de un tercero, sin necesidad de distraer recursos humanos necesarios en su propia operación, ni de enfrentarse al conocimiento de nuevos mercados, todo esto aunado a la garantía de que sus servicios o productos

lleguen al consumidor final cumpliendo con los estándares de calidad impuestos en la operación original, b) el franquiciatario, es un micro, pequeño o mediano inversionista, quien también minimiza sus riesgos al echar a andar una empresa a través de recibir asistencia, asesoría y tecnología apropiadas de un empresario experimentado, a la vez que se acoge a los beneficios que ofrece un nombre comercial probado; c) el contrato de franquicia, documento legal que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes; y d) por último existen dos conceptos monetarios importantes a destacar, la cuota inicial de la franquicia mediante la cual el franquiciatario tendrá acceso a la tecnología y al nombre, y las regalías continuas que pagará éste al franquiciante durante la vigencia de su relación.

En 1994 existían once mil puntos de venta que operaban como franquicias en toda la República. A través de esta forma de negocios, se generaron 100 000 empleos directos. En 1993 las ventas del sector fueron de 3 mil millones de dólares, representando el 1% del Producto Interno Bruto, y en 1994 crecieron en un 40% este formato de negocios.<sup>48</sup>

Por medio de las franquicias se puede reforzar enormemente el comercio interior de México, llevando a las regiones que de otra manera sería difícil acceder, los mejores servicios, productos y precios de otras zonas del país, lo que hoy difícilmente puede lograr el pequeño y mediano empresario por los problemas de distribución, administración y logística que esto representa, por lo cual, se pueden lograr mediante las franquicias.

El desarrollo de las franquicias nacionales resulta una alternativa viable de expansión para las empresas; les permite crecer utilizando recursos externos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no es éste el único camino, sino solamente una opción entre otros caminos a seguir.

Para que una empresa mexicana pueda determinar sus posibilidades de franquiciar, deberá saber que:

---

48 SECOFI, BNCI Y SHCP *Compendio de Comercio Interior, 1er. Congreso internacional, México, D.F., octubre de 1994, pp 39 y 40*

- Al transmitir conocimientos, experiencia y tecnología, la franquicia es un agente capacitador nato. Es a través de esta forma de hacer negocios como cada vez más micro y pequeños empresarios tendrán acceso a la tecnología de punta.
- El factor multiplicación las convierte en un importantísimo generador de empleos. De manera rápida, una empresa que dé empleo a ocho personas, podrá multiplicar su aportación social a nuestra economía con 20 o 40 empleos.
- Los empleos indirectos generados por el sector a través del desarrollo de cadenas de proveeduría convierten a las franquicias también en importantes aportadoras al mejoramiento del comercio interior, al buscar el inversionista mejores estándares de calidad entre los distintos proveedores de su franquicia.
- Tradicionalmente se asocia al concepto franquicia con nombres extranjeros o esquemas de presencia nacional, sin embargo la franquicia presenta como una gran ventaja, el permitir al empresario mexicano obtener una importante penetración puramente regional.
- El consumidor demanda cada vez más y mejores servicios, precios y calidad. La franquicia, a través de la capacitación y asesoría constante, le lleva estos beneficios.
- Por último, uno de los grandes beneficios que presenta la franquicia como agente fomentador del comercio interior, lo es el que permite a innumerables micro y pequeños empresarios el tener acceso a precios y condiciones de suministro a los que difícilmente podría acceder de manera independiente.

Podemos decir, que hoy las franquicias en México representan una alternativa de éxito en dos sentidos: por un lado, representan una posibilidad de inversión con un menor factor de riesgo para el micro y pequeño empresario, y por el otro, constituyen una manera ideal para formar a nuevos empresarios en nuestro país.

En conjunto, podemos concluir que en la Ciudad de México y en todo el país, se presentan grandes oportunidades de inversión en infraestructura para el comercio que

se encuentran relacionadas al almacenamiento, al acopio, la distribución, la logística y la comercialización a corto y mediano plazo.

#### **4.5 RETOS Y PERSPECTIVAS DEL BNCI.**

El reto a corto y mediano plazo del Banco Nacional de Comercio Interior; S.N.C., es superar su virtual quiebra técnica que padece. Según información que se desprende del Banco, en abril de 1997, la Dirección General ha recibido instrucciones del Consejo de Administración del mismo, para iniciar un programa "agresivo de quitas y reestructura" para recuperar lo más pronto posible su cartera vencida, además se da por entender que sus sucursales serán eventualmente disminuidas ó vendidas a otros bancos, ó sus activos serían sumados a los de Nacional Financiera; S N C., por lo cual, el proceso de liquidación o cierre podría tomar un periodo largo.

El deterioro de sus activos ha llegado a tal grado que la cartera vencida reportada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), en abril pasado, se ubicó en \$3 500 millones, y además no contaba con una efectiva cobertura para riesgos de incobrabilidad (sólo registraba provisiones por \$165 millones), superando con creces los \$2 117 millones de la cartera vigente.<sup>49</sup>

El problema de la cartera, traducido en pérdidas por \$1 351 millones, absorbió por completo los \$777.3 millones del capital contable fortalecido por una inyección de recursos del Gobierno Federal en 1995. El problema es tal que el capital contable es negativo en \$2 123 millones y sus índices de solvencia son negativos. La relación de cartera vencida a capital contable es negativa en 157.38% mientras que el índice de morosidad se ubicó en 62.02%, por lo cual, representa un nivel histórico en la banca de desarrollo.

El deterioro de la cartera del BNCI como hemos visto en el estudio financiero del capítulo dos, se inició durante la pasada administración, sin embargo, a partir de la recesión económica de 1995 alcanzó índices espectaculares por el tipo de segmento

---

<sup>49</sup> Salgado Alicia. "En marcha, la liquidación y cierre del BNCI". *Penódico El Financiero*, miércoles 30 de abril de 1997, p. 5

que atiende y clase de crédito concedido (sector comercio popular, microbuses y taxis, bodegas, centros comerciales, mercados y centrales de abasto).

Uno de los programas que mayores problemas de cartera vencida causó al BNCl, fue el Programa de Transporte Urbano, cifras de julio de 1995, señalan que se tenía una cartera vencida de \$222.25 millones en total y tan sólo en el área metropolitana se contaba una cantidad cercana a la mitad del total \$108.09. (Cuadro No 28).

CUADRO No 28  
CARTERA CREDITICIA DEL PROGRAMA DE TRANSPORTE  
(Millones de pesos a julio de 1995)

UNIDAD	No. DE ACREDITADOS	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL
<b>Área Metropolitana</b>				
Microbuses	2 489	78 57	106 02	184 59
Taxis	611	0 33	2 07	2 40
Subtotal	3 100	78 90	108 09	186 99
<b>Área Interior</b>				
Microbuses		150 31	110 90	261 21
Taxis		2 77	3 26	6.03
Subtotal		153 08	114.16	267 24
<b>TOTAL</b>		<b>231.98</b>	<b>222.25</b>	<b>454.23</b>

FUENTE: Dirección General de Banca de Desarrollo, SHCP

Con base en el Programa Especial de Financiamiento al Transporte, el BNCl concretó en diciembre de 1996, 282 reestructuras por un monto global de 24.2 millones de pesos<sup>50</sup>

Otro de los problemas fundamentales de la Institución que han sido tomados en cuenta por la CNBV, es que ha arrastrado un problema político, por los créditos concedidos a proyectos impulsados en materia de abasto y red de mercados públicos o centros comerciales a los gobiernos municipales, estatales o en el caso del D F a la Delegación; y por otro lado, tipos de créditos concedidos al amparo de los programas de renovación de la flota vehicular de taxis y microbuses, tanto en la Ciudad de México como en otras Ciudades del país

50 Vazquez Mayela "Darañ más impulso a FIDEC" *Periódico. Reforma*, jueves 1 de mayo de 1997, p 16

Por todo lo anterior, el Gobierno Federal ha mencionado que dará un mayor impulso al Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), para que otorgue un mayor apoyo al sector y no quede desprotegido con la eventual redimensión y adelgazamiento del BNCI. Para el ejercicio de 1997, al FIDEC se le autorizó un presupuesto de \$20 821 millones, mientras tanto al Banco se tenía previsto canalizar \$3 351 millones para el mismo ejercicio.

Por lo cual, las autoridades financieras han decidido enfocar más la actividad del Banco a acciones de recuperación de cartera y de reestructuración de pasivos, que a la canalización de nuevos financiamientos.

## CONCLUSIONES FINALES.

El BNCI a pesar de la gran transformación que sufrió en 1992, con el objetivo de convertirse en un Banco sólido financieramente y eficaz en sus operaciones de crédito, para cumplir con los objetivos nacionales en comercio interior, hasta hoy en día, no ha logrado consolidarse, sino al contrario, y agudizadas por las condiciones económicas nacionales, ha tenido una serie de problemas financieros que están a punto de llevarlo a su posible cierre o a la fusión de sus activos a otros bancos de desarrollo, o como última alternativa la venta de sus activos.

En el capítulo dos, se analizó detenidamente el comportamiento la situación financiera en el periodo de estudio, lo cual, dió elementos para comprender la actuación del banco y la insolvencia financiera que ha padecido. En los años de 1992 y 1993 el Banco parecía que estaba operando de la forma adecuada, porque obtuvo utilidades en estos ejercicios (\$37 y \$2 millones respectivamente), pero fue a partir de 1994, cuando entra en la etapa de crecimiento de cartera vencida incontrolable

Las actividades crediticias que llevó a cabo en el periodo de estudio, en los programas de infraestructura comercial, así como el de infraestructura de abasto en la Ciudad de México fueron importantes en gasto pero no suficientes para modernizar e eficientar el sector en estos dos apartados.

El monto derramado de los 15 principales proyectos en estudio de los rubros de infraestructura comercial y de abasto, suma un total aproximado de \$527 9 millones, de los cuales \$331.5 millones correspondieron a los primeros y \$216.4 millones correspondieron a los segundos. Se lograron construir un total de 6 991 locales comerciales, 571 bodegas y 20 cámaras frigoríficas en el periodo. Sin embargo, no todos han podido operar a su máxima capacidad debido a factores de tipo técnico, como es, la mala localización, deficientes construcciones, falta de estacionamientos, mezcla de giros inadecuada, problemas de acceso, entre los principales y de tipo económico y social que se presentaron en la economía del DF, como fue la contracción económica y el incremento de la economía informal.

Estas actividades, pudiera argumentarse que lograron fomentar el desarrollo comercial y económico de la Ciudad de México en forma parcial, debido al impacto de las inversiones; en el nivel de empleos, en las obras de vialidad, en la reordenación del comercio informal, en el mejoramiento de los canales de comercialización, en el recidamiento de terrenos baldíos y en el mejoramiento de la imagen urbana de la Ciudad, entre las principales. Pero no se cumplió de forma total con la misión del Banco, en cuanto a promover la productividad y eficiencia del comercio del D F

Por otra parte, a partir de 1995 prácticamente las operaciones crediticias del Banco se congelaron, debido a su incremento tan acelerado de las pérdidas netas (de \$2.8 millones en 1994 a \$230.6 millones en 1995), todo ello ocasionado por el incremento de su cartera vencida y por la disminución de las operaciones de crédito. Las acciones del Banco en consecuencia, se encaminaron principalmente a sanear sus finanzas internas y a reestructurar sus pasivos, así como a reducir su estructura operativa de sucursales.

Uno de los principales problemas que ocasiono el deterioro del BNCl como Institución financiera, fueron errores de planeación y vigilancia de las operaciones crediticias, así como los incumplimientos de las partes participantes en los proyectos de inversión, lo que condujo a pagos injustificados de trámites administrativos, a falta de tráfico poblacional al ponerse en operación los espacios comerciales como producto de la falta de publicidad y promoción, mezcla de giros inadecuada, ocasionando que los contratos de crédito no se cumplieran en las fechas estipuladas y propiciarán problemas de cartera vencida al Banco, porque sin la operación eficiente de los centros comerciales y de abasto no podía ser posible la recuperación de los recursos invertidos. Además, se unieron los problemas de falta de ventas por la situación económica nacional y por la presencia de comercio informal en las inmediaciones de la zona, por fallas en la regulación.

Otro de los obstáculos que enfrento el BNCl, en el desempeño de sus acciones fue el desvío de sus objetivos hacia otras actividades que necesitaban solución a corto plazo, pero fuera de sus responsabilidades, como fue el programa del transporte, tan sólo en esta línea se canalizaron un total de \$454 millones a nivel nacional y en el área metropolitana le correspondieron \$187 millones, más de un tercio del

financiamiento de los rubros de estudio. También los errores en los manejos de los recursos por los funcionarios, perjudicaron las funciones y objetivos del mismo, se ha manejado de forma discreta el problema pero se conoce que varios funcionarios que produjeron quebrantos injustificados al Banco han tenido problemas de tipo jurídico o están en proceso de juicio legal.

En cuanto a la calificación de la actuación del Banco en el periodo de análisis, podemos decir que, "no fue un organismo financiero eficiente en el fortalecimiento del desarrollo comercial en la Ciudad de México", por la serie de problemas financieros y administrativo que padeció y que fueron dados a conocer durante el desarrollo del trabajo, y agudizados por las circunstancias de la economía nacional.

Ahora bien, las actividades del Banco dentro del esquema de desarrollo establecido resultaría de suma importancia para la estabilidad de precios y el desarrollo armónico de los sectores productivos, porque al tener un comercio eficiente es indicativo de un mayor abasto a mejor precio y calidad, resultando beneficiados los consumidores y productores finales; por lo cual, sería deseable que no desapareciera una institución de esta naturaleza, aunque debería tenerse mucho cuidado en el actuar de sus funciones y actividades, es decir, que se dedique únicamente al sector, y que se le sea administrado por personas capacitadas y conscientes de los objetivos que debe cumplir en el comercio interior. Su posible desaparición puede ocasionar imperfecciones en el sector que podrían ser desde problemas de desabasto y de incremento desmedido de precios de algunos bienes básicos, así como la falta de financiamiento a la infraestructura de los pequeños y medianos comerciantes.

En términos generales, para entender una lógica comercial eficiente, para disminuir el tramo entre los precios al productor y los precios al consumidor, sería necesario que se instrumentará en el país un programa que tratara de cumplir la siguientes funciones en cuanto a la obtención de información sobre avances internacionales del comercio interior, promoción y difusión de los avances que puedan ser aplicados, colaboración en el establecimiento, difusión y aplicación de normas a productos y servicios; cooperación con el sector productivo y autoridades gubernamentales para el desarrollo de proyectos con elementos competitivos y en el desarrollo de programas de capacitación y orientación en los temas comerciales, para poder aportar estrategias

novedosas y lograr de esta forma un comercio interior productivo y eficiente, traducido en mejores beneficios para los consumidores.

De esta misma razón, también es indispensable que se haga eficiente el abasto en términos de calidad, oportunidad y precios, dando un uso intensivo a la infraestructura y servicios de apoyo a la comercialización, promoviendo la instalación de formatos eficientes de atención al consumidor, a partir de las ciudades medias las cuales son centros de actividad comercial para su zona de influencia y fomentar los esquemas de asociacionismo, ya sea de productores para acceder al mercado o del pequeño comercio para abastecerse en mejores condiciones, mediante la participación de un comercio mayorista moderno y profesional.

Asimismo, es indispensable que el pequeño empresario comercial tenga acceso a los servicios financieros, cifras de los primeros meses de 1997 de la Cámara Nacional de Comercio del D F señalan que del total de establecimientos comerciales en la Ciudad, 95% son pequeños, 4 5% son medianos y el resto son grandes. El Banco venía dando atención directa a un número reducido de usuarios, comparado con el universo total y la banca comercial difícilmente incursiona en este campo, por motivos de rentabilidad y esquemas de recuperación; por lo cual, es fundamental que se le atienda al sector minoritario, para poder lograr una modernización comercial en el futuro

En los umbrales del nuevo siglo, la competitividad comercial es factor esencial para el progreso de la naciones. Modernizar la estructura y funcionamiento del comercio interior es, en nuestros días, una necesidad impostergable para el desarrollo de las ciudades y el país.

En materia de política económica, la lectura del diagnóstico del Plan Nacional de Desarrollo actual da por hecho que todos los elementos del cambio estructural practicados son positivos. Hay elementos del cambio estructural cuyo efecto actual ha sido desequilibrante y estacionario para la economía nacional, independientemente de los resultados valiosos que según el modelo neoliberal darán en el futuro. Por ejemplo, la privatización de empresas públicas disminuyó de manera considerable la canalización de recursos financieros del sector privado hacia inversiones productivas, contribuyó también al sobreendeudamiento del sector privado, que fue uno de los

elementos que condujo a la actual crisis. Otro ejemplo puede ser el incremento de los coeficientes de importación como resultado del desplazamiento de producción nacional por producción extranjera, como producto de la apertura comercial.

En los últimos dos decenios, no ha sido la falta de generación de ahorro interno como la dice el plan el único obstáculo al crecimiento de la economía, sino que han existido otros y más importantes obstáculos a la inversión productiva. Entre ellos podemos mencionar, a la falta de una política industrial agresiva, a la falsedad de las expectativas que estimulan la inversión productiva y a los programas de ajuste recesivo. En el sexenio de 1989-1994, hubo una gran disponibilidad de recursos financieros provenientes de ahorro externo, que no se convirtieron en inversión productiva y durante el sexenio 1983-1988 existió generación de ahorro interno y tampoco se tradujo en crecimiento.

El plan actual tiene un enfoque sólo del lado de la oferta y no toma en cuenta aspectos elementales de la teoría económica. La formación de capital está determinada por la oferta, pero también por la demanda de capital. La oferta depende del ahorro, pero la demanda está determinada por los estímulos a la inversión. Por lo tanto, el ahorro es condición necesaria, pero no suficiente, y en algunos momentos no es limitante decisivo de la formación de capital, como puede observarse en el desempeño reciente de la economía mexicana.

El ahorro forzoso que se ha impuesto a la sociedad mexicana, según análisis que han hecho especialistas en la materia, al parecer es una estrategia no para cumplir el objetivo de crecimiento económico, sino como seguro al pago de la deuda externa y no para inversiones productivas que generen ingresos y empleos. Lo cual no sería deseable y tendrá que revisarse esta estrategia económica para reorientarla a una política de fomento productivo, encaminada a disminuir las cargas fiscales y administrativas que padecen en la actualidad, tratar de corregir las desigualdades de la estructura productiva mediante esquemas de cooperación y de integrar al sector productivo tradicional al sector moderno de exportación. Todas estas acciones conducirían a un sector productivo moderno y en un desarrollo comercial eficiente.

Por otra parte, la apertura comercial y financiera que se a llevado a cabo, ha contribuido a la contracción del mercado interno durante el periodo de estudio, por la mayor competitividad de las empresas del exterior, provocando la desutilización de las capacidades productivas y destrucción de las mismas, así como el incremento de las importaciones que condujeron a un déficit comercial histórico y que después fue un factor detonante en la crisis de diciembre de 1994

Todo ello influyó como se apuntara antes, a los resultados obtenidos en los proyectos que emprendió el Banco en el país y en particular en el D.F. Como se señaló también, la actuación del BNCl, no fue ajena a este proceso, la falta de fuentes de empleo se tradujo en problemas de economía informal, principalmente en las urbes. El Banco trató de colaborar en la solución de este problema social con las autoridades federales respectivas, en la instrumentación de proyectos de infraestructura comercial para tratar de reordenar al comercio informal, pero los esfuerzos no fueron suficientes para disminuir el problema. El entorno se comporto más desfavorable, ya que las inversiones que se habían hecho difícilmente se podrían recuperar en los plazos pactados, lo que condujeron a un proceso de pérdidas financieras incontrolables por las condiciones de la economía nacional.

En resumen y dentro de los objetivos nacionales que se le exigieron, el BNCl no cubrió con las expectativas económicas del sexenio 1988-1994 en cuanto al financiamiento del desarrollo interno, provocado por la mayor atención al impulso del sector exportador, enfocando mayor atención y recursos financieros al Banco Nacional de Comercio Exterior; S.N.C., por lo cual, el desarrollo del comercio interior no se le apoyo de manera adecuada. En primera instancia se pretendió desarrollar la infraestructura comercial, fortalecer el sector comercializador por medio de prácticas modernas de comercialización y almacenamiento, con el objetivo de proteger al mercado interno, pero las acciones no fueron terminadas al incursionar en otras prioridades de la economía nacional, en cuanto a políticas de modernización productiva y financiera.

En los dos primeros años del sexenio de 1995-2000, la situación del comercio interior no cambió mucho a la anterior, se siguió obteniendo el ahorro interno mediante políticas de ahorro forzoso, desatendiendo a las estrategias de fomento a la economía

real propiciando el estrangulamiento del sector productivo y por ende al sector comercial nacional

En el sector comercial nacional también existe la dualidad, un sector comercial tradicional, con un sector comercial moderno llevado a cabo por cadenas y establecimientos extranjeros, produciendo desequilibrios en cuanto a precios. El BNCI no ha podido corregir estas imperfecciones del mercado interno, sus esfuerzos han sido máximos pero los resultados han sido efímeros

Por todo lo anterior, el modelo de desarrollo económico nacional no ha dado la prioridad ni seriedad a los objetivos del comercio interior, se menciona como un aspecto prioritario, pero se ha dado mayor énfasis al sector de exportación. Se han modernizado los servicios comerciales y parte de la infraestructura, pero de nada sirve sino se cuenta con un sector productivo nacional fuerte para encausar a un comercio eficiente en cuanto a calidad y precios. Lo ideal en el modelo sería tratar de integrar el comercio interior con el comercio moderno de exportación, y de esta forma disminuir la ineficacia comercial.

## BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.

- I. BNCI, S.N.C. *Informe de evaluación 1992*
- II. BNCI, S N.C. *Informe de evaluación 1993.*
- III BNCI, S.N C. *¿Qué es el BNCI?. Carpeta de servicios.* Méx., D F , 1996
- IV Dirección General de Banca de Desarrollo, SHCP. *Carpeta informativa de los proyectos del BNCI, S.N C., en la Ciudad de México.* Enero de 1995.
- V. Comisión Nacional Bancaria y de Valores *Boletín estadístico de la banca de desarrollo.* Tomo IV, No. 15, diciembre de 1996
- VI. Fernández L. Eduardo. "Reestructura del sistema financiero mexicano" *Revista: El Mercado de Valores*, No. 8, NAFIN, S.N C , agosto 1996
- VII. Grupo Financiero Bancomer "Panorama bancario" *Informe económico.* Méx., D.F , junio de 1996.
- VIII INEGI. *Cuadernos de información oportuna.* Diciembre de 1996
- IX INEGI *Indicadores de comercio al mayoreo y al menudeo.* Agosto de 1996, marzo y abril de 1997
- X. INEGI. *Indicadores de empleo y desempleo* Marzo de 1997
- XI Máttar Jorge. "México: crisis bancaria y programas de rescate de la banca y sus deudores" *Revista: Economía Informa*, No. 254, FE, UNAM, febrero de 1997.
- XII. Maydón Garza Marín. *La banca de fomento en México.* NAFIN, F C E , México 1994

XIII. Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 y de 1995-2000.*

XIV Poder Ejecutivo, SHCP. "Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca". *Revista. EL Mercado de Valores*, No. 10, NAFIN, S.N C., octubre de 1995

XV Poder Ejecutivo, SHCP. "Ley Orgánica del BNCI" *Diario Oficial de la Federación* Junio 30 de 1992

XVI. Poder Ejecutivo, SHCP. "Reglamento Orgánico del BNCI" *Diario Oficial de la Federación* Diciembre 11 de 1992.

XVII. Poder Ejecutivo, SHCP. "Ley de Instituciones de Crédito" *Diario Oficial de la Federación* Julio 18 de 1990.

XVIII Rodríguez Medellín Luis "Balance económico del primer trimestre de 1996". *Revista: Economía Informa*, No 248, FE, UNAM, junio de 1996.

XIX Salgado Alicia. "En marcha, la liquidación y cierre del BNCI". *Periódico El Financiero*, 30 de abril de 1997

XX. SECOFI *La Política Comercial de México, 1989-1994* Méx., D F , mayo de 1994.

XXI. SECOFI, BNCI Y SHCP *Compendio de Comercio Interior, 1er Congreso Internacional*. Méx., D F , 11 al 13 de octubre de 1994.

XXII. SHCP *La Banca de Desarrollo en México. Directorio de servicios*. Méx., D.F., septiembre de 1993.

XXIII. SHCP *Sistema Financiero Mexicano 1983-1988*. Méx., D.F 1990.

XXIV. SHCP, DGBD. *Carpeta Informativa BNCI*, 6 de septiembre de 1995

XXV SHCP, DGBD *Carpeta Informativa BNCI*, 7 de febrero de 1996.

XXVI SHCP, DGBD. *Carpeta Informativa BNCI*, 9 de mayo de 1996.

XXVII.SHCP, DGBD. *Carpeta Informativa BNCI*, 5 de junio de 1996.

XXVIII.Vázquez Mayela. "Darán más impuso a FIDEC". *Periódico: Reforma*, 1 de mayo de 1997.

XXIX.Werner Martín. "La Banca de Desarrollo, 1988-1994: Balance y Perspectivas". *Revista: Comercio Exterior*, Vol 44, No. 12, BANCOMEXT, S.N.C. Diciembre 1994.