

69  
2ej.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

"FACTORES DE RIESGO ECONOMICO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO A LA EMPRESA EN MEXICO"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ECONOMIA PRESENTA :

**CARLOS SALVADOR GOMEZ RODRIGUEZ**

ASESOR DE TESIS: LIC PEDRO ALONSO PEREDO.



MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

26-1873

1998



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIAS**

**A MI PAPA:**

EN EL ROCE DE LA BRISA  
EN EL CANTO DE LOS PAJAROS  
EN EL CALOR DEL SOL  
EN EL MOVIMIENTO DE LOS ARBOLES  
Y EN EL FRESCO AROMA DEL AMANECER  
HA QUEDADO TU ANDAR Y LA MISTICA  
SEMBLANZA DE SER HMBRE.

LAS HUELLAS DE TUS PIES Y MANOS  
SE FUSIONARON EN EL TIEMPO CON EL  
PROSEGUIR DE TUS HIJOS, ASI COMO TU TERNURA  
SE CONVIRTIO EN LA SANGRE QUE POSEEO.

EL OLOR DE TU CUERPO Y RECUERDOS SE QUEDO  
PERPETUAMENTE EN LA CASA.  
TU AMADA, MI MADRE COMPONE NUESTROS HUESOS  
ELLA PACIENTEMENTE REGISTRO TUS MINUCIOSAS  
ANCIEDADES, SINTIENDO EL CALCULO INEXACTO  
DE LAS PASIONES QUE SE DESBORDAVAN EN MISTICO  
BUSCANDO EL SENTIDO PORQUE VIVIR.

EL DEVENIR EN ESTE ANDAR, QUEDO ILUSTRADO  
EN LA PERMANENTE LUCHA DE TUS HIJOS  
Y CON LA TENRURA DE MI MADRE  
NOS MANTENEMOS ALIMENTAMOS CON EL COCINADO SUCULENTO  
DE LOS JUGOS ETERNOS, FRUTO DEL AMOR POR LOS DOS.

PADRE ME SIENDO ORGULLOSO DE PERTENECER ETERNAMENTE EN TI  
Y PERMANECES TAN CERCANO EN EL CALOR DE MI PIEL.

## **AGRADECIMIENTOS:**

AL MAESTRO PEDRO ALONSO PEREDO POR EL GRAN APOYO Y GUIA PARA LLEVAR A CABO LA REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

## **AGRADEZCO:**

AL LIC. JAVIER MEXICANO MARTINEZ, CON UN MUY ESPECIAL RECUERDO.

A LOS PROFESORES CARLOS COLIN RUBIO, JUAN MANUEL MANCILLA LOPEZ Y JORGE ROLANDO HORACIO ALMANZA CABRERA, POR ACCEDER CON GRAN INTERES A FORMAR PARTE DE LOS SINODALES EN EL TRABAJO DE TESIS.

## **AGRADEZCO:**

A MI FAMILIA POR FORMAR PARTE DE ELLA: A MIS PADRES ( LUIS E IRMA ); A MIS HERMANOS: CHACHA, MALU, PEPE, ROSA Y BLANCA Y SOBRINOS (6).

A MI ESPOSA ROSA MARIA ( GASPARIN ), DE QUIEN HE APRENDIDO QUE EL CAMINO RECORRIDO NO TIENE FIN Y QUE A LO LARGO DESCUBRO EN TI, NUEVAS RIQUEZAS PARA COMPARTIR.

A MI HIJA VALERIA, QUIEN INTEGRA UNA PARTE MUY ESPECIAL EN MI VIDA.

A MI SUEGRA Y YAYA CON UN ESPECIAL CARIÑO.

## **RECUERDO:**

A MIS AMIGOS QUE HEMOS PROSEGUIDO EN LA BREGA EN EL ANDAR JUNTOS POR LA VIDA: JOSE LUIS VEGA, ALEJANDRO TORRE, RAUL AVILA, JUAN MANUEL RUIZ. JOSE LUIS CAPDEVILLE, ESTELA CORDERO, ALFONSO MUNGUIA, FERNANDO CABALLERO, OSCAR CASTILLEJOS, FERNANDO CERVANTES, RUY GONZALEZ, CARLOS MENDEZ, JOSE LUIS Y LUCIO, CARLOS LARA, JUAN JOSE CANALES, BETO NUÑEZ, ROBERTO VENTURA ROBERTO FRAUSTRO, JORGE PEÑA.

## **INDICE**

<b>Introducción.</b>	<b>I</b>
----------------------	----------

## **Capítulo I                      El Sistema Bancario Mexicano y el Riesgo**

1.1. El Sistema Financiero Mexicano.	2
1.2. Fuentes de Financiamiento.	15
1.3. El Riesgo.	20

## **Capítulo II                      Filosofía para el otorgamiento del crédito**

2.1. Calidad de cartera.	29
2.2. Pago conforme a lo pactado.	30
2.3. Fuentes primaria y secundaria de pago.	31
2.4. Posición preferente.	33
2.5. Estructura apropiada.	34
2.6. Coparticipación en el riesgo.	36
2.7. Rentabilidad.	38
2.8. Calidad de servicio.	39
2.9. Relación integral de negocios.	41
2.10. Responsabilidad del funcionario.	42

## **Capítulo III                      Metodología Crediticia**

3.1. Cliente.	46
3.2. Destino.	46



4.6. Capacidad de pago proyectada.	96
4.6.1. Fuente primaria de pago.	96
4.6.2. Riesgos cruciales y efectos contrarrestantes.	97
4.6.3. Fuentes alternas de pago.	98
4.7. Calificación de riesgo y recomendaciones.	99
4.8. Fundamentos de contratación a largo plazo.	100
<b>Conclusiones.</b>	<b>111</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>115</b>

## INTRODUCCION

La crisis de la economía mexicana de 1995 no tiene precedentes en la historia contemporánea del país y afectó de manera severa la estructura y operación del sistema financiero, que se había mantenido a salvo incluso en los momentos más difíciles de otras crisis, como la de 1982. Sin embargo, la coyuntura actual ha sacado a la luz diversos problemas que la banca mantuvo ocultos durante muchos años, sobre todo, por la situación del entorno que es totalmente diferente. Por ejemplo, antes no existía una economía tan abierta y desreglamentada como la actual, el proceso de globalización no había madurado y las competencias interna y mundial eran limitadas.

Durante los ochenta, la banca mexicana disfrutó de una gran protección contra la competencia. Los elevados encajes legales para financiar el Gobierno, junto con una escasa demanda de recursos para inversión, contribuyó a que el riesgo crediticio fuera mínimo, al mismo tiempo que la función del análisis de crédito se debilitó en las instituciones bancarias. Por ello, cuando a principios del decenio en curso se recuperó la economía y se inició el proceso de desregulación del sistema financiero, fueron evidentes las deficiencias de la banca en su capacidad para evaluar el riesgo crediticio.

Los neobanqueros por su origen institucional ( casas de bolsa ), no aportaron el **Know-How** en materia crediticia, factor que no ayudó a detectar y prevenir oportunamente los viejos y nuevos problemas de cartera vencida. Adicionalmente, distorsionaron el concepto original del riesgo por privilegiar la rentabilidad de corto plazo y las operaciones especulativas de banca de inversión, en detrimento de las necesidades del mercado y de la relación costo/beneficio en el tiempo (mediano y largo plazos).

Bajo este contexto y ante la necesidad de reentrenar a los funcionarios bancarios en el análisis del riesgo financiero, que es la hipótesis de la que parte mi trabajo de tesis, me propongo como objetivo principal de la presente investigación desarrollar una metodología para el análisis del riesgo en el otorgamiento del crédito bancario, especialmente el destinado a las empresas. La metodología a proponer, no pretende ser un manual de crédito, pero sí busca tener un carácter práctico, en el que se conjuguen la teoría del riesgo con el análisis macroeconómico y microeconómico, este último reforzado con la utilización e interpretación de razones financieras.

Sin duda, disponer de una metodología para el análisis del riesgo crediticio, permitirá a los bancos mexicanos identificar los plazos más adecuados para el otorgamiento de los préstamos, así como los nichos de mercado con más posibilidades de éxito. Ello reduce la posibilidad de elevados índices de cartera vencida, que con los nuevos criterios de contabilidad representarían un verdadero obstáculo para que la banca cumpla con su papel de promotor del crecimiento económico.

Para cumplir con la hipótesis y el objetivo de mi trabajo de investigación, se desarrollarán cuatro capítulos. En el primero, se comentará de manera breve la evolución y el desarrollo del sistema bancario mexicano desde la década de los setenta hasta la crisis de 1995. Asimismo, se precisará que se entiende por financiamiento y las fuentes de recursos de las empresas, con el fin de ubicar al crédito bancario como una fuente externa de financiamiento y que para obtenerlo se tienen que cumplir con ciertos requisitos, especialmente el de capacidad de pago. Es precisamente en esta parte, donde el riesgo es inherente, por lo que la metodología que propongo no pretende eliminar los riesgos, pero sí minimizarlos, partiendo de su conocimiento.

lógica y aplicación de estos elementos teóricos, ya que se pueden tener marcos teóricos muy sólidos y profundos, pero si no se aplican de manera sencilla y práctica de nada sirven.

Disponer de una metodología de medición del riesgo crediticio es fundamental, ya que tiene la ventaja de estandarizar de una manera lógica y ordenada criterios objetivos de decisión. Sin embargo, no es la única acción que se debe tomar para una práctica bancaria sana; esto es, se deben fortalecer los mecanismos de supervisión y regulación por parte de las autoridades, además de la instrumentación de políticas económicas consistentes. Lo anterior es clave para evitar futuras quiebras bancarias, ya que la experiencia en el mundo indica que sus principales causas han sido los cambios macroeconómicos adversos, escasa o mala regulación de la práctica bancaria, mala administración institucional y carencia o no aplicación de criterios objetivos de la medición del riesgo.

Finalmente, debo reconocer que la metodología propuesta en este documento no es un todo acabado, por el contrario es el inicio de un trabajo que requiere mejorarse. En este sentido, la contribución profesional que hago es la de sentar las bases y despertar la inquietud entre los estudiantes de economía en profundizar sobre el análisis del riesgo, especialmente en materia del crédito bancario. Sobre esto debe señalar que, después de 16 años de experiencia en esta actividad, es necesario disponer de una metodología de análisis de riesgo, que por un lado permita tomar decisiones objetivas y por otro facilite la capacitación de las nuevas generaciones de banqueros. Al mismo tiempo, debo señalar que por más sofisticados que sean los modelos de medición de riesgo, éstos jamás suplirán al sentido común del tomar de decisiones.

Capítulo I

**EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO  
Y EL RIESGO**

## 1.1. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.-

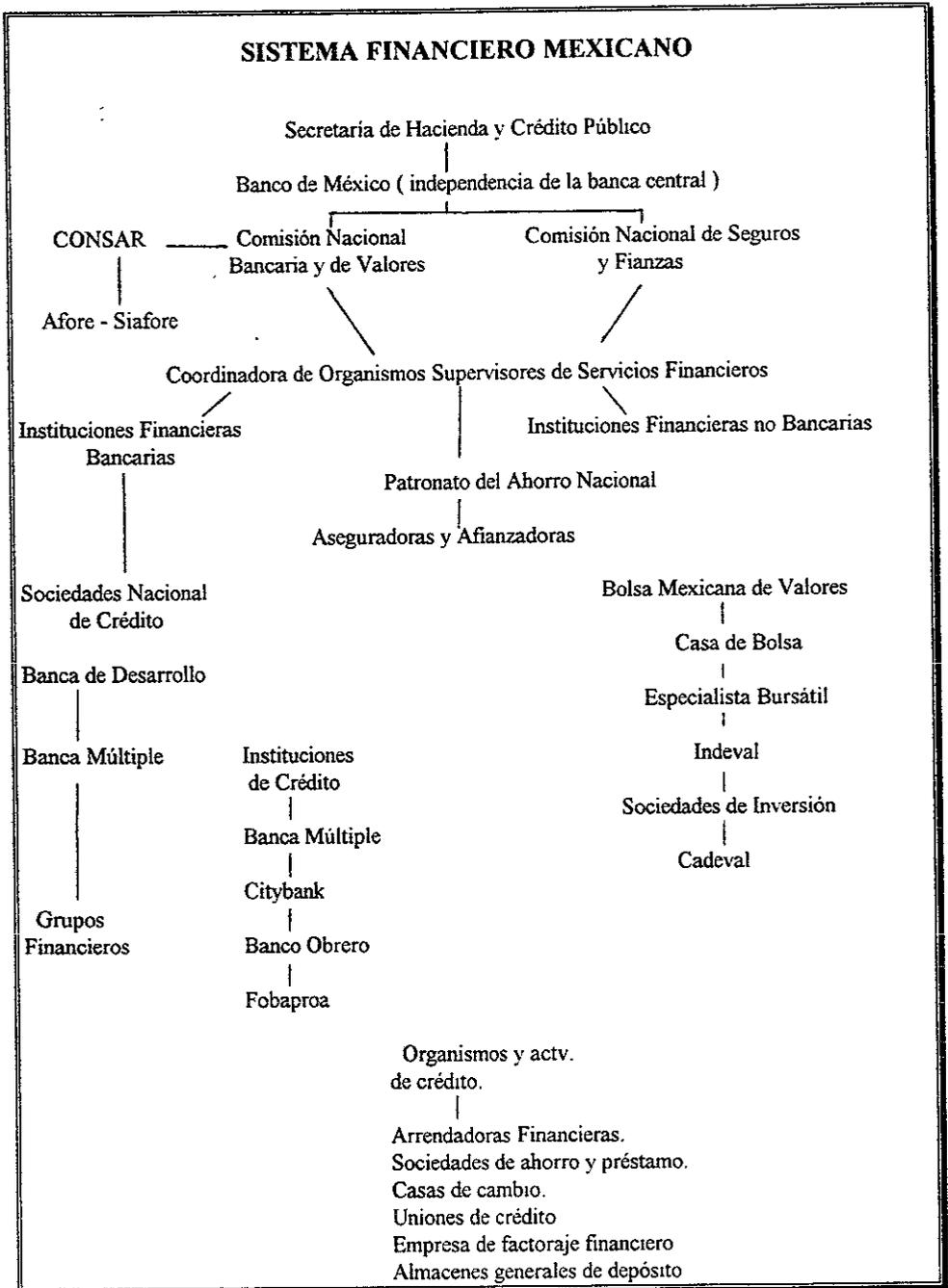
Para entender el concepto de Banca es necesario establecer algunos elementos que permitan ubicar a la Banca Comercial como parte del "Sistema Financiero". Este tiene su eje central en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y el Banco de México, también denominado Banco Central, el cual logra su independencia hasta el año de 1997.

Se considera que el sistema financiero mexicano desarrolla sus bases a fines del siglo pasado y principios de éste, así el sistema financiero posrevolucionario generaliza previa autorización del Gobierno Federal la operación de bancos, empresas aseguradoras, organizaciones auxiliares de crédito y sociedades financieras ( anteriormente sólo los bancos se sujetaban a dicha autorización). Posteriormente se agregaron facultades regulatorias atribuibles a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Banco de México.

La legislación aplicable a la banca ha experimentado diversos cambios, utilizando alternadamente el concepto de concesión a autorización, pero es hasta 1962, cuando se sustituye autorización por concesión con el propósito de señalar que se estaba en presencia de un servicio público. Años después se extiende a otros intermediarios la aplicación de concesión para evitar controversias mayores sobre las facultades discrecionales del Gobierno Federal.

El Banco de México es quien define, en principio, la política financiera.

A continuación se presenta el cuadro de la estructura actual del Sistema Financiero:



En la década de los setentas, la banca privada inició su proceso de formación de bancos regionales, lo que provocó que instituciones bancarias pequeñas se fusionaran para lograr una mayor cobertura geográfica; una competencia más equitativa dentro del mercado financiero y la integración de sus servicios, ya que la gran mayoría de sus actividades se llevaban por separado. De esta forma se integró, la banca múltiple comenzó a operar diversos instrumentos de captación de recursos y de concesión de créditos que les permitirían adaptarse a las cambiantes situaciones del mercado. Durante estos años la banca de fomento operaba casi exclusivamente como banca de promoción y desarrollo sin captar recursos del público.

En 1981 las autoridades financieras del país otorgaron créditos a los bancos que optaran por fusionarse o bien, que se convirtieran en banca múltiple. Para 1982, prácticamente todo el sistema de la banca privada estaba integrado por instituciones financieras de banca múltiples sumando un total de 37. Aunque, esto no evitó que el sistema financiero nacional comenzara a dejar de cumplir con varios de sus objetivos esenciales, como la captación de recursos que debía ser proporcional al crecimiento de la actividad económica y la intermediación financiera interna y con moneda nacional. Así, "la fuga de capitales empezó a acrecentarse de manera significativa en 1982, ya que la captación de recursos era llevada a cabo por las instituciones financieras extranjeras y la intermediación financiera local se desarrollaba en dólares."<sup>1</sup>

En abril de 1982, un decreto presidencial anunció nuevas y adicionales medidas para afrontar la crítica situación económica, apuntalando la política recesiva y restrictiva. El gobierno pensaba que por la vía del aumento de las tasas de interés y la aceleración del ritmo de devaluación del tipo de cambio se podía evitar la

---

<sup>1</sup> TELLO, C La nacionalización de la banca en México. p 45

dolarización del sistema de captación financiera, así como la fuga de capitales. Sin embargo, estas medidas no lograron su propósito, por lo que el Presidente López Portillo anunció los decretos de "Nacionalización de la Banca" (1 de Septiembre de 1982) y de Control Generalizado de Cambios, señalando que la intención era salvar la estructura productiva, proporcionar los recursos financieros para seguir adelante y detener la fuga de capitales.

Para 1983 el marco económico estuvo dominado por un fuerte proceso inflacionario y un ambiente general de inestabilidad financiera. Así, la inflación registrada en el año, fue de 80.8 por ciento, cifra sin precedente en la historia económica del país.

Bajo este contexto, la política monetaria se enfocó a controlar la liquidez y a intentar revertir el proceso de desintermediación financiera que originaron la estatización de la banca y la falta de confianza de los inversionistas. misma que se reflejó en una fuerte contracción de la actividad económica y en una espiral inflacionaria en los años siguientes.

Para 1987, la necesidad de encontrar una medida que atacara la inflación, que era el problema más grave en ese momento, propició la creación del Pacto de Solidaridad Económica. En este pacto, el sector financiero tuvo participación inmediata a través de la aplicación de medidas crediticias tendientes a evitar las presiones que podrían generar una liquidez excesiva. Se fijaron restricciones al financiamiento otorgado por la Banca Múltiple, excepto para el crédito al Gobierno Federal y renglones como vivienda y exportaciones manufactureras.

El privilegio del crédito al Gobierno Federal se debió, básicamente, a la disminución de la captación de dicho sector por causa de la disminución de los precios internacionales del petróleo y la ausencia de recursos crediticios provenientes del exterior.

La política de restricción crediticia permaneció durante un importante período, lo que iba en detrimento de la actividad del sector privado, ya que los recursos crediticios con que la banca contaba eran destinados al Gobierno Federal y/o a sectores considerados prioritarios como vivienda y sector agrícola.

Así entre 1982 y 1987, el porcentaje del crédito que recibió el gobierno de la banca comercial se elevó del 27.7% a 33.53%, en tanto que el proveniente de la banca de desarrollo pasó de 46.9% a 62.2% del total, durante el mismo periodo.

La escasez de recursos crediticios para el sector privado preveía la necesidad de una reestructuración del sector financiero, de tal forma que en 1989 se llevó a cabo un plan de innovación y actualización del sector financiero, pues el daño causado al mismo por la reducción sustancial en la captación bancaria del año previo causó un profundo deterioro del crédito otorgado por la banca institucional al sector privado. A partir de 1989, se empiezan a recuperar la demanda y asignación del crédito, gracias a la mayor certidumbre económica y financiera y, sobre todo a la liberación del régimen de inversión de la captación tradicional de la banca, que sustituyó al encaje legal por el coeficiente de liquidez.

El inicio de la aplicación de un plan que permitiera la innovación del sector financiero, aunado al marco de confianza generalizada derivado de los términos de negociación de la deuda pública externa, el saneamiento de las finanzas públicas, el

incremento del precio internacional del petróleo y el ingreso de flujos de capital provenientes del exterior, permitió el incremento de la captación global y sobre todo de la Banca Múltiple; lo que a su vez, produjo un crecimiento del financiamiento interno.

Dicho crecimiento no sólo se debió a la mayor captación de la banca en forma de ahorro, sino también a la mayor disposición de recursos de la banca originada por la sustitución del régimen de inversión obligatoria por el de un coeficiente de liquidez determinado.

Las condiciones que permitieron el crecimiento de financiamiento bancario al sector privado se mantuvieron para los dos años subsecuentes, por lo que el financiamiento bancario interno observó un crecimiento real muy considerable, destacando los recursos destinados al sector privado, derivados, principalmente, de la reducción de los montos destinados al Gobierno Federal.

Con la privatización de la banca en 1990, la recuperación del financiamiento bancario se reforzó, de tal suerte que para abril de 1992, el crédito otorgado por el sistema financiero al sector privado aumentó 30% anual, en tanto que el concedido al sector público disminuyó 19%.

El proceso de privatización de la banca tuvo su fundamento en el llamado "Proceso de Desincorporación de Empresas del Estado", a la luz de menor participación del estado en la economía.

El proceso de desincorporación de estas empresas y organismos paraestatales del sector público, prácticamente dio inicio en el sexenio de Miguel de la Madrid

quien "liberó al Estado de 537 de las 1155 empresas que existían. En el período de 1988 a 1994 aún se heredaron 618 empresas de las cuales, a octubre del último año quedaron sólo 210, más 48 en proceso de venta."<sup>2</sup> Es necesario mencionar que de diciembre de 1982 a 1994 se crearon 114 entidades paraestatales adicionales debido al surgimiento de organismos encargados de la propia desincorporación, así como la creación de nuevas empresas requeridas coyunturalmente.

Con los recursos obtenidos de la desincorporación de empresas públicas, en 1990 se constituyó el "Fondo de Contingencia", mismo que sólo entre la venta de los bancos y Teléfonos de México, obtuvo el 81.4% del total de sus recursos. Uno de los principales argumentos para la venta de las empresas fue que esto le permitiría al Estado grandes ahorros, sobre todo en gastos de inversión, debido a que el gobierno no contaba con el financiamiento necesario para modernizar las empresas y prefería usar sus recursos en atención a programas sociales.

Es importante destacar que el principal objetivo de la política monetaria a lo largo del proceso de ajuste fue evitar movimientos bruscos del tipo de cambio mediante una política crediticia acorde con este fin. Por otro lado, las autoridades monetarias pretendieron acelerar el proceso de reforma financiera para facilitar la repatriación de capitales y apoyar la intermediación financiera necesaria para permitir que la economía respondiera a las nuevas oportunidades de inversión, lo cual no fue logrado.

Para 1993 continuó significativamente el crecimiento en la demanda y asignación de crédito bancario. Sus saldos, incluso, representaron el 112% de la captación integral de la banca en 1993, el crédito creció más que el ahorro. El sector

---

<sup>2</sup> Presidencia de la República Crterios Generales de Política Económica, p 43.

privado incrementó su posición deudora con el sistema financiero. La banca, para financiar el crecimiento del crédito, acudió al endeudamiento externo y a la colocación de valores en el extranjero. El crédito a las actividades empresariales y el financiamiento a la vivienda fueron los de mayor crecimiento.

Pero el dinámico crecimiento del crédito se vió acompañado de un aumento de la cartera vencida, dada la falta de medición del riesgo. Esta situación se agravó por los frutos ( alza de tasas de interés y contracción económica ) de la devaluación de diciembre de 1994, lo que motivó la intervención del Gobierno Federal para evitar la quiebra del sistema bancario.

Ante este panorama, desde 1995 se inicio un proceso de saneamiento del sistema bancario del país y de actualización de su marco regulatorio, entre lo que se destacaron los nuevos criterios de contabilidad (USGAAP), cuyo impacto fundamental es el llevar a cartera vencida el total del préstamo, después de tres pagos vencidos no cubiertos. Ello sin duda obliga a las instituciones bancarias a ser más cuidadosas en sus análisis de riesgo financiero, tema principal del presente trabajo de investigación.

Aunado a ello, la reprivatización de la banca auspició que algunas instituciones de crédito, se otorgaran a agentes estratégicos del grupo en el poder, lo cual ocasionó un severo anacronismo para el futuro de la banca privada, los bancos se convirtieron en negocios personales, generándose múltiples arbitrariedades en el otorgamiento en los créditos, cuyo fin fue el autoprestamo (Banco Unión, Grupo Havre, Banpaís y Grupo Abaco-Confía).

Con el Tratado de Libre Comercio se manipuló al conjunto de los agentes económicos a implementar una mayor deuda en dólares bajo la condición de una economía competitiva, lo cual trajo por un lado la adquisición de maquinaria y equipo proveniente del exterior y por el otro, un congelamiento del aparato productivo, a través de la importación de productos terminados, lo que ocasionó una economía con proyectos sobre la base monetaria en dólares.

La ingeniosa y vil estrategia de sobrevaluación monetaria condujo al desmoronamiento de parte del aparato productivo, así como una fuerte inversión en bienes de capital, financiados en dólares, a pagarse con flujos de ingresos en pesos.

La cartera vencida a partir del año de 1995 estuvo soportada en gran medida en la falta de medición del riesgo elemento fundamental para la elaboración del trabajo de tesis), así como por políticas económicas que pretendían el ascenso del nuevo grupo en el poder.

Producto de la estrepitosa crisis de 1994, la Banca Mexicana se encontraba con un alto índice de cartera vencida (en algunos casos llegó a más del 50% de la cartera total de algunos Bancos), lo que ocasionó que el gobierno interviniera, comprando gran parte de ésta cartera emproblemada, a fin de poder disminuir la carga de recuperación crediticia, lo que permitiría por un lado sanear las finanzas de los Bancos con recursos federales equivalentes a los 15 mil millones de dólares al cierre de 1997 mismo año que se creó el Banco Fobaproa y por otro lado la medida buscaría proteger el patrimonio de los ahorradores.

A continuación se verán las cifras del FOBAPROA al cierre de 1996:

## FINANZAS PUBLICAS E INDICADORES MONETARIOS Y BURSATILES

Actividad Bancaria  
Operaciones Financieras de la Banca Comercial  
Recursos  
Cartera de Crédito  
Intereses Devengados Sobre Créditos  
( Millones de N\$ a Precios Corrientes )

PERIODO	Venta de Cartera a FOBAPROA	Reestructuración de Cartera UDIS
1994/12	ND	ND
1995/01	ND	ND
1995/02	ND	ND
1995/03	ND	ND
1995/04	ND	ND
1995/05	ND	ND
1995/06	12.460	1.903
1995/07	12.350	10.793
1995/08	12.461	27.855
1995/09	27.469	36.833
1995/10	24.594	59.453
1995/11	31.258	79.190
1995/12	71.771	97.955
1996/01		
P/	74.292	111.768
1996/02	75.697	123.987
1996/03	99.540	131.469
1996/04	102.618	141.055
1996/05	112.826	149.158
1996/06	119.774	155.955
1996/07	121.284	171.995
1996/08	135.950	183.624
1996/09	142.848	197.090
1996/10	156.511	203.803
1996/11	158.089	202.354
1996/12	179.706	203.877

p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

Fuente: Banco de México, Indicadores Económicos

Según información de Banco de México se ha ido incrementando la compra de cartera vencida por el gobierno a los Bancos hasta el cierre de 1996 y la tendencia a abril de 1998, según reporta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la cifra de 568,000,000,000 de pesos, lo que nos indica a un tipo de cambio de 9.00 pesos, que el total equivale alrededor de 63,000,000,000 de dólares. Misma que tendrá que evaluarse, con el fin de detectar las diferentes problemáticas de cartera vencida y que actualmente esta en la mesa de debates, sí además ésta se convierte en deuda pública, lo que sería un grave costo social.

Asimismo, en el siguiente cuadro se observa la entrega de cartera por los Bancos al FOBAPROA, así como su participación porcentual al cierre de 1997, según cifras tomadas del periódico El Financiero del día 10 de noviembre de 1997.

### TOTAL CARTERA VECIDA BRUTA

Avanzan vencimientos

Total cartera vencida bruta ( millones de pesos )

	marzo, 97	junio, 97	septiembre, 97
Indice de morosidad	92,743.22 7.84	94,708.73 7.69	98,121.69 7.83

En la mayoría de los bancos

Situación a septiembre de 1997.

( Saldos corrientes en millones de dólares )

	Cartera vencida bruta	Indice ( morosidad )
Promex	5.450.43	22.92%
Banamex	28.026.69	18.81%
Bancomer	22.871.20	14.39%
Bital	7.308.81	14.35%
BanCrecer	11.623.38	14.17%
Atlántico	4.457.39	13.80%
Mercantil del Norte	2.364.60	11.45%
Serfin	11.269.69	10.79%
Santander	2.476.64	5.62%
BBV	1.713.71	4.30%
Inbursa	240.40	2.65%
Citibank	196.26	2.25%
Bajío	34.50	2.03%
Inmex	10.05	1.18%
Interacciones	67.85	1.15%
Banregio	5.06	0.53%
Mitel	4.59	0.39%
Bansi	0.46	0.20%
<b>TOTAL</b>	<b>98,121,69</b>	<b>7.83%</b>

Con la creación de las Afores a mediados del año de 1997, se pretendía crear un esquema de ahorro forzado (dado que la mayoría de la población Mexicana no podría ahorrar), además de permitir que algunas instituciones financieras que cuentan con un Afore propia se puedan financiar con recursos de menor costo a la fecha.

Asimismo, el subrayar que según informes de Banco de México al cierre del año de 1997, la estructura del ahorro en México se mantenía en un 72% a menos de un año y la diferencia se encontraba en largo plazo, lo que ocasiona que gran parte de la posición de las instituciones involucradas en el crédito tengan restricciones para el financiamiento de proyectos de largo plazo, ya que el negocio de intermediación depende del comportamiento del ahorro. Lo anterior implica que para financiar proyectos de largo plazo las instituciones financieras de crédito, busquen otras alternativas o mecanismos como son: fondeos con líneas de bancos corresponsales a nivel mundial; apoyos de recursos con líneas de EximBank (Bancas de desarrollo de cualquier parte del mundo); bursatilización de carteras (que significa empaquetar documentos de corto plazo y los fondean a mediano plazo) y de esa manera subsanar las brechas entre crédito y fondeo.

Las crisis recurrentes en la economía han sido la causa de la falta de confianza de gran parte de los ahorradores, por consiguiente se generó con ello un freno al desarrollo y crecimiento sostenido, sobre la base de encontrarse montada la economía en un persistente proyecto de corto plazo, así como la economía llamada casino, que pretende mantenerse con la inversión de capitales golondrinos y especulativos, que buscan la ansiosa y succulenta rentabilidad del corto plazo, lo que demuestra un grave vicio en las tendencias del comportamiento económico, que a la

par no intenta sacrificar grandes capitales a un proyecto de economía de largo plazo.

Por tal motivo a continuación se verán los mecanismos que obedecen a las fuentes de financiamiento.

## **1.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.-**

Antes de precisar que entendemos por riesgo, conviene hacer algunas reflexiones sobre las fuentes de financiamiento de las empresas, las cuales son el sujeto de estudio sobre el que girará la metodología de análisis de riesgo que pretendo desarrollar en los próximos capítulos.

El término financiamiento implica el esfuerzo desarrollado, el medio con el que cuentan los funcionarios de las empresas para obtener recursos, allegarse fondos, medios de pago para cubrir sus necesidades de nuevos proyectos o la adquisición de los bienes suficientes para el adecuado cumplimiento de sus objetivos.

El concepto de financiamiento hace resaltar la esencia de la función financiera, en el sentido de mantener a la empresa abastecida de fondos suficientes y necesarios para su adecuado funcionamiento, obteniéndolos de la mejor forma y bajo las mejores condiciones posibles.

Es indudable que cualquier empresa necesita allegarse de fondos de origen interno o externo, para lograr sus metas y proporcionar los rendimientos necesarios. Para lograr esto es de vital importancia elaborar un plan financiero debidamente

trazado, ya que de lo contrario la empresa sufriría desequilibrios, que pondrían en peligro su situación financiera, con la paralización total o parcial de sus operaciones.

Entre las fuentes de financiamiento internas destacan:

**\* Capital Propio.-**

Representado por el valor nominal de las acciones, las reservas, el fondo de amortización y la autofinanciación.

Puede realizarse mediante aportaciones líquidas o no líquidas; las reservas que provienen de los beneficios no distribuidos de la empresa y el fondo de amortización que está formado por las cuotas destinadas a la renovación del equipo industrial. Otras partidas para financiamiento son deudores morosos donde la empresa se financia mediante la rotación de capital circulante una vez que sus partidas han constituido en el período de maduración, la venta permite la recuperación de las partidas que forman parte de su costo ( mano de obra, materias primas y gastos generales ); la distribución de los dividendos a los accionistas, así como la información de reservas y de fondos de provisión.

**\* Reservas.-**

Entre otros financiamientos internos que se dan dentro de la empresa está el financiamiento interno sin garantía específica, que son recursos obtenidos por la empresa sin comprometer sus activos específicos como garantía de crédito. Creando o incrementando las reservas complementarias de capital, reservas de pasivo, reservas de superávit y utilidades acumuladas. Las reservas complementarias de capital son la depreciación de material y equipo y la amortización de marcas y

patentes, de los pasivos que corresponden a la participación de utilidades, las reservas para uniformes de personal y las reservas para el ISR, las reservas de superávit, son la reserva legal y de reinversión, las utilidades acumuladas son equivalentes a la utilidad del ejercicio, la acumulada, y la de años anteriores por aplicar.

Otros financiamientos internos son el financiamiento sin garantía específica negociada. Que son los recursos obtenidos por la propia empresa sin comprometer los activos como garantía de crédito, considerando su acumulación de pasivos como los sueldos y salarios por pagar, los impuestos por pagar y las utilidades por pagar y el financiamiento interno sin garantía específica negociada, son los préstamos o aportaciones de socios y accionistas, generalmente no pagan intereses.

#### Las fuentes de financiamiento externa.-

Son aquellas que después de un tiempo determinado, la empresa tiene la obligación de pagar intereses y restituir la cantidad obtenida. Este tipo de fuentes comprende:

\* Las cuentas por pagar a acreedores, proveedores, efectos a pagar, obligaciones y bonos con vencimiento inferior al año, y todo tipo de créditos a corto plazo.

\* El financiamiento externo sin garantía específica y sin garantía específica espontánea, así como con garantía negociada.

En el supuesto que sea necesaria la obtención de un financiamiento externo, para el desarrollo de las operaciones de la empresa, se debe considerar las siguientes responsabilidades para su tramitación: la obtención de dicho capital al más bajo costo, así como la planeación en la aplicación de dicho capital; el mantenimiento de las relaciones con las instituciones de crédito; la vigilancia y cumplimiento de las condiciones establecidas para la operación; y el mantenimiento de la buena imagen de la empresa ante sus acreedores.

Para elegir adecuadamente la fuente de financiamiento, será necesario hacer un cuidadosa y minucioso estudio del destino que se dará a los recursos. Del resultado de dicho estudio se decidirá qué fuente es más conveniente, ya sea a corto, mediano o largo plazo, teniendo presente en todo momento los siguientes factores: costo, garantía y lo más importante la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas con oportunidad.

Para llevar a cabo una buena selección del Financiamiento, se tendrá que tomar en cuenta ciertos elementos que según el Sr. Robert W. Johnson son básicos en la determinación de las fuentes de Financiamiento.<sup>3</sup> A continuación se mencionan dichos elementos:

☐ **Adecuación:** Se refiere a la compatibilidad de los tipos de fondos empleados en relación con la naturaleza de los activos financiados, es decir que los fondos obtenidos deben ser consistentes o armónicos con los activos en que se empleen. Así tenemos que normalmente las necesidades de fondos corrientes temporales se cubren con préstamos a corto plazo; por lo general, estos fondos se

---

<sup>3</sup> JOHNSON, W. Robert. Fuentes de Financiamiento. p. 56.

utilizan para financiar la compra de bienes que finalmente han de venderse y que al convertirse en efectivo, servirán para liquidar la deuda.

☐ Riesgo: Todo negocio está sujeto a fluctuaciones en ventas que se ven reflejadas en variaciones en las utilidades disponibles para los propietarios.

Los accionistas comunes son quienes controlan y administran la empresa dado que cualquier adversidad que afecte a ésta, repercutirá más ampliamente provocando que las utilidades sí las hubiese, sean aplicables en primer término al pago de acreedores y después a accionistas preferentes.

Cuando se contrae una deuda se generan dos obligaciones: pagar intereses y retribuir el capital. Nuestro principal riesgo es no poder cubrir esas dos obligaciones. El riesgo adicional para los socios es que no se obtengan las utilidades esperadas e inclusive operar con déficit.

☐ Maniobrabilidad: Es la habilidad o capacidad para ajustar nuestras fuentes de fondos, aumentándolas o disminuyéndolas de acuerdo con los principales cambios en nuestras necesidades de liquidez.

La maniobrabilidad es buscada para poder tener a nuestra disposición el mayor número de posibles alternativas cuando nazca la necesidad de aumentar o disminuir el total de fondos que hemos de emplear.

☐ Tiempo: Muy relacionada a la maniobrabilidad se encuentra el factor tiempo. O sea la planeación de cuando hacer una inversión, a fin de que resulte más lucrativa.

□ Control: Otro aspecto que se debe considerar al planear los tipos de fondos que deberán usarse es el deseo de los propietarios de mantener el control de la empresa. Si solicitamos un préstamo mayor de lo que podemos pagar, incurriremos en falta de capacidad de pago y por lo tanto la posibilidad de perder el control de nuestros recursos y obligaciones contraídas.

La decisión de los fondos a emplear, representa un equilibrio entre adecuación, riesgo, maniobrabilidad, tiempo y control. El administrador financiero de una empresa por lo tanto, siempre deberá estar enterado de las condiciones económicas, y del mercados, puesto que el estudiará la forma de proveer oportunamente y al menor costo los fondos necesarios para la empresa.

Una vez analizado de manera breve el tema de financiamiento para la empresa, en el apartado siguiente abordaremos el riesgo en la operación de los negocios, con el fin de tener un marco de referencia para la evaluación del riesgo financiero en el otorgamiento del crédito bancario, el cual será analizado en el capítulo cuarto en un caso práctico, previo desarrollo de la metodología correspondiente en el capítulo tres.

### **1.3. EL RIESGO.-**

El riesgo es la contrapartida de la acción de otorgar crédito, asumir riesgos es inherente a la actividad de las Instituciones de crédito, por lo que no se pretende eliminar los riesgos, sino manejarlos adecuadamente. El objetivo en última instancia es; maximizar el beneficio para un determinado nivel de riesgo asumido o, minimizar el riesgo para un mismo beneficio obtenido, evitando las situaciones en las que el nivel de riesgo asumido sea incompatible con el beneficio a obtenerse.

Para los negocios, el riesgo es la posibilidad que se incurra en pérdidas, que tenga el crecimiento de sus ganancias con un impacto negativo o. que enfrente dificultades imprevistas por errores de evaluación y/u operaciones. Los riesgos pueden dividirse en dos grupos: riesgos primarios, que son inherentes a la actividad de una institución financiera y riesgos de situación que son aquellos primarios enmascarados en situaciones negociables.

Los riesgos primarios están tipificados en:

**\* Riesgos Primarios Tangibles:**

- Riesgo de liquidez.- Es una consecuencia de la falta de balance entre las entradas y salidas en el flujo de caja, o si hay una situación balanceada, la posibilidad de que un activo no sea convertido en moneda corriente cuando sea necesario o previsto.

- Riesgo de crédito ( de préstamo o de emisor ).- Es la posibilidad de que un deudor deje de pagar parte o la totalidad de su compromiso.

- Riesgo de Tasa/Precio.- Existe la posibilidad de que un activo o un pasivo sufran alteraciones de tasa o de precio como consecuencia de las oscilaciones de éstos en el mercado.

\* Riesgos Primarios Intangibles.

- Riesgo Legal/Fiscal.- La posibilidad de que una institución infrinja y/o sea penalizada por infringir las normas y los dispositivos legales ante el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc.

- Riesgo Político y de Imagen.- La posibilidad de que la institución, como consecuencia de sus actividades o decisiones de carácter político, haya desgastado su buen nombre en el mercado o ante las autoridades. Aunque sean intangibles, tales riesgos afectan la evolución natural de la institución, generan represalias indeseables o impedimentos de consecuencias imprevisibles.

- Riesgos Operacionales - Son los riesgos inherentes al área de operaciones, provenientes de la falta de seguridad en el mantenimiento y en el transporte de los activos, de la insuficiencia de controles e información, de procedimiento y revisiones inadecuadas, de la falta de sigilo, de las posibilidades de fraude, etc.; que puedan también desdoblarse en riesgos primarios tangibles, de crédito, de liquidez, de precio-tasa, o generar pérdidas directas por fraude, mala fé o descontrol. Se incluyen aquí los riesgos provenientes de procesamientos de datos y la transmisión de información por medio de la red de teleprocedimientos, así como la manipulación de datos contables.

Por lo que hace a los riesgos de situación, se clasifican en:

\* Riesgos de Sociedad.- Son aquéllos provenientes de la actuación deficiente del (de los) partícipe (s). entre los que se encuentran:

◇ Riesgo de desempeño (Performance).- La posibilidad de que en una transacción, uno o más participantes (incluso el cliente), falten al compromiso asumido, cualquiera que sea la naturaleza de éste.

◇ Riesgo de Intercambio (Trading).- Es la posibilidad de que al actuar como intermediario entre dos partes (comprador y vendedor), una de ellas falle en el compromiso, forzando a la institución a un ajuste de posición para honrar el compromiso con la otra parte. Es una situación particular del riesgo de desempeño, por la cual la institución queda expuesta a riesgos de liquidez y/o de precio-tasa.

Es importante distinguir esta situación de aquella existente cuando ocurre una inversión. En la posición de "trading" la institución queda involuntariamente expuesta a variaciones de precio y de liquidez. En la posición de "inversión" la institución queda deliberadamente expuesta a las variaciones de precio y de liquidez.

\* Riesgos de emisor.- Es el riesgo inherente a títulos y/o valores mobiliarios, incluso títulos de renta fija emitidos por un cliente. El riesgo de emisor se puede desdoblar en riesgo de crédito, de liquidez y tasa-precio.

\* Riesgo de Formalización.- Posibilidad de pérdidas o litigios con clientes como consecuencia de imperfecciones en la documentación que soporte la transacción. Algunas veces puede inducirnos a un riesgo de crédito, de liquidez, tasa-precio y hasta de orden legal.

\* Riesgo fiduciario.- Cuando existe la posibilidad de que la institución se enfrente a problemas o a que sea accionada por un cliente o por terceros, bajo la

alegación de conducta imprudente, ruptura de litigio, omisión de información. Ocurre cuando se actúa por cuenta, orden o como administrador de activos.

\* **Riesgo de mercado.**- Designación comúnmente usada para los riesgos de liquidez y de tasa-precio en las posiciones de inversión y/o en las posiciones de trading.

\* **Riesgo de Tasa de Interés.**- Esta dado por la elevación en las tasas de interés, provocando con ello una elevación del riesgo crediticio.

\* **Riesgo Inflacionario.**- Debido al exceso de dinero circulante, emitido por el gobierno (incrementándose los medios de compra sin incrementarse la producción), y por la falta de balance entre la oferta y la demanda, de forma tal que la producción marginal es insuficiente provocando un incremento en costos, que a su vez repercutirán en el aumento de precios, originando un riesgo por parte de las instituciones crediticias.

\* **Riesgo político.**- La incertidumbre financiera del país se encuentra afectada por los diversos sucesos desarrollados en los últimos años (asesinatos a líderes políticos, credibilidad del pueblo hacia las autoridades, etc.), provocando que las instituciones financieras reduzcan sus índices de préstamo a las empresas.

Dado el entendimiento del riesgo y sus diferentes modalidades, identificamos dos factores de riesgo: endógenos y exógenos.

Los factores de riesgo endógenos, son las fuerzas internas, que atentan contra el financiamiento. Por ejemplo, cuando los inversionistas se sienten amenazados por

la situación que priva en el país, estos se vuelven temerosos para invertir capital fresco en la economía. Muestra de ello, son los conflictos políticos que se han suscitado en el sureste del país. Teniendo como muestra los levantamientos armados en Guerrero y Chiapas.

Otro factor es la situación política que se ha generado con los nuevos cambios políticos dentro del gobierno, con ello, casi la mayoría de los inversionistas y de las propias instituciones bancarias se muestran temerosas a poder desembolsar dinero para el desarrollo y crecimiento de negocios.

Por su parte, la devaluación de nuestra moneda, ha provocado en el inversionista pérdidas cuantiosas, originando con ello, la incertidumbre para poder crecer en el ramo destinado, muestra de ello han sido los micro y mediano empresarios, los cuales han tenido que cerrar o asumir con cuantiosas deudas. Esta situación es reflejo de la poca estabilidad financiera que el país ofrece, y que quizás se logre establecer en la medida en que tanto factores económicos como políticos puedan solucionarse y darle al país una seguridad de la inversión en todos sentidos.

Los factores de riesgo exógenos, son fuerzas externas, que ponen en peligro la posible recuperación del crédito y por lo tanto son un factor de decisión. Entre ellos, podemos considerar el hecho de competir dentro del mercado mundial, los productos elaborados dentro del país, y la propia dinámica global de la economía.

Las fuerzas de mercado como son competencia, juegan un factor importante de riesgo, así como también la dependencia que se da entre el servicio y el cliente, el cual depende muchas veces de las condiciones del propio mercado externo.

Por otro lado, se encuentran las políticas monetarias, las cuales crean grandes conflictos a través de manejo del tipo de cambio que la devaluación de la moneda, así mismo puede estimular un proteccionismo interno.

Aunado a ello, existe la penetración de nuevas inversiones, que forzarán inminentemente al mercado a valorar su entorno comercial, ya que atentará contra el *status quo* general de las empresas, y que se encuentran abocadas al territorio nacional.

Además, otro problema con la inversión extranjera, es que existen sectores donde no interesa participar activamente, pero para países terceros (Estados Unidos, por citar un ejemplo) encuentran en esos lugares, grandes posibilidades, tal vez porque poseen alta tecnología, o bien, se debe a que las empresas carecen de ella para poder hacer frente a los retos del mercado.

El proceso de reprivatización generó problemas de riesgo debido a que los bancos fueron entregados a diversos grupos de poder (tal fue el caso del salinismo), en donde la posición de amistad y compadrazgo influyó de sobremanera para la posibilidad de otorgar créditos a las diversas empresas.

Sin embargo, la manera en que se asignó la venta de los bancos, generó una serie de perspicacias, originando que los compradores fueron apoyados a través del financiamiento cruzado entre los mismos bancos.

Este tipo de crédito es irregular y permitió que quedaran los Bancos en manos de esta nueva clase política en el poder, originando una red de conexiones de préstamos entre las mismas Instituciones bancarias, apoyados en la figura del

autopréstamo, como el caso de Cabal Peniche, Ángel Rodríguez, Rodrigo Havre y actualmente el caso del grupo Abaco-Confía.

Otro factor de riesgo, son los conflictos armados, que se suscitan en todo el mundo, provocando con ello, que países altamente industrializados, como los Estados Unidos, se vean en algunos casos obligados a disminuir sus inversiones en países tercermundistas.

Capítulo II

**FILOSOFIA PARA EL OTORGAMIENTO  
DEL CREDITO**

Con la adopción de una filosofía encaminada a percibir los puntos medulares de medición al riesgo, podemos delinear la esencia que rige una normatividad y comportamiento de una Institución al otorgar el crédito. Es motivo el contar con una filosofía que detecte los elementos básicos, a fin de dar una dirección ordenada, que permita a su vez una aportación en los procedimientos de otorgamiento crediticio, el cual llevará consigo la herramienta necesaria para la creación de una metodología crediticia, que se verá en el siguiente capítulo. De ahí que a continuación entraremos de lleno a las células que componen la filosofía.

## **2.1. CALIDAD DE CARTERA.-**

Las decisiones crediticias deben asegurar un portafolio de alta calidad, asumiendo solamente riesgos razonables y manteniendo un apropiado equilibrio entre riesgo y rendimiento (crédito implica riesgo).

La experiencia, conocimientos y principalmente la moralidad de los solicitantes de crédito, son un elemento esencial que por sí solo puede determinar la declinación de una solicitud. La experiencia que hayan tenido con la institución otorgante del crédito es fundamental, así como con terceros con los cuales mantengan relación de negocios.

Por buena que sea una garantía, la instrumentación de un crédito y/o su formalización legal, no podrán evitar la pérdida que se obtendría de un crédito otorgado a personas de dudosa integridad y honorabilidad.

La recuperación del crédito (capitales e intereses) y la seguridad de que será liquidado en las condiciones pactadas, deben ser más importantes que la utilidad que pueda reportar una transacción, ya que no existe tasa de interés, por alta que sea, que compense por un crédito no cobrado.

## **2.2. PAGO CONFORME A LO PACTADO.-**

Se otorgarán préstamos sólo cuando estamos convencidos de que el acreditado podrá cumplir en los términos acordados, sin sufrir daños y que la Institución, podrá cobrarlo sin gestiones especiales ni problemas.

En las diversas etapas del proceso de crédito, deberá comprobarse que el solicitante es capaz de pagar el financiamiento en las condiciones que serían aceptables para ambas partes. Durante el análisis deberá evaluarse la fuente de pago del crédito, siendo esta generalmente el flujo de efectivo que obtiene el negocio o sus ingresos ordinarios (en crédito al consumidor).

Para lograrlo, se deberán detectar claramente las necesidades de financiamiento de los solicitantes y plantear en términos generales, el tipo de crédito adecuado y las condiciones bajo las cuales la institución podría apoyarlos.

Una vez probada la viabilidad del pago en las condiciones analizadas y aceptadas por la institución, deberán ser negociadas y aceptadas por el cliente. No nos hace ningún sentido fijar condiciones muy favorables para las Instituciones, si éstas no son aceptadas por el solicitante o no pueden ser cumplidas.

La instrumentación o formalización, deberá incluir la totalidad de las condiciones pactadas, ya sea mediante la suscripción de títulos de crédito y/o de contrato.

En todo caso, no debe quedar ninguna duda al solicitante y a los funcionarios que han de autorizar el crédito por parte de la institución, sobre los términos y condiciones de éste (destino, plazo, garantías y en general las condiciones de hacer y no hacer a que ambas partes se comprometen). Se debe evitar a toda costa, que por una deficiente instrumentación, malos entendidos u otras causas imputables, no se realice el pago de acuerdo a dichas condiciones.

Si un solicitante, de cuya evaluación de crédito concluye que podrá pagar y tendrá voluntad de hacerlo, acepta expresamente las condiciones de un crédito bien estructurado, la probabilidad de problemas para un pago normal será menor.

### **2.3. FUENTES PRIMARIA Y SECUNDARIA DE PAGO.-**

Se otorga un préstamo sólo cuando hay por lo menos, dos fuentes de pago, claramente identificadas:

a) Una fuente primaria de pago es, como su nombre lo indica, la fuente principal de pago que el prestamista y el prestatario espera sea la forma natural en que se cubra el importe del préstamo y sus accesorios, que por lo general proviene de los ingresos en efectivo derivados de sus actividad normal.

b) Una fuente secundaria de pago es la alternativa de liquidación que el acreditado y el prestamista han identificado y aceptado, para el caso de que falle la

fuerza primaria de pago. Puede tratarse de garantías reales propias del crédito, de los activos en que se invirtió el mismo; de otros bienes del acreditado; o de otros obligados, personas físicas o morales.

#### Fuentes Primarias de pago.-

Naturalmente la fuente primaria de pago de un crédito son los flujos de efectivo que genera un negocio, ya que con éstos se espera el pago del préstamo. Conceptualmente, existen solamente tres fuentes de obtención de efectivo:

a) Los flujos de efectivos futuros del negocio; b) la conversión en efectivo de los activos de la empresa y c) la obtención de nuevos créditos provenientes de otras fuentes o acreedores, así como la venta de valores o alguna otra forma de financiamiento. No se deberá otorgar préstamos cuando la fuente primaria de pago signifique la adjudicación y/o venta de los activos del acreditado.

El pago por un garante procede por lo general de alguna de las fuentes mencionadas con anterioridad y no se considera normalmente como fuente de pago primaria.

#### Fuente secundaria de pago.-

Pueden ser los activos no gravados de los prestatarios, si se trata de bienes de alta demanda y valor suficiente. Si la fuente secundaria de pago está relacionada con la fuente primaria, su valor se ve restringido.

La seguridad de un colateral depende de dos factores: a) de que su valor de realización, aún con un posible castigo, cubra el importe del crédito, y b) de que su valor sea independiente de la disminución en los flujos de efectivo del acreditado. Si su valor llega a disminuir con la reducción en los flujos de efectivo del acreditado, entonces debe buscarse un margen más amplio.

Asimismo, se deberá considerar que el objetivo primordial de los prestamistas no es comercializar las garantías, por lo que sigue siendo la capacidad de generación de flujo de efectivo, la base de las decisiones de crédito.

Con la excepción de los colaterales de caución bursátil y stand by de banco de primer orden, las garantías reales se consideran una segunda fuente de pago y sólo en ocasiones se convierten en fuente primaria. Lo normal es que la viabilidad del negocio sea la fuente principal de recuperación, tal como lo demandan las sanas prácticas bancarias.

#### **2.4. POSICION PREFERENTE.-**

Se otorga préstamos sólo a clientes ante los cuales, la posición como acreditante, es tan buena o mejor que cualquier otro acreedor.

En algunos préstamos, la posición preferente es parte esencial del diseño del producto como en los casos de: hipoteca industrial, créditos simple con garantía hipotecaria, arrendamiento financiero, créditos hipotecarios, etc.

En la fase de análisis, se puede tener una referencia de la posible posición frente a los demás acreedores, revisando: El SENICREB<sup>4</sup> o créditos múltiples, las relaciones analíticas de pasivos y activos presentados en los estados financieros, así como los contratos que muestran la posición y derechos de otros bancos y acreedores.

En cuanto a garantías reales, lo deseable es que siempre se este en primer lugar, a menos que el valor del bien nos otorgue buena cobertura, aún estando en posterior lugar o que se este en segundo lugar, después de uno mismo. En todo caso, lo importante tratándose de garantías reales, es que se puedan adjudicar sin gran dificultad y que sean de amplia y fácil comercialización.

## **2.5. ESTRUCTURA APROPIADA.-**

Se otorgan préstamos sólo si están estructurados apropiadamente en función del destino del crédito y la fuente de pago.

En créditos a empresas, en que existe mayor facilidad para diseñar préstamos a la medida, cada condición deberá contribuir a una recuperación de acuerdo a lo pactado. Por lo tanto, el plazo para financiar una cartera que se recupera en 30 días, debe ser coincidente con las fechas en que se recibe el efectivo de esa cartera.

---

<sup>4</sup> **SENICREB:** Será entendido como el reporte trimestral de las instituciones de crédito a Banco de México sobre los diferentes riesgos de la cartera, así como el comportamiento positivo o negativo de acuerdo a los diferentes tipos de crédito otorgados a las empresas. Nos servirá como parámetro para ver la condición de la cartera con las diferentes instituciones de crédito y reflejará el tipo de deuda que tiene contratado con las mismas.

Tratándose de un proyecto, por ejemplo para una nueva planta, si la fuente de pago serán las utilidades y ahorros de gastos de la operación de esa planta, es lógico que el plazo sea largo.

De la misma manera como una correcta estructuración contribuye al pago normal, un planteamiento erróneo puede ocasionar que el crédito no se pueda pagar.

La estructuración se inicia desde los primeros contactos con el solicitante, pero se realiza más intensamente en la etapa de análisis de crédito y se materializa en la formalización del contrato.

Los aspectos más importantes que se deben evaluar para una óptima estructuración son:

- ♦ Destino.

Determina en gran parte el tipo de crédito a estudiarse, si bien en ocasiones, para un destino puede haber más de un tipo de crédito utilizable.

- ♦ Plazo y calendario de pagos.

A mayor plazo, el riesgo de crédito se incrementa, por lo que el plazo debe establecerse en congruencia precisamente con la generación de flujos de efectivo.

- ♦ Clausulados de los contratos.

Todas las características del crédito se plasman en el respectivo contrato, pero además, en éste se establecen determinados términos y condiciones contractuales conocidas como obligaciones de hacer y de no hacer (covenants), algunas de las cuales deben cumplirse precisamente antes de entregar los recursos y otras que vigilarán se cumplan durante la vigencia del crédito.

## **2.6. COPARTICIPACION EN EL RIESGO.-**

Se financia la adquisición de activos o bienes, solamente cuando el acreditado participa con recursos propios en forma importante en dicha adquisición.

Si se trata de créditos personales el solicitante deberá aportar un porcentaje importante del precio. Si es un negocio, deberá contribuir con un porcentaje del precio y/o tener capital propio suficiente. Este criterio contribuye a que el acreditado esté motivado a pagar, para evitar algún perjuicio en su inversión. Por el contrario, es más fácil para un acreditado eludir su obligación de pago cuando hacerlo no le genere perjuicio alguno.

Al otorgar crédito un Banco, representa a los ahorradores y es responsable del dinero de éstos. Al canalizarlo a la concesión del crédito, espera que le sean pagados un precio (tasa), de la cual paga intereses a los ahorradores. Conservando un diferencial para cubrir sus gastos y utilidad. Como el crédito bancario no es capital de riesgo, debe ser liquidado, independientemente del grado de éxito y ganancias del acreditado.

Es menos riesgoso y apoya la estabilidad financiera, que el capital contable del acreditado, esté integrado en alta proporción, por partidas no susceptibles de retiro con gran facilidad. Por el contrario, se incrementa el riesgo cuando el capital contable se integra en su mayoría por partidas fácilmente retirables.

El capital contable del acreditado es muy importante en relación al crédito otorgado. El principio es muy simple, de quien es el dinero en riesgo, es más difícil que sea un usuario prudente, sino tiene su propio dinero en juego. Más aún, la suficiencia del capital contable provee un margen de previsión contra posible disminución en el valor del negocio: como el anticipo que el acreditado tiene que entregar antes de que se le haga un préstamo para casa u automóvil, que provee cierto margen de seguridad contra el posible descenso en el valor de dichos bienes.

Se debe investigar más a fondo una empresa cuando los principales o administradores u otras empresas del grupo, están renuentes a incrementar el capital, a otorgar garantías personales y/o reales, incrementar su aportación con recursos propios para adquisición de activos o bienes, sin motivo aparente de esa negativa. Esto puede ser un indicativo de inseguridad, a cerca del buen funcionamiento del negocio, poca disponibilidad de correr riesgos y menor interés de permanencia en el mercado.

El caso contrario y positivo es cuando en diferentes tipos de crédito, según sea el caso, los principales de las empresa acceden a capitalizar utilidades, otorgar su aval, adicionalmente entregan relación patrimonial, ofrecen garantías y aportan recursos propios para inversión en activos o bienes en un porcentaje importante, lo que refleja confianza en el éxito y futuro de su empresa, estando dispuestos a correr el riesgo que les corresponde.

Esto también es aplicable cuando una empresa es apoyada por otras del grupo al que pertenece.

En este caso estará en mejor posición de apoyar proyectos a este tipo de clientes, para mejores negocios, más productivos y con alta recuperabilidad de la inversión.

La disponibilidad de este tipo de clientes es la que interesa al prestamista fomentar, para que la cartera tenga un alto contenido de calidad y bajo riesgo, correspondiendo a los funcionarios promover y convencer a la clientela de las bondades de este principio benéfico para ambas partes.

## **2.7. RENTABILIDAD.-**

La responsabilidad del Banco es maximizar el valor del patrimonio de los accionistas, mediante el negocio de otorgamiento de crédito.

En muchos créditos la diferencia entre la tasa de interés que se debe pagar al ahorrador y la tasa que se cobra al acreditado, es muy reducida, por lo que el hecho de no cobrar un préstamo afecta las utilidades de muchos otros préstamos similares.

Las utilidades que exigen los accionistas de los bancos (prestamistas), provienen del margen de intermediación que existe entre las tasas activas y pasivas, por lo cual se deberá ser cuidadoso de la calidad de los activos en riesgo, para obtener los ingresos suficientes y generar las utilidades que se demandan. Estas deben igualarse por lo menos, a las que obtendrían por inversiones en condiciones de riesgo similar.

Este es el pensamiento que se debe tener en cuenta, cuando se toma cualquier decisión de financiamiento, ya que con ello se garantizará la continuidad del negocio.

La calidad del riesgo es elemento indispensable de la rentabilidad, ya que ésta no necesariamente se incrementa con el otorgamiento de créditos a tasas altas, si tales créditos no se cobran. Con una mayor colocación de crédito no significa mayor rentabilidad, debe ser la selección de los acreditados con mayor certidumbre de pago, el objetivo primordial para lograrla. Se debe observar la estrategia corporativa, en la planeación de los portafolios de crédito de cada zona, vigilando la composición óptima en cada tipo de financiamiento.

Un crédito cuyo pago se gestione en condiciones fuera de lo normal, hace que la rentabilidad del mismo se vea afectada substancialmente, al crear reservas preventivas e inversión de personas y tiempo en labores extras para su vigilancia y recuperación.

## **2.8. CALIDAD DE SERVICIO.-**

El proceso de crédito está orientado al cliente y tanto la calidad como la oportunidad en el servicio, son ventajas competitivas.

Este es un principio básico que se debe cumplir no sólo en el crédito, sino en los demás productos que los bancos ofrecen. Podemos definir la calidad del servicio como: satisfacer las necesidades de los solicitantes de crédito, cumpliendo sus expectativas en cuanto a diseño, agilidad y costo de los productos ofrecidos.

La calidad de servicio puede exceder inclusive las expectativas del cliente, pues generalmente éste está dispuesto a pagar por un servicio de alta calidad, pero en todo caso debe mantenerse la rentabilidad en la operación.

La forma de entregar calidad al usuario de crédito, variará según el tipo de producto de que se trate. Los créditos personales por ejemplo, están altamente estandarizados en cuanto a diseños y costos. En créditos a empresas, el ejecutivo que atiende al cliente es decisivo en la estructuración y agilidad de entrega.

En cuanto al funcionamiento que atiende al cliente, debe ser proactivo y que le otorgue una asesoría profesional de alto nivel técnico.

Algunos aspectos sencillos y concretos para mejorar la calidad serían:

▫ Pedir al solicitante desde sus primeros contactos con él y en la medida de lo posible, todos los elementos de juicio y documentación necesarios para un buen estudio de crédito y una sólida instrumentación jurídica. Solicitar todo documento necesario desde el principio, evitará en mucho peticiones extemporáneas y fragmentadas con lo que ello significa.

▫ Tramitar a cada usuario con toda oportunidad y anticipación sus nuevos préstamos y sus líneas de crédito, antes de que venzan.

▫ Diseñarse a cada cliente su esquema particular, mediante una estructuración se alto nivel técnico de su paquete de créditos.

La búsqueda constante de mejor calidad de servicio, puede ser apoyada por una buena mercadotecnia de servicios bancarios. Algunas estrategias útiles son:

- ♦ Que se tenga una clara definición de los mercados y segmentos que son nuestros objetivos.
- ♦ Que se ofrezca un servicio diferenciado precisamente por la calidad.
- ♦ Que se apoye al cliente para que se adapte y se anticipe a los cambios en el mercado de crédito.
- ♦ Que se promueva la mayor eficiencia posible en los productos masivos.
- ♦ Que en todas las unidades de negocio se busque la mejor tecnología para servicio al cliente.

En el trato directo y personal con el solicitante:

- Se cumplan las fechas y demás condiciones prometidas al cliente. Esto exige abatir tiempos de resolución.
- No ofrecer lo que no se pueda cumplir.
- No causar daño con nuestro incumplimiento.
- Evitar errores que impliquen invertir tiempo adicional en hacer nuevamente las cosas. La corrección de errores consume tiempo y costos en detrimento de la calidad.

## **2.9. RELACION INTEGRAL DE NEGOCIOS.-**

Cuando se otorgan préstamos, el objetivo final es no sólo satisfacer la necesidad crediticias del cliente, sino también la mayoría o todos sus requerimientos bancarios, a través de la amplia gama de productos y servicios.

Siempre que se otorga un primer préstamo, se tiene la intención de iniciar con el acreditado una amplia y duradera relación bancaria integral.

Todo servicio bancario y financiero diferente al crédito, que cada cliente requiera por el desarrollo de sus actividades ordinarias, los bancos podrán ofrecérselo.

Como estrategia general, con el usuario de crédito es importante promover la venta cruzada de productos y, en la medida de lo posible, establecer barreras de entrada a la competencia. También apoyar el sano crecimiento del cliente, para que crezca la relación de negocios, se le otorgue productos crediticios que lo arraiguen con la institución bancaria.

## **2.10.- RESPONSABILIDAD DEL FUNCIONARIO.-**

Cada funcionario que propone un crédito es totalmente responsable del mismo, aunque su aprobación recaiga en otros funcionarios facultados.

Los funcionarios que participen en el estudio y/o en la concesión de créditos, deben cumplir con la responsabilidad de actuar con estricto apego a las leyes, con conocimiento de las políticas, normas, facultades, procedimientos y estándares vigentes de las instituciones de los bancos.

Asimismo, deben ejercitar independientemente su criterio y estar convencidos de cada transacción que proponga y no dejarse influenciar por presiones o factores internos o externos, obrando con prudencia, integridad, confidencialidad y de manera profesional.

Deberá tomar también las previsiones razonables para atenuar el impacto de eventos imprevisibles, que en cierto momento llegasen a ocurrir por diferentes motivos macro o micro económicos, de administración, meteorológicos, políticos, cambiarios, etc.

Capítulo III

**METODOLOGIA CREDITICIA**

El objetivo de la metodología es documentar de manera clara y propositiva los elementos de juicios necesarios, para tomar una decisión de crédito fundamentada. Las recomendaciones de esta metodología, se pueden aplicar para las empresas de los segmentos empresariales, corporativos y gubernamentales.

El marco analítico incorpora los elementos siguientes:

- 3.1. Cliente.**
- 3.2. Destino.**
- 3.3. Conducta.**
- 3.4. Condiciones macro.**
- 3.5. Análisis Financiero Histórico.**
  - 3.5.1. Capacidad de pago histórica.**
  - 3.5.2. Forma como ha financiado sus requerimientos de efectivo.**
  - 3.5.3. Capacidad de endeudamiento histórica.**
- 3.6. Capacidad de Pago proyectada.**
  - 3.6.1. Fuente primaria de pago.**
  - 3.6.2. Riesgo cruciales y efectos contrarrestantes.**
  - 3.6.3. Objetivo de proyección.**
  - 3.6.4. Fuentes alternas de pago.**
- 3.7. Calificación de riesgo y recomendación.**
- 3.8. Fundamentos de contratación a largo plazo.**

A continuación, se comentan los aspectos metodológicos que comprenden los conceptos antes referidos.

### **3.1. CLIENTE.-**

Deberemos definir como cliente a la figura moral o física responsable del pago de los créditos otorgados, considerando su actividad económica y capacidad de pago. Para ello, se deberá contar con la información que a continuación se enuncia:

- Explicar de manera general el giro y el principal proceso productivo del negocio.
- Principales marcas y/o productos que maneja.
- Organigrama de las empresas del grupo con su principal función y participación accionaria.
- Definir el mercado al que esta dirigido, determinando su participación actual y estableciendo su tendencia histórica.
- Número y dirección de su planta ( ciudad o estado ) especificando quien tiene la propiedad de la misma y su relación con el acreditado.
- Establecer la relación de negocios que existe entre las compañías afiliadas.
- Cambios de accionistas, mercado o actividad.
- Tipos de negocios del acreditada y en su caso del grupo.

### **3.2. DESTINO.-**

En este punto se busca determinar si la aplicación de los recursos es consistente con la necesidad del cliente planteada en su solicitud de crédito.

Por ejemplo, incremento en ventas, mejoras en el margen de operación, disminución de los costos financieros o cualquier otro beneficio que se pudiera generar derivado del crédito otorgado.

El tipo de crédito estará determinado por el destino de los recursos, como son: capital de trabajo permanente y/o estacional, financiamiento de activos fijos, reestructuraciones, consolidación de pasivos, coberturas de riesgo (cambiario), y por último operaciones en tránsito como cobros inmediatos, remesas en camino y cobertura empresarial.

El análisis del destino también busca ver los posibles aumentos en la capacidad instalada, el aprovechamiento de oportunidades en los negocios, aumentos en la participación del mercado, mejora en la calidad de servicio, diversificación de mercados y productos, y la estacionalidad del negocio.

### **3.3. CONDUCTA.-**

La conducta, se refiere al desempeño del cliente en un periodo de tiempo para la Institución, y a la experiencia que se tenga en materia de crédito. Es conveniente ver el comportamiento de los créditos más recientes para identificar si hay problemas de retraso, antigüedad de saldos vencidos de capital e intereses, cumplimiento de condiciones de hacer y no hacer, cumplimiento de sus pagos en el tiempo pactado, reestructuraciones, condonaciones, etc.

El buen comportamiento del cliente con la Institución será determinante en la continuidad del apoyo. También, es necesario observar la experiencia con terceros, solicitando referencias consultadas en el buro interno del banco, el buro nacional de

crédito o agencias independientes. La información solicitada pretenderá detectar el comportamiento con otras instituciones y proveedores, con el fin de confirmar la integridad moral de la administración y los accionista, lo que revela las habilidades empresariales que tiene la administración para competir exitosamente.

Se recomienda en el análisis de la conducta, tener presente el tipo de administración, ya sea familiar, profesional o semi-profesional, las habilidades para desarrollar e implementar estrategias adecuadas, la experiencia en el ramo y formación académica, los controles sobre los principales procesos de administración y operación, la calidad de la información financiera, la calidad de mandos intermedios, la dependencia de un grupo o persona clave, la concentración en la forma de decisión, los logros en el pasado y concluir si la capacidad empresarial es de carácter sobresaliente, buena o deficiente.

### **3.4. CONDICIONES MACRO.-**

En esta parte se trata de comprender cómo se ve afectado el desempeño de la empresa por las condiciones de su entorno y las características particulares de ésta.

Es recomendable para la calificación del riesgo macroeconómico consultar las publicaciones que emiten revistas de prestigio y especializadas en análisis sectorial.

Para determinar los efectos macroeconómicos en la empresa es necesario detectar el ciclo económico en el que se encuentra la industria y cual es su tendencia en el futuro, evaluar el impacto de las condiciones macroeconómicas y su tendencia en el desempeño de la industria (PIB, inflación, tipo de cambio, tasas de interés y balanza comercial), describir el nivel de tecnología y sus tendencias, revisar las

regulaciones existentes y futuras, identificar la perspectiva de la industria, así como calificar el tipo de industria en el momento actual.

Con la posición competitiva de la empresa podemos determinar los factores claves de la misma, viendo el rumbo que puede ser exitoso dentro de esta industria, tales como, precio, costo, calidad, marca, superioridad tecnológica, flexibilidad en el proceso de producción, servicio, canales de distribución, mercadotecnia, barreras de entrada (economía de escala, niveles de inversión, concesiones, etc.), también podremos observar el tamaño de la empresa en relación a sus niveles de ventas y compras, así como un sin número de factores que inciden en el tipo de mercado, ya sea oligopólico o monopolístico.

Es importante determinar los factores claves de riesgo para las empresas que se encuentran dentro de la industria, tales como, ubicación geográfica, cambios políticos, contracción de la demanda, limitaciones fiscales y legales, cambios en gustos y preferencias, restricciones ecológicas, acelerada obsolescencia de la tecnología, niveles de competencia externa e interna (tamaño y número de competidores), y dependencia de terceros (proveedores y clientes).

Asimismo, es importante identificar las ventajas competitivas de la empresa, las cuales forman factores claves que hacen que una empresa ocupe una mejor posición en el mercado respecto a sus competidores. Las ventajas identificadas tendrán una relación directa con los factores claves de éxito de la industria.

Será preponderante dentro del posicionamiento de la empresa establecer la congruencia entre dicho posicionamiento y la atractividad de la industria, y por

último, concluir si se considera la posición competitiva de la empresa como fuerte o débil.

### **3.5. ANALISIS FINANCIERO HISTORICO.-**

El análisis financiero histórico muestra las tendencias cuantitativas del comportamiento de la capacidad de pago, el cual lo dividiremos en capacidad de pago histórica, formas de financiamiento y capacidad de endeudamiento histórica.

#### **3.5.1. Capacidad de pago histórica.**

La capacidad histórica de pago de la empresa refleja la generación de flujo de efectivo suficiente para cubrir sus compromisos operativos y financieros, para lo cual se recomienda analizar los principales rubros del Estado de Resultados; las razones de crecimiento y rentabilidad; las razones de utilización de activos; el impacto por crecimiento, administración y combinado.

Para ello, es necesario:

- a) Ser ordenado en el análisis.
- b) Mencionar sólo los principales rubros (los de mayor impacto en la situación financiera) y la interrelación que tienen entre si.
- c) Determinar si los cambios en ventas se deben a variaciones en precio y/o en volumen.
- d) Explicar los efectos de los rubros no recurrentes y el por qué se consideran así.

- e) Determinar cómo combinan las cifras del negocio considerando la consolidación de la información con las empresas relacionadas (con accionistas comunes) con las que operativamente tienen relación ( ventas, compras, crédito, etc. ).
- f) Analizar las diferencias entre las cifras dictaminadas y las internas.
- g) Determinar el efecto que tienen la inflación, las revaluaciones y fluctuaciones cambiarias.
- h) Comparar las razones financieras analizadas con el promedio de la industria identificando el origen de las diferencias.
- i) Concluir posteriormente si la capacidad de pago histórica se considera muy fuerte, moderada o débil.

### 3.5.2. Forma como ha financiado sus requerimientos de efectivo.

Como primer elemento tenemos que comprender el comportamiento de las deudas de corto y largo plazo, de sus pasivos bancarios, así como se ha financiado de acuerdo al tipo específico de crédito, el cual dependerá de una estructura determinada por el tipo de actividad.

Es preponderante detectar la dirección efectiva del destino de los créditos, lo que implica que no se desvíe el crédito a otras actividades ajenas al propósito inicial del mismo.

Se detectará la experiencia de pago del deudor ante la institución, a fin de lograr identificar el grado de solvencia, lo que se evidencia en disminuciones de endeudamiento.

Un parámetro de riesgo además será el observar la claridad con que el solicitante define los tiempos para poderse financiar con recursos de terceros, asimismo podrá definir oportunamente sus objetivos en el desarrollo del negocio.

### 3.5.3. Capacidad de endeudamiento histórica.

A continuación se analizará como capacidad de endeudamiento histórica a las siguientes razones financieras:

- Prueba del ácido.
- Índice de liquidez.
- Palanca financiera.
- Apalancamiento.
- Riesgo potencial/capacidad contable.

Teniendo como base las siguientes consideraciones generales.

- a) Comparar estas razones financieras con la industria o empresas similares.
- b) Determinar la calidad de los activos circulantes.
- c) Considerar la importancia relativa de activos y pasivos circulantes no operativos y su influencia en el desempeño operativo.
- d) Analizar la congruencia del nivel de pasivo de corto y largo plazo con respecto a planes de crecimiento, destino de los pasivos, márgenes de operación, tipo de industrial, etc.
- e) Concluir si la capacidad de endeudamiento histórica se considera holgada o limitada.

### 3.6. CAPACIDAD DE PAGO PROYECTADA.-

La capacidad de pago se dividirá en cuatro partes: fuente primaria de pago, riesgo clave, mitigantes y fuentes alternas de pago, las cuales se explican a continuación.

#### 3.6.1. Fuente primaria de pago.

La fuente primaria de pago es el análisis de la capacidad de pago futura de la empresa. Los créditos no se pagan con la situación financiera histórica de la empresa, sino con su capacidad para generar efectivo en el futuro, por lo que en esta sección se evalúa la situación financiera futura de la empresa.

La fuente primaria de pago nos indica cómo y con qué nos van a pagar, entre las opciones siguientes:

- Flujo neto.
- Conversión estacional de activos circulantes.
- Refinanciamiento con créditos de terceros.
- Venta pública o privada de capital.
- Mercado de deuda nacional e internacional.
- Venta de activos.
- Aportaciones de accionistas.

### 3.6.2. Riesgo cruciales y efectos contrarrestantes.

Los riesgos cruciales del crédito son aquéllos que presentan una probabilidad de ocurrencia razonable y pueden ocasionar que el crédito no sea cubierto conforme al calendario o condiciones pactadas.

Los efectos contrarrestantes son aquéllos que reducen la probabilidad de ocurrencia de un riesgo clave y/o limitan la magnitud de su impacto. Se recomienda presentar los riesgos clave en orden de mayor a menor importancia e identificar aproximadamente de 3 a 4 riesgos clave. Será importante identificar el riesgo de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia o impacto esperado.

La identificación de los factores mitigantes deberán basarse en hechos relevantes y conclusiones derivadas del análisis, para lo cual se sugiere:

- 1) El posicionamiento de la empresa ( ventaja y desventajas competitivas ).
- 2) Grado de flexibilidad operativa y financiera.
- 3) Habilidad histórica para administrar negocios y riesgos específicos.
- 4) Las restricciones a las que esta expuesto contractualmente el cliente por otros compromisos.

Los factores mitigantes no son recomendaciones favorables sino acciones concretas que esta llevando a cabo la empresa para mitigar sus riesgos.

### 3.6.3. Objetivo de proyección.-

Llamaremos a la capacidad de pago proyectada a la generación futura de recursos o efectivo de la empresa, esto implica ver en el tiempo el comportamiento

del mercado para la empresa, considerando las variables de inflación, aumentos o disminuciones en sus costos y gastos, debido a las perspectivas reportadas por la misma empresa.

Se verá con ello si existe un panorama apretado en sus pagos, dado el impacto en la tasa de interés u otra variable endógena o exógena.

Es importante subrayar que este apartado será para empresas con proyectos de financiamiento a largo plazo. Cabe señalar que dada la actual crisis es muy difícil analizar con detalle el comportamiento futuro de las empresas, incluso sería casi ser adivino o ilusionista para proyectar sobre bases sólidas en una economía tan inestable y tan de corto plazo -ya que según cifras de Banco de México muestran que sólo el 20% del ahorro está amarrado en largo y por consiguiente los recursos a otorgar son muy limitados para una economía de empresa en largo plazo-, sin embargo, se pretenderá con las proyecciones detectar en lo posible factores latentes de focos rojos al crédito.

#### 3.6.4. Fuentes alternas de pago.-

Son aquellas fuentes que podemos acceder en el evento en que las fuentes primarias de pago sean insuficientes para cubrir las obligaciones (capital e intereses) de la empresa con la institución bancaria.

Las fuentes alternas de pago pueden ser las siguientes:

- 1) Acceso a otra fuente de financiamiento.
- 2) Garantías reales.
- 3) Garantías personales.

La fuente alterna de pago es una opción que presenta la empresa dada su situación financiera y será una opción posible y adicional para la recuperación del crédito. Se podrá manifestar en una alternativa que hay que considerarla producto de una posible ocurrencia en la limitación de pago de la empresa.

### **3.7. CALIFICACION DE RIESGO Y RECOMENDACIONES.-**

De acuerdo a la experiencia dada por las empresas, se podrá sopesar una condición de fondo sobre el riesgo potencial que ofrece la misma. Asimismo, se sabrá el buen o mal comportamiento del cliente con el uso del crédito, aunado a la situación financiera actual e histórica del negocio. Aquí se verá el sacrificio o buena voluntad de pago para minimizar el riesgo una vez que fue otorgado los distintos créditos.

Es importante denotar el grado de solvencia económica y moral de las empresas, ya que nos mostrarán las opciones de pago que presente en particular cada uno de los negocios y de esa manera poder ofrecer opciones al riesgo del portafolio.

La Calificación de riesgo esta vinculada en todo el análisis, por lo que debe de ser consistente con cada una de su partes.

Sin duda la calificación de riesgo, se desprende de las conclusiones particulares a las que se han llegado en cada sección de la metodología propuesta para el otorgamiento del crédito.

Será necesario incluir una calificación adicional de riesgo, la primera es la que esta determinada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la cual contempla de acuerdo al riesgo las reservas que la institución tendrá que reservar. La segunda propuesta es la calificación de riesgo, la cual estará determinada por una calificación dada por cada Institución de acuerdo a la composición deseada de su portafolio.

Por tal motivo, se elaborará una recomendación bajo los siguientes aspectos:

- Es necesario establecer cuáles son las conclusiones por las que se propone apoyar la operación a pesar de los riesgos identificados. Basándonos en las conclusiones derivadas del análisis de crédito.

Esta respuesta puede ser contestada de manera genérica utilizando la siguiente estructura:

**A PESAR DE:** Los riesgos específicos que existen en torno al crédito.

**RECOMENDAMOS:** El crédito propuesto.

**DEBIDO A:** Las principales razones para proceder con el negocio a pesar de los riesgos identificados.

### **3.8. FUNDAMENTOS DE CONTRATACION A LARGO PLAZO.-**

Los fundamentos de contratación dependerán del tipo de crédito, ya sea de corto o largo plazo, donde se establecen las condiciones de negación previa a la entrega de los recursos, lo que implica un marco legal de regulación de créditos, que ofrezcan mejores aspectos de garantía y busquen minimizar el riesgo, así como definir los términos de hacer y no hacer durante el período de vigencia del mismo.

Capítulo IV

**CASO PRACTICO DE LA  
RAMA ECONOMICA FARMACEUTICA  
"FARMACEUTICOS MEXICO, S.A. DE C.V. "**

#### 4.1. CLIENTE.-

Farmacéuticos México, S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos farmacéuticos humanos y veterinarios, cuya constitución legal en México fue el 25 de enero de 1930 como Sociedad Anónima, posteriormente el 20 de abril de 1982 cambio su régimen a Sociedad Anónima de Capital Variable.

Empresa 100% Mexicana, cuya duración inicial fue de un año, para que después de varias prorrogas, el día 3 de marzo de 1948, se envió a 50 años la duración de la misma, quedando el vencimiento el 21 de junio de 1998. Sin embargo con el escritura número 89,222 de fecha 4 de noviembre de 1996 se cambio el status de la compañía enviando a 99 años la duración de la empresa.

El capital inicial de la empresa fue de 20 pesos y actualmente en la última Asamblea General de Accionistas el 18 de diciembre de 1995, se acordó incrementar el capital social quedando en 157,000,000 de pesos y se encuentra integrado de la siguiente manera:

<u>ACCIONISTAS</u>	<u>ACCIONES</u> (Miles)	<u>PARTICIPACION</u> (%)
Grupo Suma, S.A. de C.V. Representado por el C.P. Luis Gómez Arana	5'529	
C.P. Luis Gómez Arana.	228'370	99
Federico Rodríguez Moncada. Salvador Tinajero Alvarez. Federico Rodríguez Cantú.		01
<b>TOTAL</b>	<u>233'900</u>	<u>100 (%)</u>

Como se puede apreciar el C.P. Luis Gómez Arana tiene el control de la empresa y de Grupo Suma.

En virtud de su exitosa participación en el mercado farmacéutico y del crecimiento que han registrado en los últimos años, tanto la empresa como el grupo buscan consolidar este crecimiento.

La empresa abrió su cuenta de cheques en el año de 1945, por lo que ha sido cliente de la Institución por 52 años con un resultado positivo.

Farmacéuticos México, S.A. de C.V., pertenece a Grupo Suma, el cual está compuesto de las siguientes empresas:

<b>EMPRESAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Farmacéuticos Global S.A. de C.V.	Elaboración de productos farmacéuticos para consumo Humano y animal.
Ante Poley, S. de R.L.	Elaboración de Vinos.
Instituto Suma, S.A. de C.V.	Empresa de investigación científica.
Suma Consultores Especializados, S.A. de C.V.	Empresa de consultoría y servicios administrativos.
Consorcio Inmobiliario, S.A. de C.V.	Inmobiliaria.
Parque Industrial Calzada, S.A. de C.V.	Inmobiliaria.
Grupo Suma, S.A. de C.V.	Tenedora de acciones.

Las empresas del Grupo Suma la encabeza Farmacéuticos México, S.A. de C.V. y dichas empresas no consolidan y su información financiera manejándose independientemente.

El Lic. Manuel Aedo Mayorga Director de Finanzas, es gente de confianza teniendo muchos años de antigüedad en el Grupo.

A continuación se presenta cuadro de las autorizaciones de los riesgos del Grupo con fecha 10- diciembre de 1996:

	<b>TIPO DE CREDITO</b>	<b>IMPORTE</b>  (miles)
Ante Poley, S. de R.L.	REM	\$ 400 pesos.
	C.I.	100 pesos.
Farmacéuticos México, S.A. de C.V.	REM	\$2.000 pesos.
	CI	500 pesos.
	P.Q.	500 pesos.
	CCS/RFTO.	100 dólares.
	P.Q. EXP.	100 dólares.
	AF (24 meses)	188 pesos.
	AF (36 meses)	442 pesos.
Farmacéuticos Global, S.A. de C.V.	REM	\$ 500 pesos.
	C.I.	100 pesos.
Consortio Inmobiliario .S.A. de C.V.	AF	\$ 1,500 pesos.

Farmacéuticos México, S.A. de C.V. en el mes de marzo de 1997, fusionó la operación de la empresa Farmacéuticos Global, S.A. de C.V., la cual se dedicaba a vender productos medicinales veterinarios, mismos que elaboraba Farmacéuticos México, S.A. de C.V. y que con la fusión se integraron a los resultados para el año de 1997.

La participación de mayores ingresos de la fusión, equivaldrían aproximadamente a ingresos adicionales por 15,000,000 de pesos anuales para Farmacéuticos México, S.A. de C.V.

Independientemente a la fusión se espera obtener un crecimiento sobre sus ventas equivalente al 25% para el cierre de 1997.

Dado que la empresa Farmacéuticos Global, S.A. de C.V. se fusiono no será recalificada la línea de crédito a la fecha de su vencimiento (15-12-97).

A continuación se detalla la operación de las empresas filiales:

#### **Ante Poley, S. de R.L. de C.V.**

La empresa se dedica a la elaboración del prestigiado vino Alpe Poley, el cual está considerado entre el mercado vitivinícola como un producto de gran calidad, comparativamente a cualquier vino de calidad tipo alemán. Para su elaboración existe una gran exclusividad en la selección de la uva para su procesamiento, manteniendo las técnicas de elaboración tradicional del buen vino europeo. Las plantaciones se encuentran localizadas en el estado de Baja California, con oficinas en el mismo lugar, así como también oficinas localizadas en la empresa Farmacéuticos México, S.A. de C.V., situadas en Cerro del Cubilete 120 Col. Irrigación en México, D.F.

Sus ventas anuales para 1996 equivalen aproximadamente 10,000,000 de pesos. El día 15 de diciembre de 1996, le fue otorgada línea de servicio equivalente a 500,000 pesos.

### **Consortio Inmobiliario, S.A. de C.V.**

El día 26 de mayo de 1997, se le otorgó un Arrendamiento Financiero por 1,500,000 de pesos a 36 meses, para la compra de un inmueble ubicado en Presa Mantilla 345 Col Irrigación México, D.F., el cual colinda al predio de la empresa Farmacéuticos México, S.A. de C.V.

La adquisición del predio es parte de la estrategia de crecimiento, al permitir ampliar las instalaciones de la empresa Farmacéuticos México, S.A. de C.V. Consortio Inmobiliario es el dueño y administrador de los inmuebles del Grupo Suma.

Nota: Las demás empresas del grupo dado su intrínseca operación no serán contempladas en el análisis, ya que además no influyen en forma importante en el proceso de operación del grupo.

- Volviendo a la acreditada Farmacéuticos México, S.A. de C.V., cuenta con una planta localizada en Cerro del Cubilete No. 120. Col. Irrigación en México, D.F., así como oficinas administrativas en la misma dirección. Además cuenta con una planta ubicada en Aguascalientes, Ags., la cual elabora los tres productos siguientes: Roubasina que es compuesto derivado de la síntesis o extracción de una raíz de la planta *Dincae Rosae*, la cual es una base activa para medicamentos de enfermedades como la hipertensión y problemas cardiovasculares. El 100% del producto se exporta y es maquilado para venderlo a la empresa Inglesa Nifet, misma

que cultiva la planta materia prima. El nivel de facturación aproximado es por 1,000,000 de dólares al año.

El segundo producto es la fabricación de gel que se compone de aluminio y magnesio, el cual se emplea como un antiácido, el 90% de las ventas las efectúa a Gobierno, obteniendo ingresos por 2,700,000 de dólares anuales, equivalentes a 340,000 piezas en promedio mensual y por último maquila la Vitamina B-12 a la empresa Rousel Uclas por facturación de 120,000 dólares.

Por otro lado, en la planta de la Ciudad de México se elaboran la línea de consumo humano y animal que a continuación se clasifican en las principales familias:

<b>CONSUMO HUMANO</b>				
<b>Productos</b>	<b>Participación en el mercado</b>		<b>Participación en la Compañía</b>	
	<b>Unidades (%)</b>	<b>Valores (%)</b>	<b>Unidades (%)</b>	<b>Valores (%)</b>
Axin Inyectable	24.60	6.90	28.81	22.71
Amaran	23.10	17.00	10.81	10.51
Antifluye	7.40	6.00	12.39	12.28
Septan Susp.	3.10	5.50	4.03	11.69
Scinven	2.39	1.81	6.19	4.71
Seporin XA	0.90	0.60	1.24	6.81
Tramax	8.20	4.20	6.27	6.18
Ticinan	2.90	3.80	2.19	2.94

### CONSUMO ANIMAL

Productos	Participación en el mercado		Participación en la Compañía	
	Unidades(%)	Valores(%)	Unidades(%)	Valores(%)
Scapisin 100 ml.	4.10	6.00	10.57	4.56
Scapisin Shampoo	3.70	6.50	9.97	5.13
Vacuna Parvovirus	1.20	5.70	0.94	2.99
Sentroprax 250 ml.	1.50	0.80	0.65	0.58
Sentroprax 100 ml.	0.70	0.80	0.25	0.43
Sentroprax 50 ml.	1.40	2.90	0.50	1.64
Clontil 5% iny. 100 ml.	32.30	13.80	3.84	3.66
Clontil 5% iny. 250 ml.	8.90	8.50	1.20	2.48
Clontil 5% iny. 500 ml.	2.90	5.20	0.33	1.59
Clontil 5% oral 1 lt.	39.00	45.20	0.85	3.93
Clontil 5% oral 250 ml.	51.40	45.50	3.08	3.68
Clontil 5% 1 lt.	48.70	46.00	0.41	4.32
Clontil 5% oral 250 ml.	13.30	4.20	0.21	0.43
Discurar iny. 100 ml.	4.40	4.00	0.66	0.61
Discurar rum 20 ml.	36.70	16.20	5.27	2.53
Discurar rum 100 ml.	23.70	39.00	3.66	6.04
Discurar porc. 2 ml.	0.30	2.00	0.04	0.34
Discurar porc. 20 ml	20.20	12.00	2.59	2.19
Discurar porc. 10 ml	10.90	22.60	1.51	4.30
Surol 20 ml.	13.40	5.90	0.78	1.01
Surol 50 ml.	29.00	19.80	0.71	3.50

Existen en el mercado la venta de 10 familias de productos equivalentes a 120 presentaciones, donde las familias representan un producto con diferentes presentaciones.

Los productos están dirigidos a enfermedades de las vías respiratorias, antitusígenos (amigdalitis enfermedades de la garganta), gastrointestinales, cardiovasculares, corticoides o desinflamantes, lactantes, antiácidos y escabizadas (sarna-piojos).

La competencia la componen estas principales empresas:

- 1.- Boehringer.
- 2.- Promeco.
- 3.- Searle.
- 4.- Laboratorios Terrier.
- 5.- Laboratorios Colombia.
- 6.- Laboratorios Liomont.
- 7.- Birwol.
- 8.- Prosalud.
- 9.- Rerer.
- 10.- Mecbin.

El mercado objetivo está dirigido a todas las clases sociales, ya que por su naturaleza, la fabricación de productos farmacéuticos esta encaminado a un mercado masivo, además de que la empresa ofrece precios accesibles y una alta calidad en los productos.

Actualmente ocupa el tercer lugar en importancia dentro de los laboratorios Mexicanos y se ubica en el número 35 en cuanto unidades vendidas de entre alrededor de 200 laboratorios en el mercado Farmacéutico.

Los canales de distribución están concentrados y controlados por grandes mayoristas. Los principales son: Autrey, Marzan, Nadro, Farmacias Benavides, Farmacias Guadalajara, entre otros.

La estrategia de promoción y venta está representada por promotores de venta, los cuales son 60 en la área humana y 15 en la veterinaria. Con la presencia de estos vendedores se busca incrementar la penetración en el mercado nacional estableciendo relaciones potenciales con doctores, hospitales privados y públicos, ranchos y otros consumidores.

Proveedores.- El 30% de los insumos para la producción depende de la importación, provenientes de empresas trasnacionales con gran prestigio internacional localizadas en E.U.A. y Francia principalmente. El restante del grueso de los proveedores (70% nacionales), representan compañías de gran prestigio e imagen en el mercado farmacéutico, siendo estas sus cinco principales proveedores:

- Grupo Dupont, S.A. de C.V.
- Sheramex, S.A. de C.V.
- Grupo Rosche S.A. de C.V.
- Bayer de México, S.A. de C.V.
- Laboratorios Lakside S.A. de C.V.

#### 4.2. DESTINO.-

La empresa cuenta con el apoyo de los siguientes créditos:

<u>TIPO DE CREDITO</u>	<u>DESTINO</u>
Arrendamiento Financiero.	Para la adquisición de horno de esterilización modelo CWCC2-95 -BL (se anexa especificaciones técnicas)
P.Q.	Financiamiento para su capital de trabajo eventual (pago de impuestos, documentos con proveedores, etc.)
Créditos Com. c/refto.	Financiamiento a sus insumos de producción (compras de materia prima).
P.Q. exportación.	Financiamiento a las ventas de exportación (ventas al extranjero).
Cobro Inmediato.	Para la toma en firme de sus cheques locales.
Remesas en Camino.	Para la toma en firme de los cheques foráneos.

Debemos señalar que el beneficio principal que recibirá el cliente con la aplicación del crédito es la eficientización de su proceso productivo. Con la nueva

maquinaria se optimizarán los recursos a través del mejoramiento de la información que generarán los nuevos equipos sobre la calidad de los procesos, es decir, no se incrementa la capacidad instalada, sino que se mejora la calidad de la producción a través de la modernización de su planta productiva.

Las causas para establecer el proyecto de modernización de la empresa, se vinculan a la mejora del equipo que permita sustituir el anterior y que cumpla con las expectativas de una mayor eficiencia en el control de las normas de calidad e higiene en la operatividad del negocio.

#### Estrategia de Negocios.-

Como resultado de las buenas expectativas del mercado, se pretende modernizar la capacidad y productividad del negocio al cumplir adecuadamente con las normas de salubridad, calidad y buenas practicas de manufactura, a través de las inversiones en equipos de aeración, contaminantes, sustitución de equipos existentes por equipos modernos, mejoramiento de áreas y flujos productivos.

El objetivo central es buscar ser más eficiente y generar una mejor calidad en los procesos, así como eficientizar la operación.

Cabe señalar que la Institución cuenta con el servicio de nómina electrónica para todo el grupo, Afores y recientemente se instaló un cajero automático en la planta de México y la empresa maneja inversiones en mesa de dinero por 8,000,000 de pesos en promedio.

La estrategia hacia el futuro es de crecer en materia de crédito y captación, ampliando los servicios de nomina, telefonía y cajero a la planta de Aguascalientes,

así como, incrementar los futuros proyectos, ya que para el Grupo Suma, la Institución representa su principal Banco y de acuerdo al gran desempeño y experiencia del Grupo Suma con el Banco se considera que es importante participar en negocios recíprocos de forma permanente.

#### **4.3. CONDUCTA.-**

La experiencia ha sido muy buena, ya que desde el inicio de relaciones con la empresa y el Grupo hace 52 años, nunca han incumplido sus compromisos y han alcanzado riesgos hasta por 7,000,000 de pesos. Para la empresa nuestra Institución es su primer Banco, viéndose reflejado en la participación de todos los servicios para la empresa.

La experiencia es excelente, dado que los créditos otorgados han mostrado un buen cumplimiento, pagando oportunamente, incluso en los préstamos más recientes, en el mes de marzo de 1997, liquidó por completo el préstamo de habilitación o avío por un importe de 2,690,000 pesos a 15 meses.

Todas las cartas de crédito contra aceptación que se han emitido, las han ido pagando oportunamente en la fecha de vencimiento y actualmente se establecieron 2 cartas de crédito por 53,000 dólares, las cuales se vencerán a finales del año. Por lo anterior podemos concluir que la experiencia de pago ha sido excelente.

La conducta observada con terceros es muy buena, según solicitud de reporte de fecha 19 de Noviembre de 1997, al buro interno de crédito, se nos reporta que mantiene líneas con proveedores de gran prestigio, mismos que les han cubierto sus

pagos puntualmente. Mantiene un poder de negociación equilibrado con proveedores y acreedores diversos.

Farmacéuticos México, S.A. de C.V., tiene un buen reconocimiento y prestigio en el mercado farmacéutico, lo que han mostrado una buena experiencia de pago con sus proveedores, acreedores diversos y bancos.

La administración de la empresa tiene una alta integridad moral, mostrada en un comportamiento de profesionalismo y seriedad en sus compromisos. El tipo de administración es familiar. Desde el año de 1932, su resultado en el ramo farmacéutico ha sido exitoso. La administración de la empresa es sobresaliente y su capacidad está basada principalmente en:

- \* Habilidades para desarrollar e implementar estrategias adecuadas.
- \* Experiencia en el ramo y formación académica adecuada a sus requerimientos y la gente que participa tiene en promedio 10 años en la empresa, por lo que muestra muy baja rotación del personal.
- \* Excelente calidad en la información financiera ( Auditada por Casas Alatríste).
- \* Manejo de cada empresa de manera autónoma y autosuficiente con una relación estrictamente de mercado con las otras empresas del grupo.

En resumen podemos decir que la empresa muestra una capacidad empresarial sobresaliente.

#### 4.4. CONDICIONES MACRO.-

Existen alrededor de 200 empresas farmacéuticas en el mercado y entre los laboratorios de capital 100% Mexicano, Grupo Suma ocupa el tercer lugar en importancia.

El comportamiento de la rama se ha visto amenazado en estos tres años por causa del deslizamiento en el tipo de cambio, lo que ha encarecido el costo de los insumos, ocasionando adicionalmente que muchos medicamentos ya no sean fabricados en el país. Esto ha provocado por consiguiente una escasez y desabasto de productos farmacéuticos.

A pesar de carecer de infraestructura para investigación y desarrollo de medicamentos, tecnología y recursos suficientes para desarrollarse verticalmente, la industria farmacéutica, es una de las diez más importantes del mundo por el significado del valor de su mercado, la competencia de su mano de obra, su capacidad instalada y precio.

El aumento del precio promedio por medicamento ha ocasionado incrementos en el valor de las ventas, pero se espera incremento en la demanda como consecuencia de un mayor acceso año con año de la población que depende del Sistema Nacional de Salud. Sin embargo, algunos participantes tienen una baja competitividad por falta de recursos para adoptar tecnología de punta, elemento que pretende eliminar al máximo Grupo Suma con la compra de la nueva maquinaria y equipo.

Los canales de distribución se encuentran controlados a través de grandes empresas comerciales de carácter mayorista las cuales están representadas por estas principales empresas.

<b>EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
Casa Autrey, S.A de C.V.	30%
Nadro, S.A. de C.V.	23%
Marzan, S.A. de C.V.	10%
Farmacias Benavide, S.A. de C.V.	7%
Farmacias Guadalajara, S.A. de C.V.	4%
Otros	26%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

En el mes de julio de 1997, se efectuó la fusión por medio de la compra de Autrey a Drogueros, la cual está en proceso de formalizarse legalmente, lo que le permitió a Grupo Casa Autrey pasar de una participación del 24% al 30% aproximadamente.

De acuerdo a la última regulación de la industria farmacéutica se ha legislado el surgimiento del mercado de genéricos, lo cual consiste en crear un mercado paralelo de venta de medicamentos con el nombre químico del producto y donde se obliga a los médicos a recetar a sus pacientes el nombre químico de la sustancia del medicamento, sin utilizar el nombre de marca y patente del laboratorio que lo elabora: ante esta medida 40 laboratorios de los más prestigiados mantienen un amparo incluyendo a Grupo Suma.

Con la existencia del mercado de genéricos se busca bajar el alto precio de los medicamentos, influido este por el pago de patentes y marcas. Cabe señalar que las autoridades pretenden disminuir los altos costos que presentan actualmente los medicamentos, buscando esta medida beneficiar el gasto y los niveles de salud de la familia mexicana.

La negativa de la industria a aceptar esta medida se debe a que es impuesta a los doctores a que sólo receten productos médicos genéricos, muchos productores de gran presencia en el mercado se vean afectados en su demanda, además de otras implicaciones de gastos y presiones de las marcas y patentes para la industria farmacéutica a las que se enfrentan.

#### Factores de éxito de la empresa.-

- 1.- Empresa con gran prestigio en el mercado farmacéutico.
- 2.- Empresa generadora de divisas, la cual exporta el 10% de las ventas.
- 3.- De acuerdo al índice de solvencia, la empresa ha ido disminuyendo favorablemente su carga financiera.
- 4.- Presenta un flujo neto positivo por 16,237,000 pesos a agosto de 1997.
- 5.- Mantiene una estructura financiera sólida.

#### Factores de riesgo de la empresa.-

- 1.- Nichos de mercado que no han sido atacados por baja rentabilidad obtenida.
- 2.- Continuas amenazas devaluatorias de la moneda, impactando al 30% de los insumos de importación.

- 3.- Participación de mayor competencia en el mercado de "Éticos"\* , con la entrada de productos nuevos.
- 4.- El aumento en el costo de dinero, provocaría efectos negativos en el apalancamiento sobre el servicio de la deuda.
- 5.- El precio de los productos en promedio no podrán rebasar ( en el caso de la empresa ) a la inflación de la industria, a través de la fórmula de autorregulación con aviso a la Secofi y auditada por auditores externos en forma anual.
- 6.- Nuevos procedimientos en la regulación de la industria farmacéutica.
- 7.- Riesgos de posible caída a la introducción de nuevas líneas de productos en el mercado nacional.

#### Ventajas competitivas.-

- 1.- Respaldo tecnológico que le permite producir con calidad e higiene sus productos.
- 2.- Acceso a las principales materias primas.
- 3.- Flexibilidad y fortaleza que les permite negociar en condiciones de igualdad con clientes y proveedores.
- 4.- Los productos de Grupo Suma tienen un reconocimiento y aceptación de más de 60 años en el mercado.
- 5.- Se cuenta con medicamentos de calidad para consumo humano, los cuales se denominan mercado de "Éticos", así como la línea veterinaria y farmoquímicos ( productos de origen vegetal ).
- 6.- Grupo Suma se encuentra ubicado en el lugar 49 de ventas en pesos

---

\* "Éticos" Son aquellos medicamentos que se determinan por el manejo de receta médica dada su fórmula para usos específicos

y 35 en unidades vendidas a nivel nacional, lo que nos indica un muy buen posicionamiento

- 7.- Grupo Suma exporta a Centro y Sudamérica, además de participar en el mercado Francés.
- 8.- Productos Farmacéuticos México, S.A., cuenta con una estructura financiera sólida y con una gran sostenibilidad de su mercado.
- 9.- Emplea recursos para la investigación científica con el fin de desarrollar nuevos productos.

#### Desventajas competitivas.-

- 1.- Existencia de un mercado en estado de competencia.
- 2.- Requiere modernizar permanentemente su maquinaria.
- 3.- Competencia de laboratorios multinacionales.

### **4.5. ANALISIS FINANCIERO HISTORICO.-**

#### **4.5.1. Capacidad de Pago Histórica.**

La capacidad de pago de la empresa es positiva debido a:

a) La capacidad histórica de la empresa para generar flujo de efectivo está influido por el crecimiento de las ventas anuales y mejores márgenes obteniendo una UAFIR\*\* positivo de 14,758,000 y 18,445,000 de pesos para los dos últimos ejercicios analizados y por consecuencia un crecimiento sustancial en el flujo neto para cada ejercicio.

---

\*\* UAFIR. Utilidad antes del Financiamiento reflejado en el Estado de Resultado de las Empresas.

Las condiciones del negocio han ido cambiando, ya que la devaluación de 1994 se tradujo en una caída importante del negocio, debido a la posición de apalancamiento en dólares, la cual representó el 60% de las deudas contratadas con proveedores y Bancos, así como a la propia pérdida cambiaria.

A pesar de la devaluación la empresa ha sido generadora de divisas, como resultado del mercado de su exportación hacia Centro y Sudamérica. Por otro lado las condiciones del mercado cambiaron debido a que buscaron reducir sus importaciones, que actualmente equivalen al 30% del valor de sus insumos productivos.

Según el flujo de la Empresa nos refleja un flujo neto histórico positivo y creciente resultado de una empresa bien administrada y con un mercado de demanda permanente, debido a que la industria farmacéutica se encuentra localizada en una rama básica en el consumo social, conjuntamente con el gran nivel de posicionamiento que mantiene la empresa en su mercado y el incremento en sus pasivos.

Los indicadores históricos de rentabilidad han ido creciendo, los niveles de liquidez y solvencia se han ido incrementando, lo que nos refleja una estructura financiera sólida y fuerte.

b) A raíz de la devaluación de 1994, los principales rubros que fueron afectadas son las deudas con proveedores y Bancos en la porción del pasivo y un aumento importante en el tiempo de la rotación de inventarios, lo que ocasiono un ciclo operativo más largo.

c) Los incrementos en las ventas han sido resultado de dos factores: el primero es el aumento en el precio de los productos en razón de un 15% en

diciembre y agosto de 1997 en un 13% lo que nos arroja además un crecimiento por volumen vendido del 7 y el 105% respectivamente.

d) En relación al ciclo operativo de la empresa podemos observar que ha ido aumentando de diciembre de 1995 a diciembre de 1996 pasando de 129 a 188 días, mientras que para agosto de 1997 observamos una baja en los plazos a 138 días, resultado de la disminución en el financiamiento de la cartera que paso 93 a 53 días, y una baja considerable en el plazo de financiamiento con sus proveedores, ya que paso de 68 a 27 días, lo que nos indica que la empresa necesita ahora el doble de tiempo para cobrar su cartera con respecto al pago que realiza con proveedores. El ciclo operativo obedece a las necesidades que el mercado obliga y a las que se debe adecuar.

A pesar de una mayor disminución en el plazo de proveedores, la empresa mantiene una muy buena liquidez para hacer frente a sus compromisos de corto y largo plazo, resultado de una mucho mayor proporción en la generación de ingresos sobre sus egresos, lo que le permite a la empresa contar con mayores plazos a la cartera.

La condición por el cual el plazo de proveedores es menor, se debe a que los mismos se encuentran en un posicionamiento del mercado que les permite fijar los tiempos de financiamiento, además es muy importante para la empresa el poder tener muy buenas relaciones con sus proveedores, ya que en negocio farmacéutico requiere estar muy ligado entre sí.

e) El flujo neto es positivo por 15,061,000 de pesos y alcanza a cubrir sobradamente los gastos financieros y la porción circulante de su deuda de largo

plazo que todavía tenía para 1996, tendencia que se espera que se mantenga, esto principalmente debido a que disminuyeron las cuentas de clientes y de inventarios.

#### 4.5.2. Forma como ha financiado la empresa sus requerimientos de efectivo.-

La manera en que la empresa ha financiado sus requerimientos de efectivo se considera totalmente adecuada debido a:

a) La deuda de corto y largo plazo de la empresa se ha ido disminuyendo en forma importante, donde el total del pasivo era de 32,490,000 de pesos en el año de 1994, el cual estaba compuesto de 23,462,000 de pesos en pasivo de corto y 9,028,000 de pesos en largo plazo, mientras que para agosto de 1997, el pasivo total bajo a 16,129,000 de pesos, el cual está compuesto del mismo en pasivo de corto y cero en largo plazo.

Es importante señalar que la empresa, ha ido liquidando sus obligaciones de deuda con los propios recursos generados por el flujo.

b) El destino de los recursos que ha generado la operación de la empresa es para el capital de trabajo, a través de préstamos P.Q., habilitación o avío, créditos comerciales principalmente, así como en los préstamos de largo para la adquisición de maquinaria y equipo e inmuebles vía arrendamiento financieros.

c) El costo de financiamiento ha sido acorde a sus necesidades financieras y en función a los préstamos que a otorgado la Institución, ya que la empresa ha pagado oportunamente y sin ninguna dificultad que haga que se sienta ajustado los pagos por la operación de la empresa.

d) Resultado de las buena administración y el crecimiento de las ventas la empresa muestra una baja importante en las deudas con Bancos.

e) La empresa ha buscado fortalecer su flujo, a través de la clara idea que tiene sobre el destino de los recursos solicitados a terceros, procurando emplear estos, de acuerdo a los proyectos específicos y así ha permitido que los recursos financieros de largo plazo estén amarrados con sus flujos futuros. La empresa conoce muy bien cuando deben tomar deuda en largo plazo y cuando depender en corto.

#### 4.5.3 Capacidad de endeudamiento histórica.-

La capacidad de endeudamiento histórica de la empresa es muy holgada ya que:

El deterioro en 1994 y la recuperación paulatina a partir de 1995 de liquidez mediata e inmediata y del apalancamiento son un reflejo de mejoría del mercado farmacéutico, el cual se expresa muy similar al promedio de la industria.

Asimismo se ve reflejado en los siguientes elementos que forman las estructuras financieras:

- Para 1995 se observa un crecimiento nominal en las ventas del 13%, del 20% para 1996 y para agosto de 1997 del 23%. A pesar de lo anterior no se observa crecimiento real en las ventas entre 1994 y 1996.

Estas tendencias obedecen para el año de 1995 a un crecimiento en el precio de los productos, para el ejercicio de 1996 se tiene un aumento por volumen vendido de alrededor del 7 y para agosto de 1997 del 10%.

A pesar de la crisis la empresa ha mantenido estable su mercado y las tendencias muestran efectos favorables sobre crecimientos en el volumen vendido.

- El costo de ventas ha ido reduciéndose, debido a una acertada política de optimización de recursos productivos, ya que además la curva de aprendizaje de las nuevas líneas de productos lanzadas en el año de 1992 están obteniendo su fruto, no sólo en las ventas, sino en reducción de costos en forma importante.

- Se muestra un UAFIR creciente en cada ejercicio, resultado de mejores márgenes por la reducción de sus costos aunado a una mayor eficiencia.

- El costo integral de financiamiento ha ido disminuyendo como resultado a una gradual disminución de los pasivos de la empresa.

- El comportamiento de la utilidad ha sido de forma ascendente, sin embargo en el año de 1994 se reportan pérdidas producto del impacto devaluatorio del mismo año.

Ver en el cuadro siguiente del Estado de Resultados que destaca estas partidas.

DATOS GENERALES.										
Grupo: Suma.										
Cifras en: Miles.										
Estado de Resultados										
Auditor:	Coopers&Lybrand							Coopers&Lybrand	Internos	
Fecha:	31/12/94							31/12/96	31/08/97	
Número de Meses:	12							12	8	
Ejercicio Número:	UNO							TRES	CUATRO	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ventas Netas	1	81.685	100%	91.964	100%	110.662	100%	90.622	100%	
Costo de ventas	2	51.741	63%	52.624	57%	55.683	50%	47.420	52%	
Utilidad bruta	0	29.944	37%	39.349	43%	54.979	50%	43.202	48%	
Gtos. de Via. y Admon.	0	24.932	31%	30.103	33%	34.157	31%	21.883	24%	
Depreciación/Amort.	0	1.806	2%	2.367	3%	6.064	5%	2.874	3%	
UA/FIR	3	3.206	4%	6.870	7%	14.758	13%	18.445	20%	
Gastos Financieros	0	1.427	2%	3.391	4%	836	1%	314	0%	
Productos Financieros	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Perd.(Utilidad) Pos.Mon.	0	16	0%	-2.530	-3%	2.581	2%	0	0%	
Perd.(Utilidad) cambiaria	0	3.270	4%	1.282	1%	22	0%	75	0%	
Cto. Integral Finan.	4	4.713	6%	2.143	2%	3.439	3%	389	0%	
Otros gastos ( Ingresos )	0	-1.037	-1%	-2.028	-2%	-1.981	-2%	-3.273	-4%	
UT. antes de ISR y PTU	0	-470	-1%	6.755	7%	13.300	12%	21.329	24%	
I.S.R.	0	0	0%	595	1%	1.367	1%	3.417	4%	
P.T.U.	0	0	0%	0	0%	973	1%	1.122	1%	
IMPAC	0	507	1%	202	0%	0	0%	0	0%	
UT. antes part. extraord.	0	-977	-1%	5.958	6%	10.960	10%	16.790	19%	
Perdida (Utilidad) extraord.	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Perd. (Util.) Subs./Afils.	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Utilidad Neta	5	-977	-1%	5.958	6%	10.960	10%	16.790	19%	

**OBSERVACIONES AL BALANCE GENERAL:**

1.- Nuestro cliente mantiene inversiones en Banco Pisis, S.A. a lo largo de todo el año, con un promedio de último trimestre por 8,000,000 de pesos. Cabe señalar que la empresa ha ido incrementando las inversiones, producto de una creciente liquidez dado en los buenos resultados de la empresa.

2.- Las cuentas por cobrar están concentradas en los grandes empresas mayoristas como lo son: Autrey, Nadro, Marzan, Benavides, entre otros. El plazo de financiamiento a este tipo de empresas es de aproximadamente 60 días.

3.- El stock de inventarios se ha incrementado como medida de protección ante un movimiento devaluatorio a pesar de hacer más lenta su rotación.

4.- Saldo correspondiente al IVA acreditable.

5.- En diciembre de 1994, se reestructura Grupo Suma, transfiriendo activos a Farmacéuticos México, S.A. de C.V. de empresas que desaparecieron. En el mes de agosto de 1997, obtuvieron un inmueble que colinda con las oficinas y planta de México a través de un arrendamiento con Banca Pisis, S.A. por 1,500,000 de pesos a favor de la empresa Consorcio Inmobiliario. Con la adquisición del inmueble se pretende realizar una ampliación de la producción de la empresa Farmacéuticos México, como parte del proyecto de readecuación de su proceso productivo.

6.- No se registran pasivos con Banco Pisis, S.A. a agosto de 1997, producto que se liquidó el 100% de la deuda que se tenía con respecto al año anterior.

7.- Las deudas con proveedores equivalen al 30% con extranjeros y el restante con Nacionales.

8.- El saldo en esta cuenta está integrado principalmente por PTU por pagar, la Provisión por primas de antigüedad y un saldo con la Arrendadora Financiera Pisis y la arrendadora Valmex, S.A. con quien tiene contratado arrendamientos de equipo de producción y automóviles, teniendo un vencimiento de aproximadamente dos años.

9.- En relación a los pasivos de largo plazo han sido liquidados en marzo de 1997 con la Institución, reporta además la inexistencia de pasivos de largo con otras Instituciones de crédito.

10.- La empresa realizó una aportación de capital por 9,000,000 pesos en el año de 1995. El aumento que se observa para 1996 es exclusivamente por el efecto de la actualización. El saldo para 1997, corresponde al capital social no reexpresado.

Lo anterior en referencia a los diferentes cuadros:

BALANCE GENERAL		Cifras en Miles							
Ejercicio Número		UNO		DOS		TRES		CUATRO	
Fecha		31/12/94		21/12/95		31/12/96		30/08/97	
ACTIVO	Notas:	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Caja Bancos y Val. Realiz.	1	2.479	4%	2.066	3%	2.389	3%	14.290	17%
Clientes y Doctos. x cobr.	2	22.789	39%	27.194	40%	28.441	34%	21.515	25%
Inventarios	3	10.551	18%	15.329	23%	25.356	30%	21.238	25%
Ctas. x cobrar a filiales	0	0	0%	0	0%	0	0%	244	0%
Pagos anticipados	0	43	0%	82	0%	148	0%	0	0%
Otros act. circ. operativos	4	0	0%	0	0%	0	0%	2.066	2%
Deudores diversos	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros. act. circ. no operat.	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL ACT. CIRCULANTE</b>	0	35.862	62%	44.671	66%	56.334	66%	59.353	69%
Prop planta y eq. neto	5	21.438	37%	22.310	33%	26.303	31%	25.132	29%
Invers. en Subs./Afils.	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros Activos Fijos	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	0	21.438	37%	22.310	33%	26.303	31%	25.132	29%
Cargos diferidos	0	708	1%	494	1%	2.120	3%	1.614	2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	0	58.008	100%	67.475	100%	84.757	100%	86.099	100%
<b>PASIVO</b>									
Bancomer Corto Plazo	6	5.297	9%	4.422	7%	672	1%	0	0%
Otros bancos corto plazo	0	0	0%	0	0%	847	1%	0	0%
Porc. circ. LP. Banco Pisis	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Porc. Circ. LP Otros Bancos	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Intereses por pagar	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Proveedores	7	15.640	27%	12.056	18%	10.584	12%	5.266	6%
Impuestos por pagar	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cuentas x pagar filiales	0	251	0%	817	1%	2.232	3%	149	0%
Gastos acumulados	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pas. circ. operativos	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Acreedores diversos	8	0	0%	4.961	7%	6.447	8%	7.443	9%
Otros pas. circ. no operativos	0	2.274	4%	203	0%	980	1%	1.271	1%
<b>TOTAL PASIVO C.P.</b>	0	23.462	40%	22.459	33%	21.762	26%	14.129	16%
Banco Pisis largo plazo	9	4.242	7%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros bancos largo plazo	0	4.786	8%	3.256	5%	2.143	3%	0	0%
Otros pasivos largo plazo	8	0	0%	787	1%	693	1%	2.000	2%
Prima de antigüedad	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL PASIVO L.P.</b>	0	9.028	16%	4.043	6%	2.836	3%	2.000	2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	0	32.490	56%	26.502	39%	24.598	29%	16.129	19%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>									
Capital Social	10	114.076	197%	123.076	182%	157.168	185%	123.076	143%
Aport. pend. de capitalizar	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Interé minoritario	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Superavit/Act. prop. pta. y eq.	0	0	0%	3.239	5%	0	0%	0	0%
Otras actualizaciones	0	32.158	55%	34.901	52%	43.554	51%	31.661	37%
Reservas	0	0	0%	0	0%	0	0%	836	1%
Utilidades retenidas	0	55.432	96%	56.399	84%	64.415	76%	39.071	45%
Utilida de ejercicio	0	977	2%	5.958	9%	10.960	13%	16.790	20%
<b>TOTAL CAP. CONTABLE</b>	0	25.518	44%	40.973	61%	60.159	71%	69.790	20%
<b>TOTAL PASIVO + CAP. CONT.</b>	0	58.008	100%	67.475	100%	84.757	100%	86.099	100%
<i>Diferencia</i>				0	0	0	0	0	0

Estado de Flujo de Efectivo		Farmacéuticos México, S.A. de C.V.		
		Cifras en: Miles		
Ejercicio Número		DOS	TRES	CUATRO
Fecha		31/12/95	31/12/96	30/08/97
Nota: (-) Usos de Efectivo; (+) Fuentes de Efectivo		MONTO	MONTO	MONTO
<b>UAFIR</b>		6.87	14.758	18.445
Depreciación		2.367	6.064	2.874
Cargos no monetarios		2.564	-1.027	-6.473
<b>FLUJO BRUTO</b>		<b>11.801</b>	<b>19.795</b>	<b>14.846</b>
Variación clientes y doctos. por cobrar.		-4.405	-1.247	6.926
Variación inventarios		-4.778	-10.027	4.118
Variación pagos anticipados/Afiliadas		-39	-66	-96
Variación otros activos circ. operativos		0	0	-2.066
Variación proveedores		-3.584	-1.472	-5.318
Variación gastos acumulados/Afiliadas		566	1.415	-2.083
Variación otros pasivos circ.operativos		0	0	0
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		<b>-12.24</b>	<b>-11.397</b>	<b>1.481</b>
<b>FLUJO DE OPERACION</b>		<b>-439</b>	<b>8.398</b>	<b>16.327</b>
Impuestos pagados		-797	-2.34	-4539
Otros gastos o ingresos		2.2028	1.981	3.273
<b>FLUJO NETO</b>		<b>792</b>	<b>8.039</b>	<b>15.061</b>
Gastos Financieros Pagados		-3.391	-836	-314
Perdida o Utilidad cambiaria pagada		-1.282	-22	-75
Productos Financieros		0	0	0
<b>COMPROMISOS FINANCIEROS</b>		<b>-4.673</b>	<b>-858</b>	<b>-389</b>
<b>FLUJO ANTES DE INVERSIONES</b>		<b>-3.881</b>	<b>7.181</b>	<b>14.672</b>
Variación neta en Prop. Pta. y Equipo		-2.562	-3.385	-1.703
Variación en Subs./Afils.		0	0	0
Dividendos recibidos en efectivo de Subs./Afils.		0	0	0
Variación deudores diversos		0	0	0
Variación otros activos no operativos		0	-1.626	0
Variación acreedores diversos		4.961	1.486	2.996
Variación otros pasivos no operativos		-2.071	777	291
Dividendos pagaderos en efectivo		0	0	0
Pago primas de antigüedad		0	0	0
<b>FLUJO NECESARIO O EXCEDENTE</b>		<b>-3.553</b>	<b>4.433</b>	<b>16.256</b>
Porción circ. deuda largo plazo		0	0	0
Variación deuda corto plazo		-875	-2.903	-1.519
Variación deuda largo plazo		-4.985	-1.207	-2.836
Aportación de accionistas en efectivo		9	0	0
<b>TOTAL FINANCIERO</b>		<b>3.14</b>	<b>-4.11</b>	<b>-4.355</b>
<b>AUMENTO O DISMINUCION ENCAJA</b>		<b>-413</b>	<b>323</b>	<b>11 901</b>
<b>VAR. EN CAJA FLUJO-VAR. EN CAJA BALANCE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Razones Financieras	Farmacéuticos México, S.A. de C.V.				
	Ejercicio Número	UNO	DOS	TRES	CUATRO
	Fecha	31/12/94	31/12/95	31/12/96	30/08/97
<b>Crecimiento</b>					
Crecimiento nominal en ventas		N.D.	12.60%	20.30%	22.80%
<b>Rentabilidad</b>					
Margen Bruto		36.70%	42.80%	49.70%	47.70%
Gastos de Operación (S/DEP)/Ventas.		30.50%	32.70%	30.90%	24.10%
Depreciación/Ventas		2.20%	2.60%	5.50%	3.20%
Margen Operativo (UAFIR/Ventas)		3.90%	7.50%	13.30%	20.40%
Gastos Financieros/Ventas		1.70%	3.70%	0.80%	0.30%
Margen Neto ( Utilidad Neta/Ventas )		-1.20%	6.50%	9.90%	18.50%
Utilidad Neta/ Activo Total		0.02	0.09	0.13	0.20%
Utilidad Neta/Capital Contable		0.04	0.15	0.18	0.24
<b>Utilización de Activos</b>					
Ventas/Activo Total		1.41	1.36	1.31	1.58
(Inventario/Cto.de Ventas) * Ejercicio		73	105	164	107
(CETES y Doctos. x Cob./Ventas) * Ejercicio		100	106	93	57
(C.X.C. Afiliadas/Ventas) * Ejercicio					1
(Proveedores/Cto. de Ventas) * Ejercicio		109	82	68	27
(C.X P. Afiliadas /Cto. de Ventas) * Ejercicio		2	6	14	1
Ciclo Operativo ( Con afiliadas )		63	123	174	138
Ciclo Operativo ( Sin afiliadas )		65	129	188	138
<b>LIQUIDEZ Y ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>					
(Bancos y Val Realiz. + Clientes) Pasivo CP		1.08	1.3	1.42	2.22
Activo Circulante/Pasivo CP		1.53	1.99	2.59	3.68
Pasivo con Costo/Capital Contable		0.56	0.19	0.06	
Pasivo Total/Capital Contable		1.27	0.65	0.41	0.23
Capital Social/ Capital Contable		4.47	3	2.61	1.76
<b>COBERTURA</b>					
UAFIR/Gtos. Financieros		2.25	2.03	17.65	58.74
Flujo Neto/Gtos. Financieros Pagados		N.D.	0.23	9.62	47.96
Flujo Neto/(Gtos. Fin. Pag.+P.C. Deuda LP)		N.D.	0.23	9.62	47.69
Flujo Neto /Comp. Financ. ( Perd. Camb.).		N.D.	0.17	9.37	38.72
(Flujo Neto/Comp. Finan. (Perd. camb. pagada)		N.D.	0.17	9.37	38.72
<b>IMPACTO EN CAJA</b>					
<b>IMPACTO POR CRECIMIENTO</b>					
Utilidad Bruta		N.D.	3.768	7.999	9.956
Gastos de Venta y Administración		N.D.	3.137	6.121	6.186
Clientes		N.D.	2.868	5.529	5.15
Inventarios		N.D.	180	891	3.763
Proveedores		N.D.	267	701	1.571
<b>IMPACTO POR ADMINISTRACION</b>					
Utilidad Bruta		N.D.	5.628	7.64	1.821
Gastos de Venta y Administración		N.D.	2.034	2.067	6.088
Cientes		N.D.	1.537	4.282	1.776
Inventario		N.D.	4.598	9.136	355
Proveedores		N.D.	3.851	2.173	3.747
<b>IMPACTO COMBINADO DE CREC./ADMIN.</b>					
Utilidad Bruta		N.D.	9.396	15.639	11.777
Gastos de Venta y Administración		N.D.	5.171	4.054	12.274
Impacto en Utilidades		N.D.	4.225	11.585	497
Clientes		N.D.	4.405	1.247	6.926
Invetarios		N.D.	4.778	10.027	4.118
Proveedores		N.D.	3.584	1.472	5.318
Impacto total combinado		N.D.	8.542	1.161	6.223

## Análisis de Proyección

Las premisas para definir las proyecciones fueron las siguientes:

Se definió un crecimiento nominal de las ventas promedio del 20% que es el mostrado para los años de 1996 y 1997. Debemos tomar en cuenta que este escenario no es optimista ya que el arrendamiento financiero objeto de este crédito no se realiza para aumentar la capacidad instalada sino para eficientar los procesos de producción.

En relación al costo de venta, la participación de estos a las ventas totales ha mostrado una disminución desde 1994, al pasar del 63% al 52% en Agosto de 1997. Dado que la nueva maquinaria ayudará a mejorar el procesos de producción, considero que un índice del 50% es muy probable.

Los gastos de administración también se verán beneficiados con esta inversión y tomando en consideración que para Agosto de 1997 la relación de estos gastos a ventas es del orden del 24% hemos querido dar un margen de aproximadamente seis puntos y proyectar una participación promedio para los próximos cinco años del 30%.

Con respecto a los días de inventario, la rotación de cuentas por cobrar y por pagar, de igual manera se puede observar que se definió un criterio muy conservador para su cálculo.

A pesar de que para en estos tres rubros, la tendencia en los últimos años ha sido de una franca disminución, hemos querido dar márgenes más ajustados.

castigando los días de inventario en 120 días (contra los 107), la rotación de clientes a 90 y 100 días (contra 57 reflejados para Agosto) y los días proveedores en 40 (contra 27).

Como se puede observar en el flujo neto que origina la empresa es lo suficientemente holgado para soportar las amortizaciones que originan el arrendamiento financiero, por lo que la empresa tiene una fuente primaria de pago sostenible y holgada.

Ver proyecciones en los cuadros siguientes:

Empresa. Farmacéuticos México, S.A. de C.V.		Cifras en Millones					
Supuestos Operativos		Histórico	1	2AFEPRO3	4	5	Adel
<b>SUPUESTOS VENTAS</b>							
Opción a utilizar		2					
Opción 1. Desglosa de Volumen y Precios							
Volumen Nacional ( unidades )		0	0	0	0	0	0
Crecimiento Volumen Nacional		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Precio/unidad Vol. Nacional.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Precio/Unidad Vol. Nacional.		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Volumen Exportación ( unidades )		0	0	0	0	0	0
Crecimiento Volumen Exportación		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Precio/unidad Vol. Export. ( Moneda Dólares)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Precio/Unidad Vol. Exportación		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ventas Nacionales		-	-	-	-	-	-
Ventas Exportación		-	-	-	-	-	-
Ventas Totales		-	-	-	-	-	-
Crecimiento Real Ventas ( implícito)		0.00%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Opción 2. Desglosa Ventas Totales							
% de Ventas Nacionales		90%	90.9%	91.2%	91.7%	92.1%	92.6%
% Crecimiento Nominal Ventas Nacionales			22.0%	18.0%	20.0%	20.0%	20.0%
% de Ventas Exportación		10.00%	9.1%	8.8%	8.3%	7.9%	7.4%
% Crecimiento Nominal Ventas Exportación			3.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Ventas Nacionales			121.507	143.378	172.054	206.464	247.757
Ventas Exportación			12.208	13.860	15.650	17.650	19.870
Ventas Totales		110.662	133.715	157.238	187.704	224.115	267.628
Crecimiento Real Ventas ( implícito )		0.00%	2.7%	3.3%	3.6%	7.1%	9.4%
<b>SUPUESTOS COSTOS</b>							
% Composición C. ventas Insumos Nales.		70%	70.8%	70.3%	70.0%	69.8%	69.5%
% Increment. Nominal C. Ventas Insum. Nales.			20.0%	20.0%	20.00%	20.0%	20.0%
% Compos. C. Ventas Insumos Importación		30.00%	29.2%	29.7%	30.0%	30.2%	30.5%
% Increment. Nomin. C. Ventas Insum Import.			8.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
% Costos de Ventas/Ventas ( implícito )		50.30%	49.4%	50.7%	51.2%	51.7%	52.1%
% Gastos de Admon y Vtas/Ventas.		30.90%	28.0%	29.0%	29.0%	31.0%	31.0%
% Depreciación Nuevas Inversiones		6%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
<b>SUPUESTOS OPERACION</b>							
Días Inventarios		164	120	120	120	120	120
Días Ctes y Doc. por cobrar		93	90	100	100	100	100
Días proveedores		68	25	40	40	40	40
<b>SUPUESTOS INVERSION Y FINANCIEROS</b>							
Inversiones Activo Fijo ( '000 N\$)			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos/Utilidad del Ejercicio (%)			0%	0%	0%	0%	0%
Aportación Accionistas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación (Pagos) Créditos C.P Banco Pisis			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Estado de Resultados Proforma		Cifras en: Mlles			
		31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/00
	Anual				
	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/00
	12				
	Histórico	1	2	3	4
					5
Ventas Netas	110.662	133.715	157.238	187.704	224.115
Costos de Ventas	55.683	66.097	79.786	96.164	115.865
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>54.979</b>	<b>67.618</b>	<b>77.451</b>	<b>91.54</b>	<b>108.25</b>
Gtos. de Vta. y Admon.	34.157	37.44	45.599	54.434	69.476
Depreciación/Amort.	6.064	9.163	10.765	12.102	14.999
<b>UAFIR</b>	<b>14.758</b>	<b>21.015</b>	<b>21.087</b>	<b>25.004</b>	<b>23.775</b>
<i>Gastos Financieros</i>	836	756	654	581	508
Productos Financieros	0	251	1.659	2.635	3.844
Perd. (Utilidad) pos. mon.	2.581	0	0	0	0
Perd. (Utilidad) cambiaria	22	99	568	478	420
<b>CTO. INTEGRAL FINAN.</b>	<b>3.438</b>	<b>405</b>	<b>437</b>	<b>1.575</b>	<b>2.915</b>
Otros gastos (Ingresos)	1.981	0	0	0	0
<b>UT. ANTES DE ISR Y PTU</b>	<b>13.3</b>	<b>20.61</b>	<b>21.524</b>	<b>26.579</b>	<b>26.69</b>
I.S.R.	1.367	7.213	7.534	9.303	9.342
P.T.U.	973	2.061	2.152	2.658	2.699
IMPAC	0	0	0	0	0
<b>UT. ANTES PART. EXTRAORD.</b>	<b>10.96</b>	<b>11.335</b>	<b>11.838</b>	<b>14.619</b>	<b>14.68</b>
Partidas (Utilidad) extraordin.	0	0	0	0	0
Perd. (Utilidad) subs. y Afils.	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.96</b>	<b>11.335</b>	<b>11.838</b>	<b>14.619</b>	<b>14.68</b>
					<b>27.436</b>

Balanza General Proforma	Cifras en: Millones					
	Histórico	1997	1998	1999	2000	2001
<b>ACTIVO</b>						
Caja bancos y val. realiz.	2.389	18.363	31.82	47.515	63.999	75.054
Cientes y doctos.x cobr.	28.441	33.429	43.677	52.14	62.254	74.341
Inventarios	25.356	22.032	26.595	32.055	38.622	46.51
Ctes. x cobrar a filiales	0	0	0	0	0	0
Pagos anticipados	148	179	210	251	300	358
Otros act. circ. operativos	0	0	0	0	0	0
Dueños diversos	0	0	0	0	0	0
Otros act. circ. no operat.	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACT. CIRCULANTE</b>	<b>56.334</b>	<b>74.002</b>	<b>102.303</b>	<b>131.961</b>	<b>165.175</b>	<b>196.263</b>
Prop planta y eq. neto	26.303	22.84	17.328	9.523	0	0
Invers. en subs./Afils.	0	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>26.303</b>	<b>22.84</b>	<b>17.328</b>	<b>9.523</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cargos diferidos	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>84.757</b>	<b>98.963</b>	<b>121.751</b>	<b>143.604</b>	<b>167.295</b>	<b>198.383</b>
<b>PASIVO</b>						
Banca Pisis corto plazo	672	647	722	798	883	974
Otros bancos corto plazo	847	833	929	1.027	1.136	1.253
Porc. circ. LP Banca Pisis	0	491	543	601	663	0
Porc. circ. LP otros bancos	0	470	519	575	634	0
Intereses por pagar	0	0	0	0	0	0
Proveedores	10.584	4.59	8.865	10.685	12.874	15.503
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar filiales	2.232	2.649	3.198	3.855	4.644	5.593
Gastos acumulados x pagar	0	0	0	0	0	0
Otros pas. circ. operativos	0	0	0	0	0	0
Acreedores diversos	6.447	7.582	8.629	9.485	10.575	11.544
Otros pas. circ. no operat.	980	1.153	1.312	1.442	1.608	1.755
<b>TOTAL PASIVO C.P.</b>	<b>21.762</b>	<b>18.416</b>	<b>24.717</b>	<b>28.466</b>	<b>33.017</b>	<b>36.623</b>
Banca Pisis largo plazo	0	1.322	983	543	0	0
Otros bancos largo plazo	2.143	1.264	940	519	0	0
Otros pasivos largo plazo	693	766	826	873	920	969
Prime de antigüedad	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO L.P.</b>	<b>2.836</b>	<b>3.353</b>	<b>2.748</b>	<b>1.936</b>	<b>920</b>	<b>969</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24.598</b>	<b>21.768</b>	<b>27.465</b>	<b>30.402</b>	<b>33.938</b>	<b>37.591</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
Capital social	157.168	157.168	157.168	157.168	157.168	157.168
Aport. pend. de capitalizar	0	0	0	0	0	0
Interes minoritario	0	0	0	0	0	0
Superavit/Act. prop. pta. y eq.	0	5.7	10.953	15.25	20.726	20.726
Otras actualizaciones	43.554	43.554	43.554	43.554	43.554	43.554
reservas	0	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	64.415	53.455	42.12	30.281	15.663	983
Utilidad del ejercicio	10.96	11.335	11.838	14.619	14.68	27.435
<b>TOTAL CAP. CONTABLE</b>	<b>60.159</b>	<b>77.194</b>	<b>94.281</b>	<b>53.202</b>	<b>133.357</b>	<b>160.792</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAP. CONT</b>	<b>157</b>	<b>98.194</b>	<b>121.751</b>	<b>143.604</b>	<b>167.295</b>	<b>383</b>
<i>Diferencia</i>	0	0	0	0	0	0

Estado de flujo de efectivo proyectado	Histórico	Cifras en Millés				
		1	2	3	4	5
(Nota: (-) Usos de Efectivo. (+) Fuentes de efectivo)						
UAFIR	14.758	21.015	21.087	25.004	23.775	45.132
Depreciación/Amortización	6.084	9.163	10.795	12.102	14.989	0
Pérdidas de actualización	1.027	0	0	0	0	0
FLUJO BRUTO	19.795	30.178	31.882	37.106	38.774	45.132
Varianción clientes y doctos x cobr.	1.247	4.988	10.248	8.483	10.114	12.087
Varianción inventarios	10.027	3.324	4.593	5.459	6.567	7.889
Varianción pagos anticipados/Afiludes	66	31	31	41	49	58
Varianción otros act. circ. operativos	0	0	0	0	0	0
Varianción proveedores	1.472	5.994	4.275	1.82	2.189	2.83
Varianción gtos. eoum. por pag./Afilis.	1.415	417	549	658	790	949
Varianción otros pvos. circ. operativos	0	0	0	0	0	0
Varianción de trabajo neto	11.397	7.271	10.018	11.487	13.751	16.456
Capital de trabajo neto	8.398	22.906	21.633	25.819	26.023	29.677
IMPUESTOS DE OPERACION	2.34	9.274	9.696	11.991	12.011	22.447
Impuestos pagados	1.981	0	0	0	0	0
Otros gastos o ingresos	8.039	13.632	12.147	13.659	13.013	6.23
FLUJO NETO	838	756	654	581	508	396
Gastos financieros	22	251	1.659	2.635	3.844	5.475
Productos financieros	358	505	1.005	2.054	3.335	5.079
FLUJO ANTES DE INVERSIONES	7.181	13.217	13.182	16.712	16.348	11.309
Varianción neto en pro. pla. yes.	3.385	0	0	0	0	0
Varianción en subs./Afilis.	0	0	0	0	0	0
Varianción deudores diversos	0	0	0	0	0	0
Inversión otros activos no operativos	1.628	0	0	0	0	0
Varianción acreedores diversos	1.486	1.135	1.046	856	1.091	989
Varianción otros pas. circ. no operativos	777	173	189	130	166	147
Dividendos pagados en efectivo	0	0	0	0	0	0
Prima de antigüedad	0	0	0	0	0	0
FLUJO NECESARIO O EXCEDENTE	4.433	14.436	14.358	16.898	17.605	12.426
Porc. circ. deuda largo plazo	0	0	991	1.063	1.178	1.297
Varianción deuda corto plazo	2.903	131	0	0	0	0
Varianción deuda largo plazo	1.207	1.552	61	59	56	73
Aport. de accionistas en efectivo	0	0	0	0	0	0
AUMENTO O DISMINUCION CAJA	323	15.974	13.458	15.695	16.466	11.055



## 4.6. CAPACIDAD DE PAGO PROYECTADA.-

### 4.6.1. Fuentes primarias de pago.-

#### 1.- Fuente Primaria de Pago: Flujo Neto.

a) El comportamiento de las variables macroeconómicas consideradas, tienen como base las proyecciones realizadas por la Dirección de Estudios Económicos de la Institución. Se anexan proyecciones.

#### b) La fortaleza del flujo está determinado por:

- Históricamente la empresa ha podido resolver favorablemente los efectos económicos y ha incorporado las ventajas que se presentan en la etapa de crecimiento de las variables de la industria farmacéutica.

- A pesar del aumento en los precios, se estima que la demanda de sus productos se mantendrá, debido a que éstos representan productos básicos y a la posibilidad de compensar la caída en el mercado nacional con un incremento en exportaciones.

- Como resultado de la inversión en la planta, se estima una mejora en el margen de operación.

- La empresa podría cubrir sus créditos en el plazo solicitado de 3 años.

#### 4.6.2. Riesgos cruciales y efectos contrarrestantes.

Riesgo Crucial: La permanente amenaza de la devaluación de la moneda, ya que el 30% de los insumos son de importación. ( Impacto moderado/Probabilidad alta).

Contrarrestante: A pesar de la existencia permanente de continuas devaluaciones de la moneda, la empresa ha ido incrementando el volumen de ventas por exportaciones al tener el 10% de su producción destinada al mercado de exportación, lo que nos muestra una empresa generadora de divisas que podría compensar el impacto adverso de un posible deslizamiento en el tipo de cambio.

Riesgo Crucial: Caída del ingreso percapita (Impacto moderado/Probabilidad baja).

Contrarrestante: Con la crisis se ha visto mermado el consumo social, sin embargo este tipo de productos cuentan con una demanda elástica, la cual depende la oferta de la excesiva demanda.

Riesgo Crucial: El aumento en el costo del dinero (Impacto moderado/ Probabilidad alta).

Contrarrestante: La empresa cuenta con una generación de flujo suficiente para hacer frente a cualquier movimiento de la tasa de interés a la alza, sin incumplir sus compromisos.

#### 4.6.3. Fuentes alternas de pago.

##### a) Acceso a otras fuentes de financiamiento:

La empresa tiene facilidad para acceder otras fuentes de financiamiento tanto con Instituciones financieras, así como en los mercados de deuda.

El acceso a estas fuentes alternas está íntimamente ligado a la fuente primaria de pago, sin embargo se estima que es difícil que se de un deterioro inmediato de sus flujo neto, por lo que al menos, durante los primeros 2 años la empresa mantendrá el acceso a otras fuentes de financiamiento.

##### b) Garantías Reales:

El Equipo modelo CWC2-95 BL, que es un horno de calentamiento eléctrico con un valor aproximado de 314,000 dólares.

##### c) Garantías Personales:

Se cuenta con el aval del C.P. Luis Gómez Arana, quien presenta manifestación patrimonial al 11 de febrero de 1997, por un importe de 3,598,000 de pesos que comprende casa habitación libre de gravamen así como dos vehículos. El aval ha demostrado una excelente solvencia moral y económica.

#### **4.7. CALIFICACIÓN DE RIESGO Y RECOMENDACIONES.-**

La calificación es de bajo riesgo, dado que:

- 1.- La experiencia con la Institución y terceros ha sido excelente.
- 2.- El C.P. Luis Gómez Arana tiene una reconocida integridad en el medio.
- 3.- La calidad de la administración se considera como sobresaliente.
- 4.- La industria farmacéutica es atractiva para la inversión.
- 5.- La empresa tiene una posición competitiva muy fuerte.
- 6.- Existe congruencia entre la atractividad de la industria, el posicionamiento actual y el esperado con la inversión a realizar.
- 7.- La capacidad de pago histórica de la empresa ha sido moderada.
- 8.- La forma como ha financiado la empresa sus requerimientos de efectivo se considera adecuada.
- 9.- El flujo neto que es la fuente primaria de pago es sólido.
- 10.- La fuente alterna de pago es suficiente para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones con la Institución.

#### **Recomendaciones**

Dado el buen desempeño de la empresa se recomienda la recalificación y ampliación de la línea, así como la operación de arrendamiento solicitado debido a:

- 1.- La excelente conducta observada de la administración y accionistas aún en período de crisis.
- 2.- La empresa muestra una muy buena capacidad de pago.
- 3.- Refleja muy buenos indicadores financieros de liquidez, solvencia,

rentabilidad y apalancamiento.

4.- Empresa con un gran prestigio en el mercado farmacéutico.

#### **4.8. FUNDAMENTOS DE CONTRATACION A LARGO PLAZO.-**

##### TERMINOS Y CONDICIONES

**Acreditada:** Farmacéuticos México, S.A. de C.V.

**Acreditante:** Banco Pisis, S.A.

**Tipo de**

**Crédito:** Arrendamiento Financiero.

**Importe:** 315,000 (Trescientos Quince Mil Dólares).

Contemplan prima de seguro multianual. Ambos conceptos sin incluir el I.V.A., mismo que será pagado por el cliente.

**Aforo:** Se financiará el 100% del Valor del equipo.

**Fuente de**

**Recursos:** Institución y/o Eximbank.

**Forma de**

**Disposición:** Una sola disposición.

**Propósito:** Adquisición de un horno de esterilización modelo CWC2-95-CL cuya función es la eficientización del proceso de producción.  
Se anexan especificaciones técnicas.

**Proveedor:** Demarch Industries.

**Plazo:** 60 Meses (5 años).

**Comisión:** Del 0.5% de Apertura sobre el monto total del financiamiento.

**Póliza de**

**Seguros:** Esta será contratado con el organismo asegurador del Grupo Financiero Pisis incluyéndose el costo de las Pólizas de Seguro al monto financiable, ya que las mismas serán multianuales por todo el periodo del financiamiento. Dicho seguro deberá quedar debidamente endosado a favor de Banco Pisis.

**Tasa de**

**Interés:** Tasa Ordinaria en M.N. igual a T.I.I.E. más 5.000 puntos.  
Tasa en dólares libor + 3.5

**Tasa**

**Moratoria:** Tasa Ordinaria por un factor de 2 veces para fondeo en dólares, para fondeo en pesos por un factor de 1.5 veces.

**Tasas**

**Sustitutivas:** Las tasas sustitutivas serán las siguientes y en el orden que se establece:

- 1.- T.I.I.P. a la que se le sumarán 6.00 puntos.
- 2.- Certificados de la Tesorería a 28 días (CETES) a la que se le sumarán 8.00 puntos.

**Forma de**

**Pago:** **CONCEPTOS INICIALES:**

Previo pago al proveedor el Arrendatario tendrá que cubrir a la firma del contrato:

- 1.- El I.V.A. de facturas del equipo y el correspondiente a las pólizas de seguros.
- 2.- .50% de comisión más I.V.A. sobre el valor del equipo a financiar.
- 3.- 172.50 (Ciento setenta y dos pesos 50/100) por gastos de ratificación de contrato.
- 4.- Una renta en depósito que se aplicará a la última del plazo contratado.

**SIGUIENTE CONCEPTOS:**

Pago de 60 rentas mensuales vencidas que involucran pago de intereses y amortización de capital, a partir de la firma del contrato con cargo a la cuenta de cheques autorizada por la acreditada con Banco Pisis, S.A.

Habiendo cubierto los puntos anteriores, al final del plazo la acreditada tendrá la opción de compra del 1.00% más I.V.A., sobre el valor del equipo contratado, para trasladar la titularidad de propiedad del equipo a su favor.

**Prepagos:** Permitidos cuando sea imputable a la acreditada, siempre y cuando el Arrendatario lo solicite por escrito, exponiendo sus argumentos con el objeto de soportar ante la C.N.B.V. la finalización anticipada del contrato, excluyéndose esta justificación únicamente por siniestro. El "CLIENTE" se obliga a indemnizar a "Banco Pisis" por cualquier costo que para éste represente el hecho de realizar un pago anticipado.

#### **Garantía**

**Real:** Las propias del Arrendamiento Financiero.

#### **Garantía**

**Personal:** C.P. Luis Gómez Arana.

#### **Gastos**

**Generales:** Correrán por cuenta del acreditado.

#### **OBLIGACIONES DE HACER:**

Hasta el pago total de todas las cantidades pagaderas conforme al contrato y a los pagarés, la Acreditada cumplirá con las obligaciones que a su cargo se establecerán en los siguientes párrafos:

1.- Estados Financieros Trimestrales: La Acreditada y los Garantes, entregarán al Banco dentro de los 30 días naturales siguientes al final de cada Trimestre, Estados Financieros, incluyendo Balance, Estados de Resultados y Relaciones Analíticas, correspondientes a dicho Trimestre, debidamente firmados por el directivo facultado por la empresa.

2.- Estados Financieros Anuales: La Acreditada y los Garantes, entregarán al Banco, dentro de los 120 días naturales siguientes al cierre de su ejercicio social, Estados Financieros, incluyendo Balance y Estado de Resultados, Auditados por Despacho Independiente aceptable para el Banco y firmados por persona facultada.

3.- Estructura Accionaria: Mantener su actual participación accionaria.

4.- Provisión de Recursos: Los accionistas deberán proveer los recursos faltantes, en caso de que "EL CLIENTE" no pueda cubrir el pago de la amortización del principal e intereses del crédito otorgado por "Banco Pisis".

5.- Negocio en Marcha: La Acreditada deberá mantenerse como Negocio en Marcha y no cambiará su giro comercial.

6.- Visitas de Inspección: Permitir al personal autorizado de "Banco Pisis", previo aviso, efectuar inspección de sus libros de contabilidad o registro contables y documentación correlativa, oficinas e instalaciones.

7.- Información Adicional: Informar a "Banco Pisis" dentro de los cinco días hábiles siguientes, de cualquier evento que pudiera afectar, afecte o menoscabe la situación financiera actual de su negocio, inclusive problemas de tipo laboral o

incurrencia en cualquier causa de vencimiento anticipado, prevista en este contrato, informando además de las acciones y medidas que se vayan a tomar al respecto.

8.- Disposiciones Legales, Administrativas y Fiscales: Cumplir con todas las disposiciones legales, administrativas y fiscales que le sean aplicables.

9.- Conservación de Activos: Mantener en buen estado los activos de su empresa.

10.- Índice de Liquidez: La Acreditada mantendrá en todo momento durante la vigencia del Contrato, una relación de activos circulantes a pasivos circulantes mayores de 2.0 a 1.0.

11.- Índice de Apalancamiento: La Acreditada mantendrá durante la vigencia del Contrato un Índice de Apalancamiento no mayor de 1.0 a 1.0.

12.- Prueba del Ácido: La relación entre activo circulante menos inventario a pasivo circulante, no deberá ser menor a 1.0.

13.- Cobertura de Interés: La relación de UAFIR (Utilidad antes del financiamiento e impuestos) a Gastos Financieros no deberá ser menor de 1.00 a 1.00.

14.- Seguros: La empresa deberá de adquirir una póliza de seguros amplia, que ampare el bien que garantiza al cumplimiento de las obligaciones que contrae con el presente contrato. En el seguro en cuestión se designará a "Banco Pisis" como

beneficiario irrevocable, debiendo quedar las pólizas o los endosos respectivos en su poder.

15.- Obligaciones Financieras: La acreditada deberá cumplir con sus obligaciones de pago, derivadas de cualquier crédito que mantenga con "Banco Pisis" y otro acreedor.

### **OBLIGACIONES DE NO HACER**

Hasta el pago total de todas las cantidades pagaderas conforme a este Contrato y a los pagarés, la Acreditada cumplirá con lo siguiente, a menos de que el Banco consienta por escrito algo distinto:

1.- Contratación de Pasivos: Contratar pasivos a largo plazo con otras instituciones financieras, durante la vigencia del presente crédito.

2.- Fusión: Fusionarse o escindirse con otras empresas, aún siendo filial o de su mismo grupo financiero.

3.- Otorgamiento de Garantías: Otorgar préstamos, garantías reales, personales o fiduciarias a terceros o a sus empresas filiales, controladoras, tenedoras, asociadas o que pertenezcan a su mismo grupo.

4.- Capital Social: Disminuir su capital social, tanto en su parte fija como en su parte variable.

5.- Decreto de Dividendos: Retirar utilidades de ejercicios anteriores o decretar y pagar utilidades del ejercicio, en caso de existir incumplimiento de pago de sus obligaciones, derivadas de este contrato.

6.- Administración: Sustituir o designar nueva administración, director o gerente general.

7.- Activos Fijos: La Acreditada se abstendrá de enajenar o de otra forma disponer de sus activos fijos en cualquier año fiscal sin reinvertir su importe en la adquisición de otros activos fijos en el mismo ejercicio o en el inmediato siguiente, cuando el importe acumulado de tales activos exceda del 15% del valor neto en libros del total de activos fijos, según su último Balance al cierre del ejercicio social inmediato anterior, salvo con el consentimiento previo del Banco.

## **CAUSAS DE VENCIMIENTO ANTICIPADO**

El Banco tendrá derecho de declarar por vencido anticipadamente el plazo para el pago de las disposiciones del Crédito así como de los intereses, comisiones y demás accesorios, mediante una declaración escrita dirigida a la Acreditada, sin necesidad de demanda y otra diligencia judicial, en cualquiera de los siguientes casos:

1.- Si la Acreditada no paga puntualmente cualquier cantidad principal, intereses o cualquier otra cantidad pagadera conforme al Contrato o a los pagarés.

2.- Si la Acreditada o los Garantes no cumplen con cualquiera de sus obligaciones contraídas en el contrato o cualquier otro contrato de crédito y no

específicamente mencionadas en esta cláusula y dicho incumplimiento subsistiere sin subsanarse durante un periodo de 20 días naturales.

3.- Si la Acreditada no paga puntualmente algún adeudo a su cargo o con alguna Institución Financiera ejecutará en contra de la Acreditada algún embargo u orden de ejecución sobre sus activos.

4.- Si durante la vigencia de este contrato, la Asamblea de Accionistas de la Acreditada decreta el pago de dividendos o la disminución de capital.

5.- Si la Acreditada incumple con los Índices de Liquidez, Apalancamiento, Prueba del ácido y Coberturas de Intereses, de acuerdo a lo estipulado en los incisos 10, 11, 12 y 13 de las Cláusulas de Obligaciones de Hacer.

6.- Si la Acreditada deja de pagar cualquier adeudo fiscal o deje de pagar las cuotas correspondientes al Instituto Mexicano del Seguro Social, al Infonavit o al sistema de AFORE.

7.- Si la Acreditada no adquiere la póliza de seguros descrita en la cláusula No. 9 de las Obligaciones de Hacer y si en la misma no es designado a "Banca Pisis" como beneficiario irrevocable.

FARMACEUTICOS MÉXICO  
S.A. DE C.V.

BANCO PISIS, S.A.

---

C.P. LUIS GOMEZ ARANA.

---

LIC. ALEJANDRO TORRE.

---

ARRENDADORA BANCO PISIS.

---

LIC. ROSA MA. LUENGAS.

APROBADOR SUJETO A LA APROBACION DEL COMITÉ DE  
CRÉDITO DE BANCO PISIS, S.A. Y A LA DISPOSICIÓN DE RECURSOS DE  
LA TESORERÍA

## **CONCLUSIONES**

Mientras se desarrollaba este trabajo de tesis, han sucedido eventos que revisten de importancia a la necesidad de contar con una metodología sobre el análisis de riesgo en el otorgamiento del crédito bancario tema central de mi investigación. En particular, el destape del problema de Fobaproa, el cual puso en evidencia la irresponsabilidad con la que exbanqueros administraron los fondos confiados por los ahorradores, siendo esta una de las causas principales de la actual crisis del sistema bancario mexicano, cuyo costo, se ha convertido en elemento de controversia política al pretenderse transferir a deuda interna del Gobierno Federal, lo cual implica mayor asignación de recursos para pago de intereses y en consecuencia menor gasto social.

Lo anterior refuerza mi convicción, objetivo de esta tesis, de que es necesario instrumentar una metodología de análisis de riesgo crediticio, para que las instituciones bancarias determinen con elementos de juicio confiables y objetivos, que negocios deben de apoyar y bajo que condiciones definido por su filosofía crediticia. Sobre todo si partimos de la base de que el desarrollo económico de México depende de la eficiencia con que se canalicen los recursos de los ahorradores a la economía.

La metodología propuesta en la presente tesis brinda una visión y herramientas de análisis valiosas para la determinación del riesgo, toda vez que considera los factores macro y microeconómicos que pueden incidir en la capacidad de pago de la empresa. Ello permite detectar diferentes posibles escenarios que pudieran afectar el flujo de efectivo de las empresas y en consecuencia la recuperación del crédito otorgado, especialmente si este no se dió en las condiciones y plazo adecuados. En otras palabras, la metodología sugerida tiene un carácter

preventivo, a fin de evitar que se repitan crisis bancarias como la que hoy viven los bancos mexicanos.

La instrumentación de una metodología de análisis de riesgo en el otorgamiento del crédito bancario, es el primer paso hacia el desarrollo de una nueva cultura crediticia en un ambiente de globalización de los mercados financieros. Su creación llevará un tiempo largo ya que implica la formación de personal capacitado y mayor responsabilidad de los tomadores de decisiones en materia de crédito, cuya actuación deberá estar supervisada y regulada por las autoridades financieras, así como un proceso de concientización a los acreditados del crédito como elemento de crecimiento y desarrollo y no como un medio de "ordeñar" a las empresas.

El crédito es un negocio de largo plazo en el que ambas partes deben buscar la permanencia y no la especulación. La decisión de cerrar el crédito que han tomado algunas Instituciones o de pedir aforos irracionales, son paliativos, no soluciones, ya que de no realizar la banca su función de intermediación, pierde su sentido y razón de ser.

Hoy en día formamos parte de un mundo financiero global donde el dinero es un ente sin nacionalidad que va en busca de rendimientos. La entrada de la Banca extranjera ha traído junto con los fondos frescos, nuevas corrientes de cultura crediticia, empezando con los sistemas paramétricos para crédito al consumo que son ya en sí una base cualitativa como la que en este trabajo se propone.

Este es el primer paso hacia el desarrollo de una cultura crediticia de administración de riesgo, pero es importante hacer notar el hecho de que el uso de esta metodología no elimina la responsabilidad del proceso de "decisión de crédito",

la cual deberá sancionarse por los organismos facultados, si no que tan solo nos brinda los elementos para que esta decisión sea racional y fundamentada.

El objetivo del trabajo se cumplió, dado que proporciona los elementos para contar con un portafolios de crédito evaluado de manera homogénea, que permita eventualmente a las Instituciones programar sus razones riesgo/rentabilidad de acuerdo a diferentes parámetros, por industria, geográfico, por destino, etc... de manera tal que pueda llegar por medio de sistemas de calificación de cartera a estimados sobre perdidas/reservas muy cercanos a la realidad en forma tal que puedan funcionar independientemente sin necesidad de recurrir al rescate por parte del Gobierno Federal. En este sentido, y dada la poca información estadística que existe al respecto, es nula la bibliografía que existe para nuestro mercado mexicano en cuanto a modelos de crédito que incluyan análisis de migración de riesgo y análisis de tendencia en castigos para la determinación de la pérdida quedando aquí un amplio campo para futuros desarrollos académicos.

**BIBLIOGRAFIA**

- \* BOLTEM, Steven. Administración Financiera. Editorial Limusa. México, D.F., 1991.
- \* BRANSON, William H. y James Milituack. Macroeconomía. Editorial Harla. España. 1979.
- \* BREALEY, Raichard y Myers Stewart. Principios de Finanzas Corporativos. Editorial Limusa, México, 1992
- \* CAVAZOS, Lerma Manuel. Cincuenta años de Banca en México. Editorial F.C.E. México, D.F. 1982.
- \* COSS Bo. Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Editorial Limusa. México, D.F. 1992.
- \* ESTRADA, Héctor Rogelio. Mercado de dinero y cpaitales. Editorial Pac. México, D.F. 1992.
- \* HAIME, Luis Levy. Fuentes de Financiamiento Empresarial. Editorial Fiscales ISEF. México, D.F. 1992.
- \* JOHNSON, Robert. Fuentes de Financiamiento. Editorial Continental, México, D.F. 1992.
- \* HANSEN, Roder D. La política del desarrollo mexicano. Editorial Siglo XXI. México, D.F. 1979.

- \* INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS. Principios de Contabilidad Socialmente Aceptados. Editado por el I.N.C.A.P.,A.C. México, D.F. 1992.
- \* JOHNSON, W. Robert. Fuentes de Financiamiento. Editorial Trillas. México, D.F. 1994.
- \* LOBATO, López Ernesto. El crédito en México. Editorial F.C.E. México, D.F. 1985.
- \* LUDWING, Vn Mises. Teoría del dinero y del crédito. Editorial Espasa Calpes. Madrid, España. 1987.
- \* LUNA, Juárez Gloria. "Grupos Financieros, la edad del cambio". Revista: Expansión, del 13 de abril de 1994. Vol. XXVI. No. 638. México, D.F.
- \* MARMOLEJO, Martín G. Inversiones prácticas, metodología, estrategia y filosofía. Ediciones Fiscales IMEF. México, D.F. 1995.
- \* MORA Montes Ricardo. La función financiera de la empresa. Editorial Limusa. México, D.F. 1994.
- \* NACIONAL FINANCIERA. Fuentes de Financiamiento. Manual de Consulta. Editado por NAFINSA. México, D.F. 1992.
- \* ORTIZ, Martínez Guillermo. La reforma financiera y la desincorporación bancaria. Editorial FC.E. México, D.F. 1994.

- \* Presidencia de la República. Criterios Generales de Política Económica. México, D.F. 1994.
- \* POTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México, D.F. 1991.
- \* RODRIGUEZ de Castro, D. Introducción al Análisis de Productos Derivados. Editorial Limusa. México, D.F. México, D.F. 1995.
- \* SALDAÑA y Alvarez, José. Manual del Funcionario Bancario. Editado por la Asociación de Banqueros de México, México, D.F. 1992.
- \* SOLIS, Leopoldo. El perfil de México en 1980. Editorial Siglo XXI. México, D.F. 1970.
- \* SOLIS, Leopoldo. Intermediación Financiera y Desarrollo Económico. Revista el Trimestre Económico, Núm. 126. México, D.F. 1965.
- \* TELLO. C. La nacionalización de la Banca en México. Editorial Siglo XXI. México, D.F. 1994.
- \* VILLEGAS, Eduardo y Ma. Ortega O. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Editorial Pac. México, D.F. 1993.