

00661
29



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**Análisis Retrospectivo del Plan Estratégico de Banrural
1995-2000**

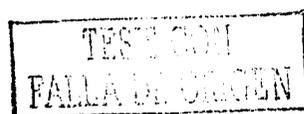
Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta: Marcelino Miranda Hernández

Tutor: M.A. Clotilde Hernández Garnica

México, D.F.



Noviembre, 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A mi padre:

Juan Miranda Vilchis, hombre de gran corazón, honesto y trabajador, por todas sus enseñanzas, cariño y confianza que siempre me ha brindado.

A mi madre (q.e.p.d):

Juana Hernández Bautista, mujer amorosa, inquebrantable y de gran fortaleza, por su amor, comprensión y enseñarme a enfrentar las adversidades de la vida.

A mi esposa:

Adriana Isabel Reyes Ocadiz, por su amor, paciencia y compartir juntos los momentos más significativos de mi vida.

A mis hijos:

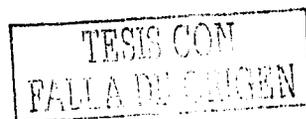
Thalia Isabel e Isaac Adrián Miranda Reyes, por su cariño, respeto y haberle dado sentido a mi vida, los quiero mucho.

A mis hermanos.

Javier, Celsa, Monica, Alejo, Raymundo y Soledad, por su cariño, confianza y porque siempre nos mantengamos unidos.

A Simón David Ávila Pacheco y Salvador Cruz Majluf, por su amistad y el enorme apoyo que incondicionalmente siempre me han brindado

3



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme permitido formar parte de su historia y brindarme la oportunidad de acercarme al conocimiento.

A la Unidad de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por permitirme alcanzar una meta más en la vida y haber contribuido a mi formación académica y profesional.

C

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANEACIÓN EN BANRURAL; EXPECTATIVAS INCUMPLIDAS	7
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VERSUS PLAN ESTRATÉGICO DE BANRURAL 1995-2000	
2.1 Definición e Importancia de la Planeación Estratégica	14
2.2 Plan Estratégico de Banrural 1995-2000	16
2.2.1 Análisis del entorno	16
2.2.2 Oportunidades y amenazas	19
2.2.3 Diagnóstico y perspectivas	23
2.2.4 Misión y visión	28
2.2.5 Metas operativas y financieras	29
2.2.6 Estrategias y tácticas	32
3. COMPORTAMIENTO MACROECONÓMICO Y DEL SECTOR AGROPECUARIO	
3.1 Indicadores Macroeconómicos	38
3.2 Indicadores del Sector Agropecuario	44
4. LA GESTIÓN DE BANRURAL 1995-2000; AVANCES Y RETROCESOS	
4.1 Principales Resultados Operativos	49
4.1.1 Actividad crediticia	49
4.1.2 Recuperaciones de cartera de crédito	53
4.1.3 Rendimientos de la cartera de crédito	53

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D

4.1.4 Operaciones de descuento de cartera	54
4.1.5 Captación de recursos del público	55
4.2 Resultados Financieros	56
4.2.1 Balance general	57
4.2.2 Estado de resultados	62
5. ANÁLISIS RETROSPECTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO 1995-2000	
5.1 Crecimiento de la Captación	70
5.2. Crecimiento del Crédito	71
5.3 Niveles de Atención	72
5.4 Productividad por Sucursal y Empleado	73
5.5 Aspectos Financieros	75
6. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO 1 CUADROS ESTADÍSTICOS	
ANEXO 2 CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DE LA FINANCIERA RURAL	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Oportunidades y Amenazas Derivadas del Plan Nacional de Desarrollo	20
TABLA 2.	Oportunidades y Amenazas Derivadas de la Alianza para la Recuperación Económica	20
TABLA 3.	Oportunidades y Amenazas Derivadas del Programa de alianza Para el Campo	21
TABLA 4.	Reto 1. Lograr un Posicionamiento Estratégico en el Mercado Rural	23
TABLA 5.	Reto 2. Orientar al Crédito para Promover el Desarrollo Rural Integral	24
TABLA 6.	Reto 3. Lograr Mayor Penetración en Captación y Servicios Bancarios	25
TABLA 7.	Reto 4. Saneamiento de las Finanzas	25
TABLA 8.	Reto 5. Mejorar el Desarrollo Organizacional y la Administración	26
TABLA 9.	Reto 6. Incremento de la Eficiencia y Productividad	26
TABLA 10.	Reto 7. Presencia e Imagen Institucional	27
TABLA 11.	Metas de Colocación de Créditos	30
TABLA 12.	Metas Físicas y/o Niveles de Atención	30
TABLA 13.	Metas de Saldos de Captación de Recursos	31
TABLA 14.	Comparativo Metas de Captación y Resultados Alcanzados, 1996-2000	70
TABLA 15.	Comparativo Metas de Crédito y Resultados Alcanzados, 1996-2000	72
TABLA 16.	Comparativo Metas Físicas y Resultados Alcanzados, 1996-2000	73
TABLA 17.	Comparativo de la Productividad por Sucursal y Empleado, 1996 vs 2000	74
TABLA 18.	Comparativo Metas Financieras y Resultados Alcanzados, 1996 vs 2000	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Producto Interno Bruto	39
GRÁFICO 2. Comportamiento de la Inflación	40
GRÁFICO 3. Tipo de Cambio Promedio Anual	41
GRÁFICO 4. Tasa de Cete a 28 Días, Promedio Anual	41
GRÁFICO 5. Tasa de Desempleo Abierto	42
GRÁFICO 6. Comportamiento de la Balanza Comercial	43
GRÁFICO 7. Producto Interno Bruto Agropecuario	44
GRÁFICO 8. PIB Agropecuario / PIB Total	44
GRÁFICO 9. Superficie Sembrada y Cosechada por Año Agrícola	45
GRÁFICO 10. Comportamiento de la Siniestralidad por Año Agrícola	45
GRÁFICO 11. Producción de Granos Básicos	46
GRÁFICO 12. Producción de Granos Básicos (variación porcentual anual)	46
GRÁFICO 13. Precipitación Pluvial	47
GRÁFICO 14. Porcentaje de Capacidad Útil de Agua en las Presas	48
GRÁFICO 15. Derrama Total de Créditos	50
GRÁFICO 16. Estructura por Tipo de Crédito	50
GRÁFICO 17. Colocación de Créditos de Avío	50
GRÁFICO 18. Créditos de Avío por Actividad	50
GRÁFICO 19. Metas Físicas por Año Agrícola	51
GRÁFICO 20. Superficie Habilitada por Cultivo Año Agrícola 2000	51
GRÁFICO 21. Colocación de Créditos Refaccionarios	52
GRÁFICO 22. Refaccionarios por Actividad	52
GRÁFICO 23. Recuperaciones de Cartera	53
GRÁFICO 24. Recuperaciones de Cartera (porcentaje)	53
GRÁFICO 25. Rendimientos de Cartera	54
GRÁFICO 26. Eficiencia en el Cobro de Intereses	54
GRÁFICO 27. Operaciones de Descuento	55

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

CONTINÚA ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 28. Costo Financiero de Descuentos	55
GRÁFICO 29. Captación Interna Neta	56
GRÁFICO 30. Costo de la Captación	56
GRÁFICO 31. Activo Total	57
GRÁFICO 32. Saldos de Cartera Total	57
GRÁFICO 33. Saldos de Cartera Vigente	58
GRÁFICO 34. Saldos de Cartera Vencida	58
GRÁFICO 35. Índice de Cartera Vencida	59
GRÁFICO 36. Riesgo de la Cartera de Crédito	59
GRÁFICO 37. Pasivo Total	59
GRÁFICO 38. Estructura del Pasivo Total	59
GRÁFICO 39. Saldos de Captación	60
GRÁFICO 40. Saldos de Captación por Instrumento	60
GRÁFICO 41. Saldos de Descuento de Cartera	61
GRÁFICO 42. Saldos de Descuento por Fuente	61
GRÁFICO 43. Capital Contable	61
GRÁFICO 44. Tasas de Interés Promedio Anual	62
GRÁFICO 45. Margen Financiero	64
GRÁFICO 46. Resultado Neto de Ejercicio	64
GRÁFICO 47. Rendimiento del Activo	64
GRÁFICO 48. Rendimiento del Capital	64

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H

INTRODUCCIÓN

Con la globalización de la economía, la planeación estratégica cobra importancia significativa como una herramienta para que las organizaciones mejoren sus procesos productivos, incrementen la productividad, eleven la calidad de sus productos y servicios, y aumenten sus niveles de competitividad en un mercado altamente competido, entre otros aspectos.

Al planear las organizaciones toman las decisiones que llevarán a cabo con el arreglo sistemático de los factores y medios de que disponen para lograr su desarrollo.

Para que los beneficios de la planeación estratégica se traduzcan en resultados, las organizaciones deben asumirla tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- La actividad de planeación estratégica es responsabilidad de los directivos, sin embargo, su implantación exige permearla a todos los niveles de la organización, de tal forma que los componentes principales del plan "bajen" y se traducen en programas de acción, cuyas metas y tácticas deben corresponder con las del plan estratégico.
- El plan no es un documento para archivar o que sea conocido exclusivamente por los directivos. Define la misión y la visión de la organización, sus objetivos y las estrategias para lograrlos, de tal forma que el personal de todas las áreas deberá conocerlo, ya que quienes lo ponen en práctica no son los directivos, sino el personal operativo.
- Para evaluar la efectividad de un plan es necesario aplicarlo, ya que se pueden buscar grandes logros y tener las mejores estrategias pero si éstas no se aplican, no son más que líneas en un papel.

- Establecer esquemas de control y evaluación encaminados a llevar el seguimiento sobre el avance en metas y evaluar la efectividad de las tácticas y estrategias, a fin de ratificarlas o en su caso redefinirlas.
- La etapa de evaluación en el proceso de planeación es muy importante, ya que se encarga de retroalimentar el plan. Los directivos se apoyan en la evaluación para decidir sobre los ajustes necesarios a sus componentes, corregir errores, identificar los problemas que hayan surgido y con esto, aumentar sus posibilidades de éxito.

La pertinencia en la implantación del plan estratégico y particularmente el perfeccionamiento continuo que exige el proceso mismo de administración dentro de las organizaciones, debe asumirse como una regla que brinda la posibilidad de obtener mejores resultados. En caso contrario, surgen condiciones para que dicha actividad se convierta en un proceso rutinario, carente de significado y de propósitos de dirección para las organizaciones.

El mejoramiento continuo de la planeación estratégica tiene como finalidad el logro de los objetivos y las metas de la organización, en este sentido se nutre de los resultados que ofrece la evaluación del proceso mismo y de las estrategias aplicadas en lo particular. La actividad de evaluación es fundamental ya que permite corregir errores y desviaciones, redefinir el camino y decidir sobre lo que más conviene a la Institución para lograr sus objetivos.

En Banrural la actividad de planeación estratégica formal se inició en 1995 con la elaboración del Plan Estratégico 1995-2000, este documento contiene la misión y visión de la Institución, el análisis de amenazas y oportunidades que presenta su entorno y la identificación de debilidades y fortalezas internas, con ello se establecieron metas y las estrategias generales y específicas que permitirían alcanzarlas.

La instrumentación del plan estratégico cubrió el período 1996-2000, sin embargo, pese a que se tenía previsto establecer sistemas de control y efectuar evaluaciones periódicas que permitieran validar la pertinencia de las estrategias aplicadas conforme a resultados y el alcance de metas, esta tarea no se cumplió, ya que concluyó el período de vigencia del plan y no se evaluó. Ante la imposibilidad de presentar al nuevo gobierno una alternativa viable, aunado al estancamiento de la actividad, eficiencia reducida y obtención de resultados no deseados, entre otros aspectos, condujo al cierre de la Institución.

Considerando que en Banrural la actividad de planeación estratégica careció de una evaluación recurrente de resultados, que ocasionó el estancamiento del proceso y puso en tela de juicio su viabilidad para mejorar los resultados operativos, administrativos y financieros de la Institución, la presente investigación tiene como finalidad llevar a cabo una evaluación ex-post del Plan Estratégico 1995-2000, confrontando los resultados alcanzados en ese período con las metas establecidas en el plan para identificar deficiencias de carácter metodológico.

El análisis de resultados, permitirá realizar una serie de recomendaciones para orientar las actividades que en materia de planeación estratégica debería realizar la Financiera Rural, Institución que el Estado creó en el año 2003 para sustituir la labor que venía realizando Banrural.

Desde esta perspectiva, la presente investigación tiene los objetivos siguientes:

Objetivo General

Conocer los resultados alcanzados por Banrural en materia operativa y financiera para confrontarlos con las metas que se pretendían alcanzar en el Plan Estratégico 1995-2000.

Objetivos Específicos

- Analizar los resultados operativos y financieros alcanzados por la Institución para determinar los efectos negativos que causó la falta de una evaluación periódica del plan estratégico
- Identificar las inconsistencias que presentó la instrumentación del plan estratégico de la Institución para conocer las causas que limitaron la obtención de resultados conforme lo planeado.

Supuestos de la Investigación

- La falta de evaluación de los resultados alcanzados por la Institución, fue la causa principal que impidió realizar acciones preventivas y correctivas para evitar resultados no deseados.
- La falta de difusión del plan estratégico entre las áreas y el personal de la Institución, propició la desvinculación con los programas de acción y los planes de negocio de las sucursales bancarias.
- La incongruencia de objetivos, metas y estrategias definidas en los planes de negocio de las sucursales bancarias, dificultaron el cumplimiento de las metas del plan estratégico y el avance de la planeación estratégica en Banrural.

Procedimiento de Investigación

La presente investigación es descriptiva, analítica y propositiva. Es descriptiva debido a que se sustenta en el estudio de un fenómeno ya ocurrido, donde no existe la manipulación y el control de las variables que en él inciden. Analítica, porque con los datos recolectados se estudia cada una de las partes para explicar los hechos y los

efectos provocados. Propositiva, porque del análisis de resultados se obtienen recomendaciones que evitaran cometer los mismos errores en el futuro.

La recolección de datos acerca de la Institución se realizó a través de la consulta de documentos en Banrural, los cuales se utilizaron para llevar a cabo el análisis y se complementaron con datos provenientes de Internet, en particular, del Banco de México, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística y las Secretarías de Hacienda y Crédito Público; de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Para dar respuesta al problema, alcanzar los objetivos y saber si las respuestas tentativas son o no ciertas, el estudio estratégico se estructuró en los siguientes apartados.

En el capítulo uno se dan a conocer los objetivos por los que fue creada la Institución, asimismo, se señalan los lineamientos estratégicos de política que instrumento para orientar las acciones que en materia de planeación realizó, particularmente a partir de 1989, y los principales resultados que alcanzó al cierre del ejercicio fiscal 1994.

En el capítulo dos se presentan, a la luz de los conceptos que rigen a la actividad de planeación estratégica, los elementos principales del Plan Estratégico 1995-2000, es decir, el marco general en el que la Institución sustentó su análisis externo y permitió la definición de las oportunidades y amenazas, el análisis interno y los retos que afrontaría, la misión, visión, metas operativas y financieras, así como, las estrategias generales y específicas que aplicaría para la consecución de resultados.

En el capítulo tres se analiza el entorno macroeconómico y sectorial agropecuario que prevaleció entre 1995 y el año 2000, a fin de contar con elementos que permitan interpretar los resultados obtenidos por la Institución.

En el capítulo cuatro se señalan los principales resultados operativos y financieros que alcanzó Banrural durante el período de vigencia del Plan Estratégico 1995-2000.

El análisis retrospectivo del plan estratégico se presenta en el capítulo cinco, en el que se confrontan los resultados obtenidos por la Institución con lo planeado.

En el capítulo seis están las conclusiones a las que se llegó con la investigación, así como una serie de recomendaciones que en materia de planeación estratégica, pudieran ser útiles, ahora que ya se encuentra operando la Financiera Rural, para que no se cometan errores que le resultan tan caros a la nación.

En la parte final del estudio, se incorporan dos anexos, el primero contiene la información estadística que sirvió de base para realizar el análisis cuantitativo, el segundo, un breve resumen del proceso de constitución de la Financiera Rural y sus principales características estructurales y operativas.

1. PLANEACIÓN EN BANRURAL; EXPECTATIVAS INCUMPLIDAS

El Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. (Banrural), es una Institución financiera creada mediante decreto presidencial el 7 de julio de 1975. En dicha iniciativa se establecieron las bases legales para llevar a cabo el proceso de fusión del Banco Nacional Agropecuario, Banco Nacional de Crédito Ejidal y Banco Nacional de Crédito Agrícola, instituciones que, hasta ese entonces y de acuerdo a su ámbito de competencia, tenían la responsabilidad de atender las necesidades de recursos financieros en el sector rural.

El fundamento legal del proceso quedó plasmado en la Ley General de Crédito Rural enviada por el ejecutivo al Congreso el 15 de octubre de ese mismo año. Fue estudiada, discutida y aprobada por las cámaras legisladoras y finalmente publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de abril de 1976.

Con la fusión, el Sistema Banrural quedó integrado por un banco corporativo y 12 bancos regionales que otorgarían los recursos crediticios a través de 420 sucursales bancarias diseminadas por el territorio nacional.

En el marco de la política sectorial, la creación de Banrural respondía a los objetivos del Gobierno Federal de propiciar "un mejor empleo de los recursos fiscales y crediticios destinados al agro con el objeto primordial de aumentar la producción de alimentos básicos; una mayor ocupación de los campesinos y la elevación de sus niveles de ingreso y de vida."¹

El apoyo al campo se explicaba como una prioridad del Gobierno Federal, ya que era necesario revertir su tendencia e impulsar su desarrollo económico y social mediante políticas de inversión pública en obras de infraestructura y de gasto social,

¹ MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, *60 Años de Apoyo Crediticio al Campo*, México, Servicios Editoriales, 1986, p. 73.

fortalecimiento de la organización y la capacitación campesina, así como el mejoramiento de los términos de intercambio del sector rural con el resto de los sectores económicos.

En esta perspectiva, Banrural se convertiría en el mecanismo más importante a través del cual el Gobierno Federal canalizaría los apoyos financieros necesarios para impulsar el desarrollo de las actividades económicas en el sector, de tal forma que a partir de su creación, el marco legal que sustentaría la política financiera de la Institución sufrió modificaciones y adecuaciones

Así, mediante iniciativa publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1977, se modificó el artículo 54 de la Ley General de Crédito Rural de 1976, ya que en dicho artículo, los beneficiarios del crédito oficial eran limitativos, mientras que para el crédito privado el universo era más amplio y abierto.

A partir de esa fecha se consideró como sujetos de crédito a "todas aquellas personas morales previstas por las leyes y que se dedican a las actividades agropecuarias".² Lo anterior sentó las bases para impulsar la producción de granos básicos y dar cause a los propósitos que el Gobierno Federal había establecido.

Con el surgimiento de la Ley de Fomento Agropecuario el 22 de enero de 1981 y el establecimiento del Sistema Alimentario Mexicano (SAM), definido como un instrumento para impulsar la producción agropecuaria, fundamentalmente de granos y productos alimenticios básicos, se ampliaron las posibilidades para aumentar la derrama de créditos al sector y con ello, el crecimiento y desarrollo de Banrural.

Con la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1982, la Institución adopta el carácter de banca múltiple. "La transformación en banca múltiple significó para Banrural la posibilidad, por un lado, de realizar operaciones

² *Ibid.* p. 83

hipotecarias, por el otro, de captar recursos comerciales y reinvertirlos con provecho en otras operaciones también comerciales".³

En este contexto, la política financiera de Banrural durante el período 1976-1982 se aplicó bajo criterios que permitieron un "aumento creciente en el volumen total de recursos financieros canalizados al crédito para el campo", [...al pasar de \$18 mil 244 millones en 1976 a \$102 mil 657 millones en 1982...]. Asimismo, con los recursos crediticios la superficie agrícola atendida aumentó de 4.8 millones de hectáreas habilitadas a un total de 10 millones de hectáreas"⁴. Dicho comportamiento se explica por las repercusiones que tuvo el Sistema Alimentario Mexicano, particularmente en los dos últimos años. Sin embargo, cabe señalar que a precios constantes de 1982, los recursos canalizados al sector disminuyeron 20.8 por ciento.

Posteriormente, el 14 de enero de 1986, entró en vigor La Ley Orgánica del Sistema Banrural, teniendo como principal objetivo la promoción y el financiamiento del sector agropecuario y forestal, y sujetándose a las prioridades que establecía el Plan Nacional de Desarrollo y de los programas nacionales de fomento para el sector.

En esta perspectiva, la política crediticia de Banrural hasta finales de 1988 se caracterizó por responder a los objetivos de la política agropecuaria emitida por el Ejecutivo Federal, la cual estableció como prioritario para todas las instituciones que convergen en el medio rural, el fomento de la producción de granos básicos como respuesta a problemas estructurales, dependencia alimentaria y escasez de recursos para fomentar el desarrollo rural.

³ *Idem.*

⁴ *Ibid. pp. 84-85. lo agregado entre corchetes es nuestro*

Lo anterior provocó que Banrural a finales de 1988 presentara una situación operativa, administrativa y financiera adversa, ocasionada por diversos factores, la cual en términos generales se resume a continuación:⁵

- Atención prioritaria a productores de bajos ingresos, preferentemente ejidatarios en áreas de temporal.
- Habilitación de superficies de baja producción y productividad y siniestros recurrentes, así como de clientela morosa.
- Canalización de subsidios en forma indiscrecional.
- Otorgamiento de créditos sin considerar criterios de viabilidad económica y rentabilidad financiera.
- Créditos insuficientes e inoportunos.
- Créditos en efectivo y especie con un número elevado de ministraciones.
- Bajo nivel de colocación de créditos destinados a la capitalización del campo.
- Alto porcentaje de recuperaciones provenientes del seguro agropecuario.
- Elevado nivel de cartera vencida y redocumentación de adeudos.
- Fondeo concentrado.
- Bajo nivel de captación de recursos del público.
- Actividad fiduciaria incipiente.
- Suplantación de funciones del productor (adquisición de insumos y equipo, trámites de aseguramiento, comercialización de productos, entre otros).
- Elevado costo operativo.
- Alta dependencia del endeudamiento y los apoyos fiscales.
- Normatividad compleja.
- Plantilla de personal sobredimensionada.
- Operativa compleja e infuncional.
- Burocratismo y corrupción.

Para atender dicha problemática, en el marco del proceso de cambio estructural de la Institución, el 20 de enero de 1989 el Consejo Directivo de Banrural estableció siete lineamientos estratégicos de política, cuyas características principales se resumen a continuación.⁶

1. Política Crediticia.- Recuperar la función y esencia del crédito; definición del segmento de mercado que atendería; impulsar la diversificación de actividades;

⁵ MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL, *Informe de Gestión 1988-1994*, México, Impresora Formal, 1994, pp. 16-23

⁶ *Ibid.* pp. 27-31

autorización del crédito bajo criterios de viabilidad, solvencia moral y garantías; elevar la participación de créditos destinados a la capitalización del campo; disminuir el número de ministraciones; hacer eficiente el otorgamiento de subsidios; elevar el nivel de recuperaciones por la vía directa y revisar y simplificar las normas para el financiamiento.

2. Transferencia de funciones a los productores.- Impulsar la autonomía de gestión de los productores rurales; contratación directa del seguro agropecuario por parte de los acreditados; impulsar el establecimiento de fondos de autoaseguramiento; adquisición y distribución de insumos y bienes de capital, fomentando la participación de los productores rurales en la actividad; contratación vía financiamiento de la asistencia técnica e impulsar la participación de los productores rurales en la comercialización de sus productos agropecuarios.

3. Transparencia en la operación.- Intensificar las labores de control y supervisión para evitar prácticas insanas y ante irregularidades actuar conforme a derecho; poner énfasis en la prevención de ilícitos, mediante la revisión de normas, controles y procedimientos, así como, emitir estados de cuenta en forma individual y oportuna.

4. Estrategia financiera.- Disminuir la dependencia de fiscales y la recurrencia al endeudamiento a través del incremento en las recuperaciones de cartera; diversificar las fuentes de descuento; impulsar la captación de recursos del público y reducir los inventarios de insumos y productos al mínimo indispensable.

5. Modernización administrativa.- Impulsar el cumplimiento de objetivos y funciones; fortalecer el corporativismo del banco nacional, adecuando su estructura y tamaño; redefinir las funciones y las políticas en materia de planeación, normatividad, control y evaluación; fortalecer las áreas de crédito, planeación estratégica y finanzas; descentralizar funciones a bancos regionales y sucursales; redimensionar la red de

sucursales; efectuar la venta de activos ociosos; impulsar el desarrollo informático y la capacitación, así como, establecer estímulos a la eficiencia.

6. Actividad fiduciaria.- Extinguir fideicomisos con funciones no complementarias a los programas de la Institución diversificar los servicios fiduciarios a fideicomisos privados e incorporar a los fideicomisos públicos la operación de proyectos integrales.

7. Coordinación interinstitucional,- Impulsar las relaciones con las dependencias que concurren en el medio rural; fortalecer la coordinación con la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. (ANAGSA) para establecer clara diferencia entre el crédito y el seguro agropecuario, así como, definir clientela y establecer esquemas complementarios de crédito con la banca comercial.

Con el Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional, los lineamientos estratégicos de política se materializan en acciones durante el período 1988-1994, después de analizar los resultados, entre los que considere positivos destacan los siguientes: ⁷

- Atención prioritaria a productores de bajos ingresos con potencial productivo.
- Depuración de superficies de baja productividad y alta siniestralidad.
- Adecuación del número de ministraciones al calendario natural de los ciclos.
- Otorgamiento del crédito al 100% y en efectivo.
- Establecimiento de cuotas de crédito conforme a la rentabilidad de los proyectos y capacidad de pago de los productores.
- Incremento en la colocación de créditos refaccionarios.
- Aumento de 54% al 100% en las recuperaciones obtenidas por la vía directa.
- Transferencia de funciones que le corresponden a los productores rurales.
- Financiamiento a proyectos integrales de desarrollo.
- Atención a uniones de crédito con operaciones sanas.
- Emisión y entrega individual de estados de cuenta.
- Redimensionamiento de la red de sucursales y la plantilla ocupacional.
- A partir de 1991, el nivel de endeudamiento de la Institución fue cero.

⁷ *Ibid.* pp. 32-71

- A precios de 1994, disminución de la dependencia de recursos fiscales en 60.2%, al pasar de \$2 mil 272 millones a \$904 millones en el período.
- Disminución de 72.3% en el costo financiero al pasar de \$1 mil 606 millones en 1988 a \$448 millones en 1994.
- Financiamiento a proyectos viables, depuración de clientela morosa, agilización en la cobranza y la aplicación de tratamientos casuísticos a la cartera vencida.

Pero no todo fue favorable, entre los resultados negativos, considero que están los siguientes:⁸

- A precios constantes de 1994, la colocación de créditos reflejó una caída de 45.7% al pasar de \$9 mil 491 millones en 1988 a \$5 mil 153 millones en 1994.
- Las recuperaciones de capital disminuyeron 0.3% al pasar de \$4 mil 056 millones a \$4 mil 044 millones.
- La superficie agrícola atendida disminuyó 84.8% al pasar de 7.2 millones de hectáreas a 1.1 millones de hectáreas en el período.
- Disminución de 49.8% en las cabezas de ganado atendidas al pasar de 890 mil unidades en 1988 a 447 mil unidades en 1994.
- Reducción de 62.9% en los rendimientos y productos financieros al pasar de \$1 mil 944 millones a \$721 millones en el período.
- Aumento de 1.7% en el costo de operación, al pasar de \$1 mil 131 millones en 1988 a \$1 mil 150 millones en 1994.
- Aumento de dos veces más en los saldos de cartera vencida al pasar de \$748 millones a \$3 mil 061 millones en el período.
- Disminución de 50.6% en el margen financiero al pasar de \$1 mil 734 millones a \$857 millones.
- Las pérdidas del ejercicio pasaron de \$26 millones en 1988 a \$ 509 millones en 1994.

Ante esta situación, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), la Alianza para la Recuperación Económica (ARE) y el Programa de Alianza para el Campo (PAC), la Institución elaboró e instrumentó su Plan Estratégico 1995-2000, el cual durante su vigencia no fue evaluado. Para dar continuidad al estudio de este tema, en el siguiente apartado se señalan las características y componentes principales de dicho plan.

⁸ *Idem.*

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VERSUS PLAN ESTRATÉGICO DE BANRURAL 1995-2000

2.1. Definición e Importancia de la Planeación Estratégica

Antes de señalar la forma en que Banrural realizó su plan estratégico y confrontar sus componentes con los aspectos teóricos que rigen a la actividad de planeación estratégica, es necesario definirla y conocer la importancia que como técnica tiene para que las organizaciones mejoren su desempeño, aprovechando los recursos con que disponen y alcancen el éxito en un entorno con cambios constantes y cada vez más competido.

Varias son las concepciones teóricas acerca del significado de la planeación estratégica. Hay quienes la definen como una técnica que permite "la determinación conciente y el arreglo sistemático de todos los factores esenciales para lograr un objetivo o grupo de objetivos dados de una empresa, tomando en cuenta, además, los medios de que dispone la organización"⁹

George A. Steiner define a la planeación estratégica como "el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía"¹⁰

Considerando lo anterior, nosotros definiremos a la planeación estratégica como un proceso sistemático que requiere definir objetivos, metas y políticas de la organización, establecimiento de estrategias para alcanzar esas metas y desarrollar

⁹ Con base en Material de apoyo elaborado para el curso *Organización y Administración de Empresas Agropecuarias*, México, 1981, p. 7

¹⁰ STEINER A. George, *Planeación Estratégica; Lo que Todo Director Debe Saber*, México, CECSA, 1986 (vigésima séptima reimpresión), p. 21

una jerarquía completa de planes de acción para integrar y coordinar actividades, tomando en cuenta los fines y medios de que dispone la organización.

En esta tesitura, la planeación estratégica es esencial para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede presentar el entorno y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Cabe señalar que la complejidad de la técnica y su utilización, estará en función de la situación específica del medio donde actúe, del tamaño, los recursos y demás factores inherentes a la organización.

Algunos de los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación estratégica, se señalan a continuación¹¹

- Propicia el desarrollo de la organización al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona y/o adapta a la organización al ambiente que le rodea
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, con base en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecerse un plan, suministra las bases a través de las cuales operará la organización.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

¹¹ MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Conceptos Básicos de Planeación*, México, (documento interno), 1997. p.6

2.2. Plan Estratégico de Banrural 1995-2000

En Banrural, el plan estratégico definiría el camino que debería seguir la Institución mediante el establecimiento de líneas de acción para las actividades y programas específicos del Banco. Con este propósito, la alta dirección realizó en primer término, un análisis de los objetivos y expectativas vertidas por el Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo, la Alianza para la Recuperación Económica y el Programa de Alianza para el Campo, a fin de contar con un marco de referencia del entorno e identificar las oportunidades y amenazas para la Institución en el período 1995-2000.

Posteriormente, realizó un diagnóstico de la situación prevaleciente en la Institución al cierre del ejercicio fiscal 1995, para determinar los retos que enfrentaría Banrural con base en la imagen que se pretendía alcanzar en el año 2000. Asimismo, definió su misión y visión, las metas operativas y financieras que habría de alcanzar durante el período, estableciendo estrategias generales y específicas, y finalmente el esquema de evaluación que permitiría la retroalimentación del plan.

A continuación aparecen los aspectos fundamentales del Plan Estratégico de Banrural 1995-2000, tal como se presentan en el documento oficial, los cuales se analizan a la luz de los conceptos teóricos que rigen a la actividad de planeación estratégica.

2.2.1. Análisis del entorno

En el proceso de planeación estratégica, esta actividad tiene como propósito que los administradores de las organizaciones, tengan un conocimiento amplio de lo que ocurre en el entorno y estén conscientes de las tendencias que podrían afectar la operación y el desempeño de la organización.

En este sentido, el análisis del entorno debe cubrir todos aquellos aspectos que de alguna manera se relacionan directa e indirectamente con el negocio que desarrolla la organización, tales como: características de la competencia: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué y para quién lo hace?, ¿segmento de mercado que atiende?, ¿cuál es la potencialidad del mercado?; marco jurídico, legal y político que podría afectar a la organización; clientela potencial; disponibilidad de mano de obra; condiciones y características del sector económico donde participa la organización; entre otros aspectos.

En la medida en que el análisis del entorno considere todos aquellos aspectos que pueden incidir en la organización, mayores serán sus posibilidades de identificar oportunidades y conocer las amenazas que enfrentará, así como definir estrategias que más se ajusten a las características del entorno.

Entre las técnicas que se utilizan para llevar a cabo el análisis del entorno se encuentran las siguientes: 1) Análisis de la competencia, 2) Análisis global del entorno vía escenarios (desde pesimistas hasta optimistas) y 3) Comparaciones externas (benchmarking). El análisis del entorno permite sentar las bases para realizar pronósticos de resultados a futuro tales como: pronósticos de ingresos y egresos, tecnológicos, de mercado, entre otros.

En Banrural, el análisis del entorno se centró en los lineamientos de política económica general y sectorial establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, las medidas adoptadas con la Alianza para la Recuperación Económica y las características del Programa de la Alianza para el Campo, aspectos que se resumen a continuación.¹²

¹² MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, pp. 7-27

- El Plan Nacional de Desarrollo establece una estrategia de crecimiento económico con base en el ahorro interno, establecimiento de condiciones que propicien la estabilidad y certidumbre para la actividad económica, uso eficiente de los recursos, desarrollo de una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico y aplicar políticas sectoriales pertinentes.
- Reconoce que el campo mexicano presenta baja producción y productividad, graves problemas de rentabilidad y descapitalización que se traducen en bajos ingresos en los productores.
- Enfatiza que la expansión productiva se puede alcanzar mediante la inversión y el incremento de la productividad de los factores de la producción.
- Hace hincapié en que la baja productividad del campo se debe a condiciones orográficas adversas para la agricultura, falta de infraestructura productiva adecuada, carencia de tecnologías modernas y baja capitalización.
- Señala que no se cuenta con un sistema financiero rural que ofrezca servicios competitivos.
- No existen instituciones regionales que cubran las necesidades de los productores y los costos de intermediación son altos.
- El 60% de los municipios carecen de acceso a sucursales de la banca
- Existen 463 localidades que tienen entre 5 mil y 15 mil habitantes que aún no disponen de servicios bancarios formales.
- El objetivo de la política agropecuaria consiste en incrementar el ingreso neto de los productores, mediante la definición acciones e instrumentos tendientes a aumentar la productividad de las actividades agropecuarias, así como, promover una mayor rentabilidad y competitividad del sector a través de proyectos detonadores del desarrollo rural.
- La Alianza para la Recuperación Económica entre los sectores público, privado y social, implicó la adopción de medidas que inciden en las actividades agropecuarias que realizan los productores rurales y en la operación de Banrural.
- El incremento de precios y tarifas del sector público (gasolina, diesel, electricidad, entre otros.), afectará los costos de producción y elevará el monto de los créditos de avío para cubrir necesidades de capital de trabajo.

- Mantener el régimen de libre flotación del tipo de cambio, aumentará las expectativas para elevar los financiamientos para el comercio exterior.
- El apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, permitirá aumentar las operaciones de descuento de cartera con las fuentes.
- La reforma al sistema de pensiones para promover el ahorro, permitirá ofrecer el servicio a las empresas e incrementar la captación de recursos.
- Mediante el Programa de la Alianza para el Campo, aumentará la colocación crediticia, se atenderán proyectos de larga maduración con mezcla de recursos propiciando la diversificación del riesgo, se dará mayor impulso a la producción de granos básicos y otros cultivos comerciales, y aumentará los créditos destinados a la capitalización del campo, entre otros.
- Con los recursos del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO); aumentará la captación y la colocación de créditos, brindando una mayor cobertura y seguridad en la recuperación de los recursos financieros.

Considero que el análisis del entorno realizado por Banrural fue parcial, ya que no tomó en cuenta las condiciones y características del sector agropecuario, el nivel de competencia de la banca comercial y de los mecanismos informales de financiamiento a los que acuden los productores rurales para cubrir sus necesidades productivas y el tipo de clientela que atendía, entre otros aspectos.

2.2.2. Oportunidades y amenazas

En términos conceptuales, las oportunidades se conciben simplemente como factores del entorno que son positivos para la organización, en tanto que las amenazas, como aquellos factores que inciden negativamente.

En este sentido, las oportunidades y amenazas definidas por Banrural fueron:

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas Derivadas del Plan Nacional de Desarrollo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Promueve un crecimiento económico, vigoroso y sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos internos para el desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un sistema financiero rural que ofrezca servicios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> El sector está rezagado y descapitalizado.
<ul style="list-style-type: none"> El 60% de los municipios carecen de acceso a sucursales de la banca. 	<ul style="list-style-type: none"> Dispersión geográfica de la población e insuficiente infraestructura.
<ul style="list-style-type: none"> Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> La actividad rural tiene baja productividad y problemas de rentabilidad y de capitalización, que se traducen en bajos ingresos de los productores.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 38

Tabla 2. Oportunidades y Amenazas Derivadas de la Alianza para la Recuperación Económica

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del Producto Interno Bruto no menor al 3% de inflación cercana al 20% en 1996. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad y volatilidad de los mercados.
<ul style="list-style-type: none"> Exenciones de impuestos, deducciones, créditos y apoyos fiscales que se traducirán en una mayor liquidez para la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> Menor captación de recursos por parte del gobierno.
<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene el régimen de libre flotación de la moneda, por lo que continuarán aumentando las exportaciones del sector agropecuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Las importaciones de fertilizantes, semillas mejoradas, maquinaria y equipo agrícola, etc., se han visto impactadas negativamente.
<ul style="list-style-type: none"> El aumento en la canalización de créditos del Banco Nacional de Comercio Exterior, (BANCOMEXT), Nacional Financiera (NAFIN) y del Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), tendrán un efecto favorable en el fomento de las actividades del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de proyectos estratégicos viables detonadores del desarrollo rural.
<ul style="list-style-type: none"> Fuerte impulso al campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente organización y débil capacidad empresarial de los productores rurales.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, pp. 38-39

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas Derivadas del Programa de Alianza para el Campo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Recuperar la rentabilidad, hacer crecer la producción más rápido que la población, combatir la pobreza, corregir el déficit de la balanza agroalimentaria y proporcionar a la población alimentos a precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas estructurales sumamente complejos, que requerirán un largo plazo para su solución.
<ul style="list-style-type: none"> Se reconoce que la actividad agropecuaria requiere subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> La actividad financiera es la menos subsidiada.
<ul style="list-style-type: none"> Involucra a todos los instrumentos disponibles del sector público para asegurar una mayor asignación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Una deficiente coordinación intersectorial podrá limitar la consecución de los objetivos propuestos.
<ul style="list-style-type: none"> Banrural es el único banco de primer piso especializado en el financiamiento al sector rural. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de bancos regionales, impulso a instituciones financieras no bancarias y participación de la banca internacional.
<ul style="list-style-type: none"> Debido al retiro paulatino de la banca comercial del sector, éste se está convirtiendo en un nicho natural de mercado para Banrural. 	<ul style="list-style-type: none"> Acelerada introducción e innovación de productos y servicios financieros en la banca comercial. Conforme mejore la situación económica, se prevé el regreso de la banca comercial al sector.
<ul style="list-style-type: none"> El Programa de Alianza para el Campo establece un mejor marco de actuación para Banrural, al contemplar, entre otros, la canalización de importantes apoyos para la transferencia de tecnología, capitalización y reconversión productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos fiscales son insuficientes.
<ul style="list-style-type: none"> Los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) y el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) aumentarán las garantías reales para que los productores tengan un mayor acceso al crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para seleccionar proyectos productivos y rentables.
<ul style="list-style-type: none"> El surgimiento de agroindustrias y unidades de producción rural, requerirán de servicios financieros oportunos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad de los mercados y competitividad creciente de la banca comercial, nacional e internacional, por el negocio agroindustrial.

Continúa Tabla 3. Oportunidades y Amenazas Derivadas del Programa de Alianza para el Campo.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • EL Programa de Alianza para el Campo, contempla una mayor participación de la banca en el financiamiento a la comercialización e impulso a las cadenas productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura empresarial de los Productores de Bajos Ingresos (PBI) y reticencia a organizarse.
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), entre otros, constituyen fuentes atractivas de captación para Banrural. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia cuenta con instrumentos de captación más eficientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones auxiliares de crédito incluyendo a las uniones, tendrán un fuerte impulso para su consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los apoyos están enfocados preferentemente a la banca comercial y a las propias organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Con la canalización de mayores recursos a los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y al Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Banrural podrá ampliar sus fuentes y montos de fondeo para financiar sus programas crediticios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia entre la banca comercial, la de desarrollo y los intermediarios no bancarios por los recursos. Además de que algunas de estas fuentes de descuento manifiestan una tendencia a operar como instituciones de primer piso.
<ul style="list-style-type: none"> • Los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), concentrará sus esfuerzos en los micro y pequeños productores, que constituyen la población que atiende Banrural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), actúa con criterios discrecionales en las operaciones de descuento con Banrural.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, pp. 39-41

Como se puede observar, en la fase de identificación de oportunidades y amenazas la Institución también presentó deficiencias, lo que provocó una falta de claridad y objetividad en la identificación y definición de algunas oportunidades y amenazas, otras más carecen de sentido.

2.2.3 Diagnóstico y perspectivas

En el proceso de planeación estratégica, la diagnosis de la organización complementa al llamado análisis FODA. En esta etapa se lleva a cabo la evaluación de los recursos internos de la organización en aspectos tales como: requerimientos y/o excedentes de capital, desarrollo organizacional y de recursos humanos, niveles tecnológicos, experiencia gerencial, liderazgo, sistemas de información, infraestructura productiva, fuerza de mercado, entre otros.

El análisis interno permite conocer la situación de la organización e identificar las debilidades y fortalezas que tiene para enfrentar al entorno y crear condiciones propicias para la aplicación de estrategias y la consecución de metas establecidas.

En forma simple, las fortalezas de una organización son todas aquellas actividades que realiza bien y/o recursos que controla, en contraparte, se consideran debilidades a todas aquellas actividades que la firma no realiza bien o aquellos recursos que necesita pero que no dispone.

En esta perspectiva, mediante el análisis de la situación que presentaba Banrural al cierre del año 1995, la alta dirección estableció siete retos que debería afrontar para alcanzar la situación esperada en el año 2000, mismos que a continuación se señalan:

Tabla 4. Reto 1. Lograr un Posicionamiento Estratégico en el Mercado Rural

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de colocación, inferior en 15% en términos nominales respecto a 1994 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco fortalecido en el financiamiento al sector rural, otorgando servicios de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Participación limitada en el crédito rural (24%), La derrama crediticia cubre el 48% de los Productores de Bajos Ingresos (PBI) y 3% de Otro Tipo de Productores (OP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor penetración en el mercado. Atención a productores y a empresas rurales con potencial productivo.

Continúa Tabla 4. Reto 1. Lograr un Posicionamiento Estratégico en el Mercado Rural

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • La captación de ahorro, representa el 22% de la cartera. • Cobertura rural a través de 224 sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación creciente, que represente al menos el 50% de la cartera. • Contribuir a la modernización del sistema financiero rural. Mayor cobertura a través de microsucursales, ofreciendo servicios bancarios competitivos y de calidad a municipios que no los tienen.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, pp. 31-32

Tabla 5. Reto 2. Orientar al Crédito para Promover el Desarrollo Rural Integral

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Intensa operación para apoyar a los productores, reestructuración de pasivos y apoyos coyunturales. • Financiamiento poco diversificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritariamente para impulsar la capitalización de la economía rural. • Diversificación del crédito para todo tipo de actividades y agentes económicos en el sector.
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo número de créditos que asocian y mezclan recursos. • Líneas y programas de crédito tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar proyectos de alto impacto, detonadores del desarrollo • Consolidación de líneas tradicionales y fortalecimiento de programas específicos para reconvertir y capitalizar al sector, con plazos y tasas adecuadas
<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente intermediación con organizaciones auxiliares. • Importante proporción del crédito basado en el criterio de 1,000 veces el salario mínimo de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la colocación a través de uniones de crédito y otras parafinancieras. • Criterios de estratificación diferentes, basados en la viabilidad y rentabilidad, así como en la promoción para el desarrollo de productores, organizaciones y empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de otros mecanismos institucionales para acompañar al crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito complementado con mecanismos institucionales y del Gobierno Federal que permitan disminuir el riesgo, lograr la viabilidad de los proyectos y la capitalización del sector.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, pp. 32-33

Tabla 6. Reto 3. Lograr Mayor Penetración en Captación y Servicios Bancarios

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Captación baja que requiere promoción y difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad fortalecida con campañas permanentes de promoción y difusión.
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de servicios bancarios tradicionales y pocos servicios modernos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios tradicionales y modernos competitivos, soportados en la teleinformática y ofrecidos con calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Falta revisar la normatividad para la fijación y cobro de tarifas y comisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización recurrente del precio de los servicios otorgados.
<ul style="list-style-type: none"> • Salvo los créditos sindicados y descontados, no existen alianzas con otros bancos para ofrecer servicios bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con bancos de desarrollo y comerciales para aprovechar economías de escala y ofrecer servicios.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 33

Tabla 7. Reto 4. Saneamiento de las finanzas

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida anual que representó el 4.5% de la cartera al cierre del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros a estándares de la banca de desarrollo rural de primer piso de países en vías de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • El 25.8% de cartera fue vencida al cierre de 1995. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera sana.
<ul style="list-style-type: none"> • Altas provisiones para riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisiones mínimas.
<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en la calidad de activos y pasivos por el tipo de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valuación de la cartera que permita depurarla y castigarla.
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema complicado de tasas de interés y limitados rendimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un esquema propio de tasas de interés que permitan márgenes de intermediación adecuados.
<ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos fiscales para financiar el déficit del flujo de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación orientada para fines específicos, principalmente a costos de transacciones y estímulos.
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado costo por peso operado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abatimiento de costos de operación.
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes fuentes de fondeo a plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener fuentes y mezclas de fondeo que respondan a plazos y riesgo de los proyectos.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 34

Tabla 8. Reto 5. Mejorar el Desarrollo Organizacional y la Administración

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> Estructura orgánica amplia, sucursales sobredimensionadas y centralización de algunas funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de la estructura orgánica, mayor descentralización, separación del "back office" y sustitución por "centros de servicio financiero"
<ul style="list-style-type: none"> Plantilla elevada en función de cargas y volúmenes de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla adecuada al volumen de operación con equilibrio en cobertura y cargas de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Elevado número de jubilados y escasas reservas para cubrir sus gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Solucionar el problema de los jubilados.
<ul style="list-style-type: none"> Considerable número de personal con periodos de vacaciones vencidas por cargas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Disfrute de vacaciones conforme a las normas y programas establecidos.
<ul style="list-style-type: none"> Personal con requerimientos de capacitación, exceso de rotación y otorgamiento de estímulos no sistematizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con personal capacitado en el negocio bancario y tener establecido un sistema de evaluación y estímulos.
<ul style="list-style-type: none"> Salarios y prestaciones afectados por la inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> Corrección y revisión recurrente, para adecuarlos a criterios de productividad, racionalidad y austeridad.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 35

Tabla 9. Reto 6. Incremento de la Eficiencia y Productividad.

Situación 1995	Situación esperada 2000
<ul style="list-style-type: none"> Exceso de tiempos en la respuesta a la clientela 	<ul style="list-style-type: none"> Prestar con oportunidad y calidad los servicios de banca, simplificación de procedimientos y reducir tiempos mediante los "centros de servicio".
<ul style="list-style-type: none"> Algunas sucursales deficientes y no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Moderna y adecuada red de sucursales con operación rentable.
<ul style="list-style-type: none"> Incipiente sistema de evaluación de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un esquema fortalecido de evaluación de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> Servicios de telemática subutilizados 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en plataforma abierta con sólida red de comunicaciones y sistemas.
<ul style="list-style-type: none"> Incipientes esquemas de evaluación de sucursales, puestos, clientes y de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un sistema eficiente de evaluación integral de sucursales, puestos clientes y productos y servicios.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 36

Tabla 10. Reto 7. Presencia e Imagen Institucional

Situación 1995	Situación deseada 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente difusión de la imagen Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas permanentes que promocionen y difundan la imagen de Banrural y los servicios que proporciona.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención deficiente a la clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de un proceso de calidad, que en forma continua, mejore los servicios y brinde calidez a la clientela.
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen tradicional de un banco prestador de recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva imagen de un banco prestador de servicios de banca, con cambios de acuerdo a procedimientos y nuevas políticas.

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 3

En cuanto al análisis interno realizado por Banrural, si bien es cierto que identifica la situación que prevalecía en la institución al cierre de 1995, también lo es el hecho de que no hay claridad en la definición de las debilidades más significativas y las fortalezas que pudiera impulsar el desarrollo de la Institución. En cambio, para cada reto que se había establecido, siete en total, se plantean acciones específicas que llevarían a la Institución a una situación ideal. La mayoría de las acciones eran sólo buenos propósitos. Dadas las condiciones en que operó la Institución y los resultados obtenidos por el programa de calidad y el desarrollo de la plataforma informática, no existieron las condiciones propias para lograr las "situaciones deseadas" ya que la planeación no es un asunto de buenos deseos, sino de reconocer las condiciones que imperan al interior de la organización.

Con el análisis FODA se debieron identificar los factores clave de éxito de la organización, los cuales podían deberse a condiciones externas como la segmentación del mercado y la diferenciación de productos, así como a factores internos representados por las capacidades de la organización y que significaban ventajas competitivas tales como: la fuerza de ventas, calidad del producto, patentes, entre otras; sin embargo el análisis FODA no se realizó adecuadamente.

2.2.4 Misión y visión

Estos conceptos representan lo que algunos teóricos han llamado "la parte filosófica" del proceso de planeación estratégica. Las organizaciones al declarar su misión están iniciando la parte más importante de la actividad de planeación, la decisión estratégica. La misión se refiere al propósito de la organización y responde a la siguiente pregunta: ¿cuál es la razón de estar en el negocio?

En este sentido, la misión es una delimitación de acciones posibles para la organización y la reorientación de los recursos de que dispone hacia una intención permanente, de tal forma que se considera como la declaración del propósito o la razón que tiene una organización, especificando el campo de negocios en el que está inserta.

Por su parte, la visión de una organización se concibe simplemente como la representación de la imagen idealizada de lo que proyecta querer ser en el futuro, en ella se conjugan los valores, principios y políticas de la organización.

En su carácter de organismo financiero promotor del desarrollo, la misión de Banrural se definió en términos de: "Intermediar recursos financieros en forma eficiente, para promover actividades productivas, el ahorro y la capitalización en el sector, prioritariamente, en segmentos de mercado que por riesgo y bajo monto de operaciones, requieren ser atendidos para impulsar la generación de empleo, ingreso, bienestar familiar y, en general, el desarrollo." ¹³

En cuanto a su visión, ésta se definió en términos de que debería "conciliar exitosamente la dualidad de ser rentable y de fomentar el desarrollo rural en un entorno difícil." ¹⁴

¹³ *Ibid.* p. 41

¹⁴ *Ibid.* p. 43

Dada la función que tenía Banrural como banca de desarrollo, el sector y el segmento de mercado que atendía, así como el tipo de clientela que hace uso de los servicios de banca que ofrecía, considero que la misión y visión fueron definidas apropiadamente.

2.2.5. Metas operativas y financieras

Las metas se refieren a los resultados deseados por la organización, es decir, constituyen el paso primordial para concretar las intenciones establecidas en la misión y visión, ya que al definir las se determina el tipo de desempeño y los resultados que la organización pretende lograr, además, facilitan la coordinación en las decisiones y proporcionan elementos de medición para evaluar el desempeño de la organización en general y las áreas que la integran en lo particular.

En la definición de metas es importante la participación de los ejecutivos y tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, las capacidades, fortalezas y debilidades de la organización, así como los pronósticos realizados de acuerdo a diferentes escenarios

Las metas que se definan deben cumplir con las siguientes características: a) Ambiciosas y motivantes, b) Específicas, claras y precisas, c) Medibles y centradas en resultados d) Realistas y alcanzables, e) Flexibles y congruentes con la misión y visión, f) Limitadas por el tiempo y g) Consistentes en toda la organización.

En Banrural, las principales metas operativas y financieras definidas fueron: ¹⁵

- Incrementar la derrama de créditos a una tasa promedio anual de 23% a precios reales de 1996. Por año las metas de colocación de crédito serían:

¹⁵ *Ibid.* pp. 45-51

Tabla 11. Metas de Colocación de Créditos
(Millones de pesos a precios de 1996)

Año	Monto	Incremento %
1996	6,343	-
1997	8,780	38
1998	11,628	32
1999	15,032	29
2000	17,848	19

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 46

- Aumentar la habilitación de superficie agrícola y cabezas de ganado hasta cubrir 2.3 millones de hectáreas y 1.0 millones de cabezas de ganado en el año 2000.
- Incrementar la atención de productores hasta alcanzar 434 mil de bajos ingresos (PBI) y de 108 mil de ingresos altos (OP) en el año 2000.

Tabla 12 Metas Físicas y/o Niveles de Atención

Año	Miles de Has.	Miles de cabezas	Miles de PBI	Miles de OP
1996	1,459	385	271	89
1997	1,678	576	312	94
1998	1,930	751	359	98
1999	2,122	901	395	103
2000	2,335	1,036	434	108

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 47

- Incrementar la recuperación de los otros tipos de financiamiento (prendarios, simples, quirografarios, etc.), de 88% en 1995 a 100% en el año 2000.
- Elevar el índice de recuperación de los créditos de avío de 84% a 97% en el período.

- Aumenta la recuperación de los créditos refaccionarios de 78% en 1995 a 94% en el 2000.
- Incrementar a una tasa promedio anual de 33% los saldos de captación de recursos. El aumento anual sería:

Tabla 13. Metas de Saldos de Captación de Recursos
(Millones de pesos a precios de 1996)

Año	Saldos	Incremento %
1996	3,254	-
1997	4,668	43
1998	6,619	42
1999	9,471	43
2000	13,703	45

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 49

- Incrementar en 36% el saldo de cartera por sucursal, al pasar de \$69 millones en 1996 a \$94 millones en el año 2000. Asimismo, el saldo de captación de \$11 millones a \$25 millones en el período.
- Elevar el saldo de cartera por empleado de \$3.7 millones en 1996 a \$5.5 millones en el 2000. De igual forma, el saldo de captación de \$0.61 millones a \$2.5 millones en el período.
- Revertir las pérdidas antes de subsidios. Pasar de un resultado negativo en 1996 por \$1 mil 252 millones y alcanzar una utilidad de \$163 millones en el año 2000.
- Reducir los recursos fiscales de \$1 mil 437 millones en 1996 a \$675 millones en el 2000

- Pasar de un margen financiero negativo de \$359 millones en 1996 a uno positivo por \$1 mil 666 millones en el 2000.
- Incrementar en 27% el capital contable al pasar de \$3 mil 370 millones en 1996 a \$4 mil 275 millones en el 2000.
- Reducir la tasa de costo de operación de 4.5% a 2.4% en el periodo.

2.2.6. Estrategias y tácticas

Las organizaciones definen estrategias para afrontar los retos que le impone el entorno y para alcanzar las metas que exige su desarrollo, de tal forma que se conciben como: "cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr las metas en las condiciones más ventajosas" ¹⁶

Las estrategias deben de establecerse considerando el número de áreas clave o factores de éxito que se hayan identificado, ya que esto facilita la elección de alternativas y la utilización de los recursos para lograr las metas. Un área clave o factor de éxito es considerada una actividad básica dentro de la organización, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Aunado a lo anterior, las estrategias deben definirse tomando en cuenta entre otros aspectos los siguientes: a) Que sean consistentes y contribuyan al logro de las metas, b) Determinarlas con claridad, c) Tomar en cuenta experiencias pasadas y d) Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

¹⁶ BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, *Conceptos Básicos de Planeación*, op. cit. p. 10

Conforme a su universo de atención y sin descuidar su compromiso social como Banca de Desarrollo, el papel del banco se insertó en cinco estrategias generales que son:¹⁷

1. Crecimiento y diversificación de operaciones bancarias.- Significa incrementar la obtención de recursos para la expansión crediticia, diversificar operaciones activas a todo tipo de productores de agentes económicos en el medio rural, consolidando el posicionamiento de mercado a nivel regional. La captación de recursos del público será la base fundamental del crecimiento del crédito.

2. Viabilidad financiera.- Las operaciones de la Institución deberán estar orientadas con criterios financieros, a fin de tender al equilibrio financiero, para lo cual se requiere reducir la incobrabilidad, disminuir costos de operación, sanear cartera, equilibrar tasas de interés y mezclar recursos de bajo costo y largo plazo.

3 Productividad y eficiencia.- Para lograr este propósito se requiere aumentar la productividad de la captación y el crédito, incrementar la eficiencia operativa, maximizar el número y monto de las operaciones por empleado, reducir tiempos de respuesta y mejorar la oportunidad y calidad en la atención al solicitante de crédito y de los servicios bancarios.

4. Desarrollo organizacional y de recursos humanos.- Se requiere continuar con la racionalización de estructuras, redefinir perfiles de puestos de acuerdo a nuevos esquemas operativos y capacitar al personal.

5. Calidad en el servicio e imagen corporativa.- Significa fortalecer el prestigio de la Institución entre los productores y público en general, impulsar el espíritu de calidad

¹⁷ BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, op. cit. pp. 52-55

en el servicio, ofrecer trato individual y personalizado a la clientela y fomentar una cultura de ahorro y crédito entre los productores, entre otros aspectos.

De las estrategias generales se derivan las específicas, las cuales están referidas a las operaciones de banca, al aspecto financiero y administrativo, así como, a otras actividades importantes que realiza la Institución.¹⁸ Cabe señalar que cada estrategia específica dará lugar a un programa o línea de acción.

En materia de captación de recursos del público y servicios bancarios, las estrategias específicas se fundamentarían en cinco líneas generales: 1) instrumentación de una política de calidad y calidez en el servicio, orientada a la satisfacción del cliente, 2) promoción y difusión de servicios bancarios que proyecte seguridad, honestidad, oportunidad y servicio personalizado, 3) implantación de nuevos servicios para elevar la penetración en el mercado, 4) mejorar las actividades en un marco de competencia, productividad, rentabilidad y eficiencia y 5) dotar de papelería especializada y equipo suficiente a las sucursales para ofrecer servicios de calidad.

Las líneas específicas estarían sustentadas en la diversificación de los instrumentos de captación y los servicios bancarios, en el análisis de tasas, tarifas y comisiones, y de la normatividad para su correcta aplicación, así como en la segmentación del mercado en banca corporativa y banca de menudeo.

En materia crediticia, destaca el establecimiento de una estrategia orientada a rescatar la función del crédito como instrumento económico y que Banrural cumpliera su papel de fomento, asimismo, se definirían acciones tendientes a incrementar la derrama de financiamientos al sector, aprovechando las oportunidades que ofrecen los Programas de la Alianza para el Campo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural

¹⁸ *Ibid.* pp. 56-103

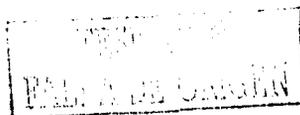
(FOCIR), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y financiando proyectos con mezcla de recursos con otros organismos financieros.

Adicionalmente, se establecerán programas de fomento para impulsar la reconversión productiva, ampliar la infraestructura, apoyar el desarrollo tecnológico, propiciar la compactación de áreas, promover cadenas productivas, inducir alianzas y apoyar el comercio exterior. Como complemento se realizarán operaciones de factoraje, arrendamiento financiero, operaciones con empresas almacenadoras, así como tratamientos a la cartera de crédito, entre otros aspectos.

Para impulsar la viabilidad financiera, las estrategias específicas estarían orientadas a depender menos de los recursos fiscales, mediante el incremento de las recuperaciones, diversificación de fuentes de descuento, búsqueda de fondeo a largo plazo y a más bajo costo, incrementar los márgenes financieros, reducir el costo de operación y los activos ociosos, así como, adecuar la política de tasas de interés y su aplicación a los programas crediticios de fomento rural de acuerdo al tipo de crédito, actividad y cliente. Asimismo, se buscaría mejorar la calidad de la cartera mediante el otorgamiento de créditos a proyectos viables económicamente y rentables financieramente y dándole mayor certidumbre a la valuación del riesgo.

En cuanto a la productividad y eficiencia, las estrategias específicas estarían encaminadas a elevar los volúmenes de negocios por sucursal y empleado, reducir el riesgo de la cartera, abatir el costo de operación y el costo por peso operado, simplificar y automatizar procesos operativos, administrativos y financieros, descentralizar funciones y atribuciones, mejorar y agilizar los flujos de información, evitar duplicidades y disminuir cargas excesivas de trabajo.

Las estrategias específicas en materia de desarrollo organizacional y de recursos humanos, estarían orientadas a revisar y adecuar la estructura orgánica y funcional en el sistema, eliminar áreas y la duplicidad de funciones, crear centros de análisis



financieros, reubicar o cerrar sucursales, establecer nuevos puntos de venta bajo criterios de viabilidad y rentabilidad, fortalecer el piso bancario, adecuar los estudios de puesto, crear puestos clave, capacitar al personal, estimular su desarrollo y desempeño con base en la productividad y obtención de resultados.

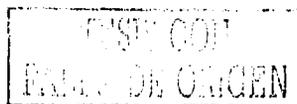
Para mejorar la calidad del servicio y la imagen corporativa, se establecerían acciones para modernizar las sucursales bancarias dotándolas del equipo informático, mobiliario y material impreso necesario para cumplir su función, homologar la apariencia física, reducir tiempos de respuesta al cliente, establecer una cultura de atención y servicio al cliente, definir espacios físicos para la atención al público, desarrollo de campañas publicitarias para difundir la imagen corporativa y promocionar los productos y servicios, entre otras.

La operación de las estrategias generales y específicas definidas para el logro de las metas, se efectuaría mediante el diseño e instrumentación de planes de negocio a nivel sucursal bancaria. La integración de los planes de negocio de las sucursales bancarias, conformarían el correspondiente a nivel banco regional.

“El objetivo de plan de negocios es conocer el entorno de la sucursal, identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades y oportunidades, para formular su programa de operaciones que le aseguren un crecimiento viable, fortalezca su posición como célula del negocio bancario y sea uno de los mecanismos del cambio estructural del sector rural.”¹⁹

Asimismo, la retroalimentación del plan estratégico se realizaría a través de evaluaciones periódicas en torno a cuatro aspectos: 1) Sucursal como punto de venta, 2) Opinión de la clientela, 3) Desempeño del piso bancario y 4) Resultados obtenidos.

¹⁹ MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan de Negocios de Sucursales*, México, (documento interno), 1996, p. 5



Cabe señalar que el plan estratégico de Banrural, tendría como soporte básico para el éxito de sus estrategias y alcance de metas, al programa de calidad y a la plataforma informática.

Antes de conocer los resultados que alcanzó la Institución con la instrumentación del plan estratégico, es importante analizar el marco macroeconómico y sectorial que prevaleció durante el período de vigencia del plan, propósito que tiene el siguiente apartado.

TESIS CON
FALLA DE CUBIERTA

3. COMPORTAMIENTO MACROECONÓMICO Y DEL SECTOR AGROPECUARIO

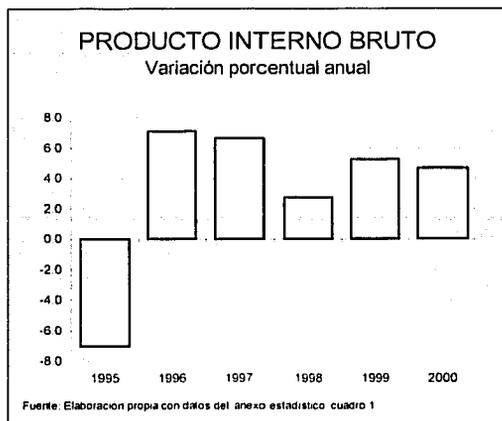
3.1 Indicadores Macroeconómicos

En el periodo 1995-2000, la economía mexicana afrontó situaciones económicas adversas, por un lado, la crisis de finales de 1994 y que se agravó con la recesión durante 1995, por el otro, las repercusiones de las turbulencias de los mercados de dinero y de capitales, así como, la inestabilidad de precios en el mercado petrolero que afectó a los países productores y exportadores como México. No obstante, el entorno internacional fue favorable, particularmente por el crecimiento sostenido de la economía de Estados Unidos.

En este contexto, la aplicación de las políticas fiscal y monetaria encaminadas al reordenamiento económico y la estabilización, permitieron que la economía mexicana entrara a partir de 1995, en un proceso de recuperación del crecimiento económico y de estabilidad monetaria y financiera.

En lo que respecta al Producto Interno Bruto del país a precios constantes de 1993, después de registrar en 1995 una contracción de 7% respecto a 1994, se recuperó en 1996 al crecer 7.1%. En los años posteriores mostró un comportamiento irregular con resultados positivos, para ubicarse al cierre del año 2000 en 4.7%. Cabe señalar que en los tres primeros trimestres de 2000, el Producto Interno Bruto creció por arriba de 7.0%, con relación a los mismos trimestres del año anterior. (Ver cuadro 1 del anexo estadístico).

Gráfica 1



La política fiscal ha consistido en mantener bajo el déficit del sector público, teniendo como meta 1% del PIB, a fin de que sea financiable sin ocasionar un mayor endeudamiento externo e interno y presionar las tasas de interés. Por su parte, la política monetaria se orientó fundamentalmente a reducir la inflación. En esta perspectiva, el banco central inició en marzo de 1998 el retiro de circulante "a través del llamado "corto", el cual pasó de \$30 millones hasta llegar a \$350 millones diarios a partir de noviembre de 2000".²⁰

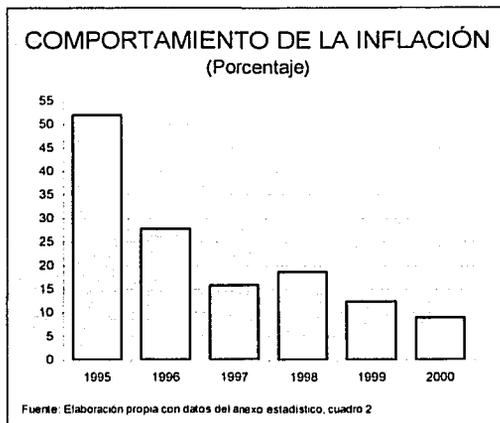
Asimismo, incorporó el mecanismo de subasta de dólares con la banca comercial con base en el tipo de cambio de referencia denominado "fix", a fin de mantener la estabilidad cambiaria y brindar mayor solidez al régimen de flotación cambiaria, instrumentado desde fines de 1994.

El ritmo de la inflación, medida en términos de la variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), declinó de manera importante al pasar de una tasa anual de 52% en 1995 a 9% al cierre del año 2000. Cabe señalar, que si bien es

²⁰ MÉXICO. BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*, México, (documento interno), 2001, p. 1

cierto que las expectativas inflacionarias no se han cumplido, también lo es el hecho de que mantiene una tendencia a la baja, incluso en el año 2000 la inflación anual acumulada fue de un dígito. (Ver cuadro 2 del anexo estadístico).

Gráfica 2

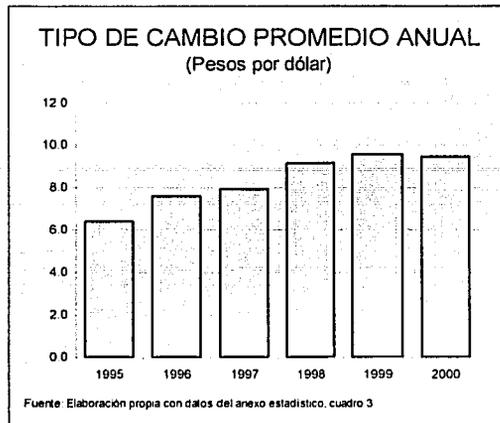


Por su parte la paridad del peso frente al dólar registró un comportamiento ascendente y alcanzó al cierre del año 2000, un nivel de 9.57 pesos por dólar. El promedio del año se ubicó en 9.46 pesos por dólar, lo que representó una depreciación nominal de 47.64% respecto a 1995. Sin embargo, en términos reales, registró al final del período una apreciación de 31.2 por ciento. (Ver cuadro 3 del anexo estadístico).

Los analistas económicos señalan que la depreciación del peso frente al dólar, se relaciona con la pérdida del valor de la divisa norteamericana frente al euro, y no con la salida de capitales, ya que las reservas internacionales continuaron aumentando. Así, "al cierre del año 2000, las reservas internacionales alcanzaron un saldo neto por 33 mil 555 millones de dólares."²¹

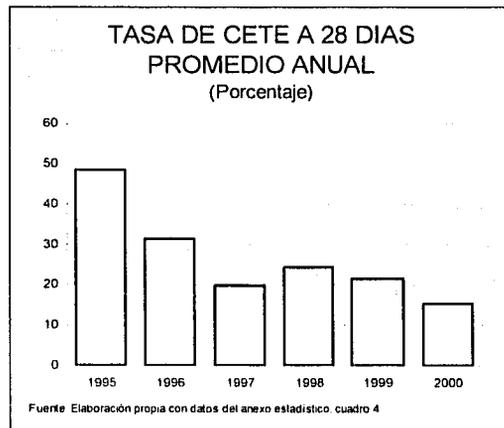
²¹ *Ibid.*, p. 3

Gráfica 3



La declinación de la inflación junto con la estabilidad en el mercado cambiario, permitieron que predominara la tendencia descendente de las tasas de interés durante el periodo. Así, la tasa promedio de los Cetes a 28 días, se redujo 33.14 puntos porcentuales al pasar de 48.4% en 1995 a 15.26% en el 2000. (Ver cuadro 4 del anexo estadístico).

Gráfica 4

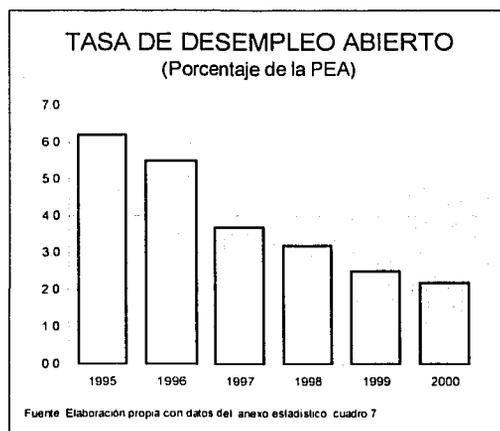


El mejoramiento de los indicadores macroeconómicos se reflejó en el sector real de la economía, de tal forma que la oferta y demanda agregada durante el periodo, crecieron a una tasa promedio anual de 8.34%. Al interior de sus componentes, las importaciones aumentaron 19.5% en promedio anual, las exportaciones 13.9%, la inversión bruta 13.3%, el consumo privado 5.3% y el consumo público 2.2%. Asimismo, el Producto Interno Bruto presentó una expansión media anual de 5.4 por ciento. (Ver cuadro 5 del anexo estadístico).

Por su parte, la producción industrial después de registrar una caída de 3.9% en 1995, en los años 1996 y hasta 1999 reflejó resultados positivos, sin embargo, en el 2000 nuevamente se contrajo 1.4%. Por subsector, en este último año, la industria de la construcción disminuyó 1.8%, la actividad manufacturera en 1.6% y la industria eléctrica en 1.3%, en contraparte, la minería creció 2.8 por ciento. (Ver cuadro 6 del anexo estadístico).

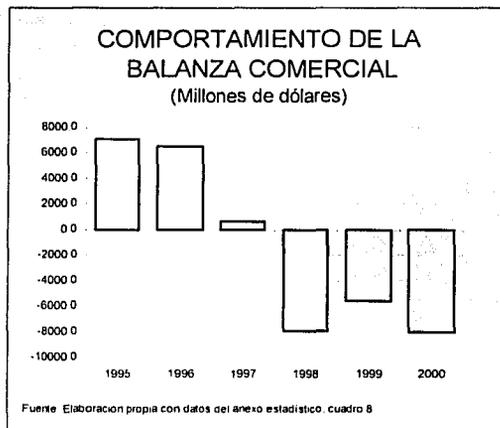
La Tasa de Desempleo Abierto (TDA) como proporción de la Población Económicamente Activa se ubicó en 2.2% en promedio, es decir, 0.3 puntos porcentuales menos que la registrada al cierre de 1999. Con respecto a 1995, disminuyó 4 puntos porcentuales. (Ver cuadro 7 del anexo estadístico).

Gráfica 5.



En el sector externo, la balanza comercial durante los años 1995, 1996 y 1997, manifestó un superávit, sin embargo, en los tres años posteriores registró déficit. Al cierre del año 2000, el déficit sumó 8 mil 003 millones de dólares, monto superior en 43.3% al registrado en 1999 y en 1.1% al de 1998. Cabe señalar, que la balanza comercial reflejó el efecto de la devaluación de la moneda y la entrada en vigor del Tratado del Libre Comercio en 1994, repercutiendo en el nivel de importaciones y exportaciones. Durante el período 1995-2000, las primeras crecieron a una tasa media anual de 19.2% y las segundas en 15.9% en promedio anual. (Ver cuadro 8 del anexo estadístico).

Gráfica 6



"El saldo de la cuenta corriente correspondiente al año 2000, registró un déficit nominal por 18 mil 161 millones de dólares, lo que significó un aumento de 29.7% respecto al déficit registrado el año previo".²² Con relación a 1995 aumentó poco más de 10 veces

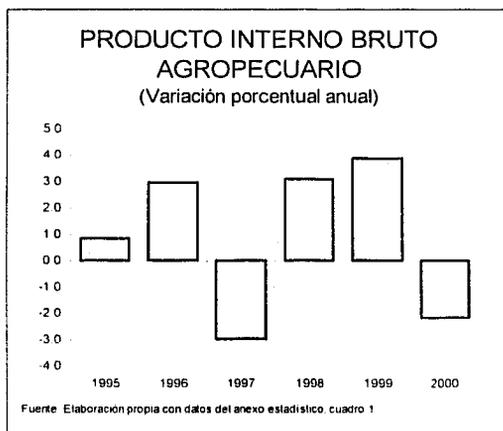
²² *Idem.*

3.2 Indicadores del Sector Agropecuario

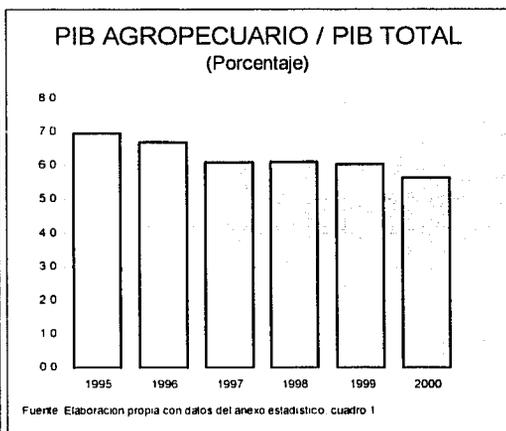
Durante el período 1995-2000, diversos acontecimientos incidieron sobre la evolución del sector agropecuario, destacando las anomalías meteorológicas a causa del fenómeno denominado "El niño", el cual ocasionó sequías prolongadas que afectaron los niveles de almacenamiento de agua en las presas e incendios forestales, en contraparte, "la Niña" que se manifestó con lluvias torrenciales, inundaciones y heladas. Ambos fenómenos impactaron negativamente las actividades agropecuarias, originando pérdidas de cosecha y del ganado. Asimismo, el aumento de los insumos agrícolas y pecuarios, repercutió en la rentabilidad de las actividades en el sector.

En este contexto, las actividades primarias durante el período registraron un comportamiento irregular, de tal forma que el Producto Interno Bruto Agropecuario, a precios constantes de 1993, manifestó decrementos anuales de 3% y 2.2% en los años 1997 y 2000. Dicha situación se relaciona con un menor dinamismo en la actividad agrícola, acompañada por la incidencia de fenómenos climáticos que provocaron siniestralidad en la superficie y reducción en la producción. (Ver cuadro 1 del anexo estadístico).

Gráfica 7

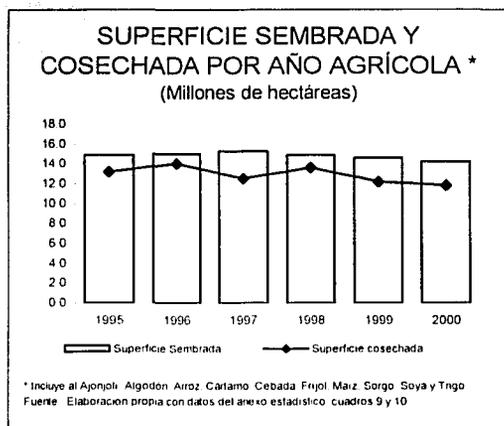


Gráfica 8.

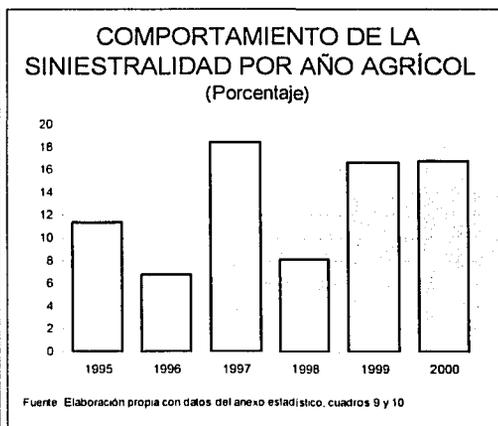


En efecto, la superficie sembrada de los diez cultivos básicos en el período 1995-2000, disminuyó a una tasa promedio anual de 1%, para ubicarse al cierre del año agrícola 2000 en 14.2 millones de hectáreas, inferior en 4.7% a la registrada en el año agrícola 1995. Asimismo, la superficie cosechada disminuyó 2.2% en promedio anual, alcanzando 11.8 millones de hectáreas al concluir el año agrícola 2000, lo que representó una disminución de 1.4 millones de hectáreas (10.5%), respecto a su homólogo en 1995. (Ver cuadros 9 y 10 del anexo estadístico).

Gráfica 9

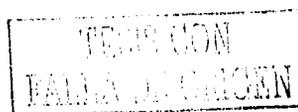


Gráfica 10



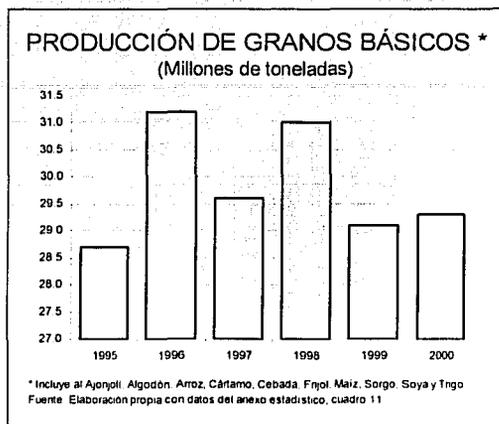
Por cultivo, las mayores reducciones porcentuales en la superficie sembrada y cosechada correspondieron al trigo, soya, y algodón. Sin embargo, en términos absolutos el cultivo del maíz fue el más afectado, con disminuciones de 635 mil hectáreas en la superficie sembrada y 955 mil hectáreas en la cosechada, con relación al año agrícola 1995. (Ver cuadros 9 y 10 del anexo estadístico).

En cuanto al volumen de producción, la obtenida por los diez cultivos principales se ubicó en 29.3 millones de toneladas en el año agrícola 2000, lo que representó un crecimiento de 2.1% con relación a la alcanzada en 1995. Dicha situación fue resultado de un aumento en la producción de trigo y la cebada, principalmente,

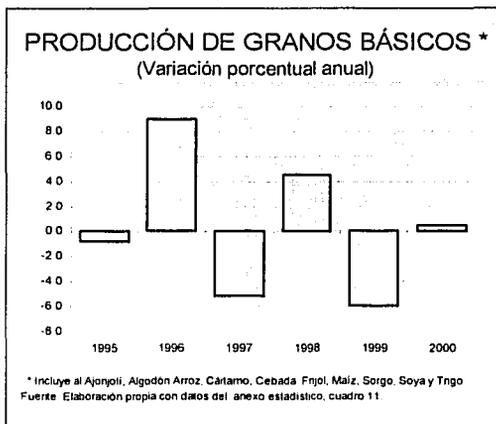


cultivos que compensaron la caída en la producción de maíz y frijol. (Ver cuadro 11 del anexo estadístico).

Gráfica 11.



Gráfica 12.



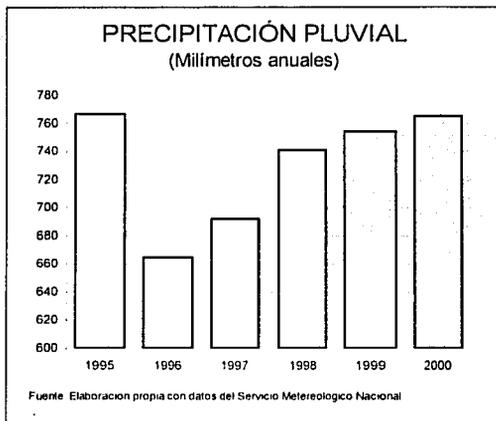
En cuanto a la actividad pecuaria, durante el período, la producción de carne en canal, leche, huevo y miel creció a una tasa promedio anual de 3.4%, 4.6%, 7.6% y 3.7%, en el mismo orden. Respecto a 1995, la producción de carne de bovinos disminuyó 0.3% al ubicarse en 1.4 millones de toneladas en el año 2000, en tanto que la producción de carne de porcino y de aves aumentaron 11.8% y 44%, respectivamente. (Ver cuadro 12 del anexo estadístico).

En la producción de leche, sobresale la proveniente del ganado bovino, la cual creció 25.3% al ubicarse en 9 mil 443 millones de litros al cierre del año 2000, asimismo, la producción de huevo sumó 1.8 millones de toneladas, 44% más que en 1995. Por su parte, la producción de miel aumentó 19.7% al pasar de 49.2 millones de litros en 1995 a 58.9 millones de litros en el año 2000. (Ver cuadro 12 del anexo estadístico).

En el desempeño productivo del sector agropecuario, la disponibilidad del recurso agua fue factor determinante. En este sentido, los niveles más bajos de precipitación

pluvial anual se registraron en los años 1996 y 1997 con 664.4 milímetros y 692.1 milímetros, respectivamente. En el año 2000, la precipitación pluvial acumulada ascendió a 765.2 milímetros, inferior en 0.2% a la registrada en 1995.

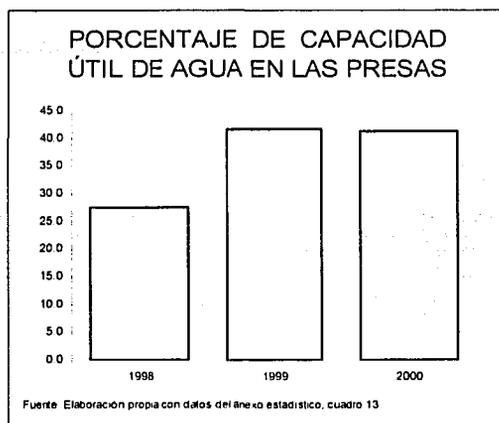
Gráfica 13.



El comportamiento que registró la precipitación pluvial, repercutió sobre el nivel de almacenamiento de agua para riego en las presas. En efecto, los inventarios de agua han disminuido, principalmente en las zonas noreste, Centro Norte y Noreste, cuyo nivel de almacenamiento útil fue menor a 50% en los últimos tres años. (Ver cuadro 13 del anexo estadístico).

El nivel general de almacenamiento útil en las presas en el año 2000, se ubicó en 41.3% de la capacidad total, inferior en 0.4 puntos porcentuales al registrado en 1999, año en que se alcanzó el nivel más alto (41.7%) en los últimos tres años. (Ver cuadro 13 del anexo estadístico).

Gráfica 14.



Respecto al intercambio de productos agropecuarios, la balanza comercial agropecuaria paso de un superávit por 1 mil 373 millones de dólares en 1995 a un déficit por 582 millones de dólares en el año 2000. Dicho resultado es consecuencia de una menor demanda del mercado externo y un menor dinamismo del sector interno, ya que las exportaciones aumentaron 5% en el período, en tanto que las importaciones lo hicieron en 81.5 por ciento. (Ver cuadro 14 del anexo estadístico).

El menor dinamismo de la agricultura y la silvicultura, condujo a que las importaciones en dichos subsectores aumentaran 73.7% y las exportaciones únicamente en 8.8%, en consecuencia, se obtiene un déficit por 690 millones de dólares en el año 2000, superior en 24.6% al del año anterior. (Ver cuadro 14 del anexo estadístico).

En la ganadería, apicultura, caza y pesca, no obstante que se alcanza un superávit por 108 millones de dólares en diciembre del año 2000, éste refleja una caída de 80%, con relación al registrado en 1995. (Ver cuadro 14 del anexo estadístico).

4. LA GESTIÓN DE BANRURAL 1995-2000; AVANCES Y RETROCESOS

4.1 Principales Resultados Operativos

En el aspecto operativo, se analizan los resultados alcanzados por la Institución en tres actividades fundamentales que son: la colocación de créditos, las operaciones de descuentos de cartera y la captación de recursos del público. Para cumplir con el propósito, las cifras fueron deflactadas a precios de 1995.

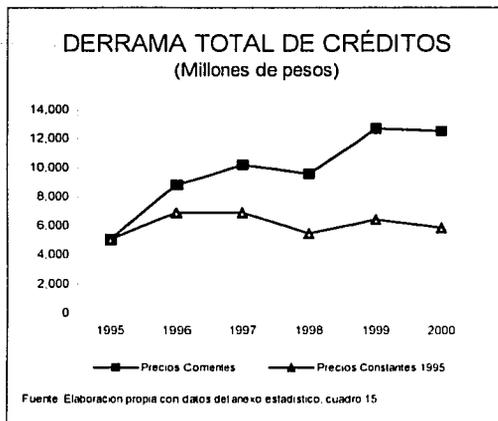
4.1.1 Actividad crediticia

Durante el período 1995-2000, la derrama de créditos, incluyendo tratamientos de cartera, creció a una tasa promedio anual nominal de 19.9% y de 2.9% a precios reales, para ubicarse al cierre del ejercicio fiscal 2000 en \$12 mil 516 millones y \$5 mil 834 millones, respectivamente. A precios constantes se alcanzó un crecimiento de 15.4% con relación a lo ministrado en 1995. (Ver cuadro 15 del anexo estadístico).

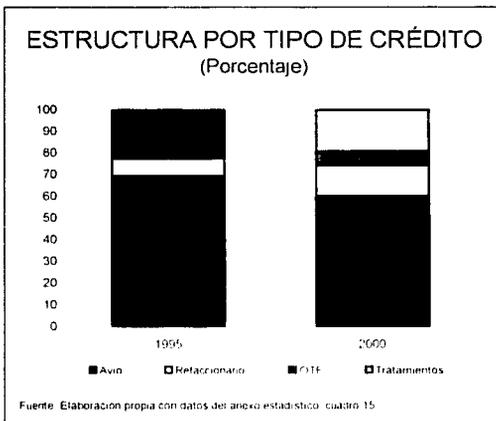
Respecto a 1995, los financiamientos de apoyo al desarrollo rural y los avios disminuyeron su participación en el total ministrado en 15 y 10 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los créditos destinados a la capitalización del campo y los tratamientos de cartera, la incrementan en 6 y 19 puntos porcentuales, en el mismo orden.

TESIS CON
FALLA DE COPIA

Gráfica 15

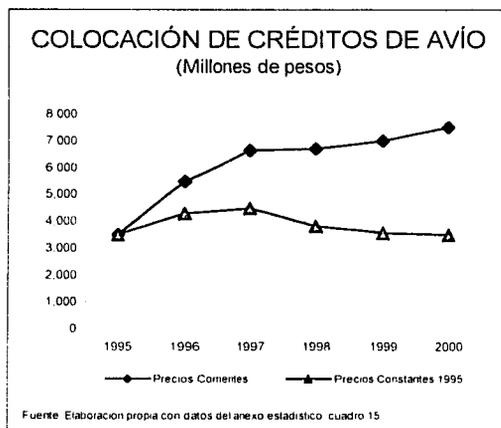


Gráfica 16

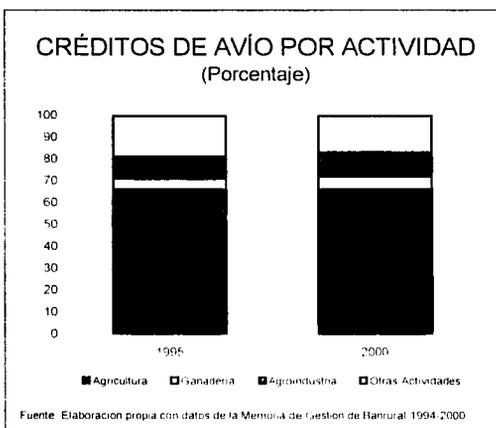


Al cierre del año 2000, el ejercicio de créditos de avío ascendió a \$7 mil 531 millones, inferior en 0.1% a precios constantes respecto a lo ministrado en 1995. "Del total, 66% se destinó a la actividad agrícola, 11% a la agroindustria, 6% a la ganadería y el restante 17% a otras actividades en el sector".²³

Gráfica 17



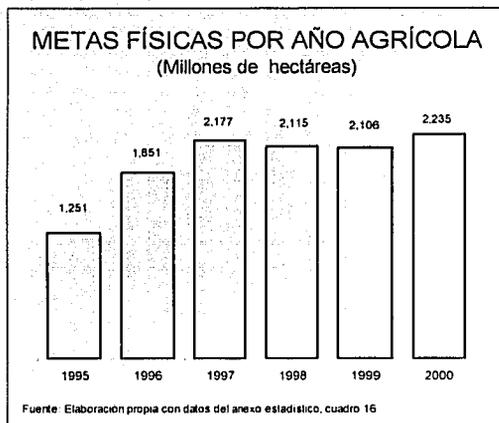
Gráfica 18



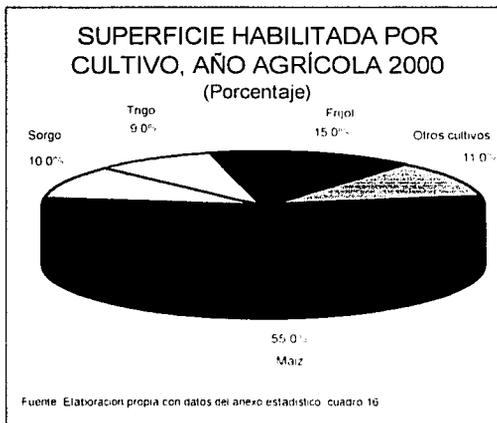
²³ *Ibid.* p. 24

Los créditos de avío canalizados a la agricultura permitieron habilitar 2 millones 235 mil hectáreas en el año agrícola 2000, cifra superior en 78.6% a la atendida en el año agrícola 1995. Entre los cultivos atendidos destacan el maíz, frijol, sorgo y trigo. (Ver cuadro 16 del anexo estadístico).

Gráfica 19



Gráfica 20



En la actividad ganadera, el otorgamiento de avío "por \$461 millones permitió la atención de 196 mil cabezas de ganado", 10% menos que en 1995. "Del total, 91% se canalizó al ganado bovino, 3% a porcino y el restante 6% a otras especies y conceptos de crédito ganadero."²⁴

A la actividad agroindustrial "se destinaron avíos por \$805 millones", 1.2 veces más que en 1995. Con dichos recursos se impulsó el desarrollo de empresas dedicadas a la transformación y beneficio de productos agropecuarios. "En apoyo a las actividades avícola, apícola, silvícola, comercial y pesquera, se ejercieron recursos por \$1 mil 319 millones",²⁵ poco más del doble que en 1995.

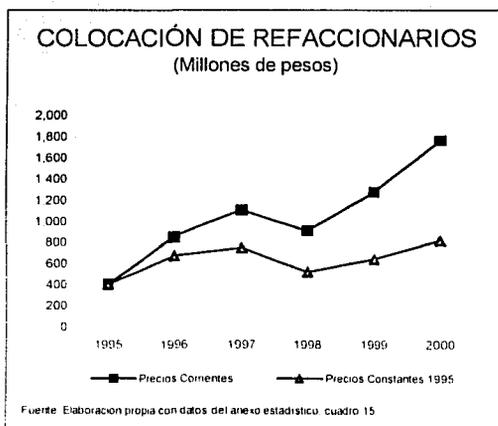
²⁴ *Ibid*, p. 25

²⁵ *Ibid*, p. 26

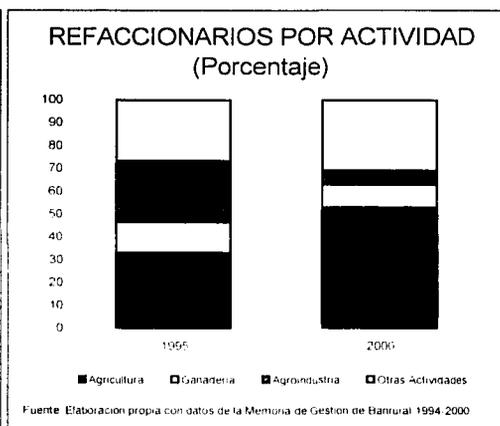
En cuanto a los créditos destinados a la capitalización de las unidades económicas en el sector, éstos ascendieron a \$1 mil 769 millones, lo que significó un crecimiento de 99.2% a precios constantes, respecto a lo ministrado en 1995. "Del monto total otorgado, \$946 millones se canalizaron a la agricultura para la adquisición de 1 mil 370 tractores; el equipamiento de 446 pozos; el establecimiento de 4 mil 136 hectáreas de cultivos perennes; y para la compra de trilladoras, vehículos de trabajo, implementos agrícolas, equipos de riego, entre otros conceptos.

La actividad ganadera recibió créditos por \$183 millones para la explotación de 1 mil 916 cabezas de bovino lechero; compra de 13 mil 660 bovinos pies de cría y la adquisición de 11 mil 314 cabezas de especies menores. A la agroindustria y otras actividades rurales se destinaron \$99 millones y \$541 millones, respectivamente." ²⁶

Gráfica 21



Gráfica 22



A través de otros tipos de financiamiento en donde se encuentran los quirografarios, prendarios, simples, entre otros, se otorgaron apoyos por \$798 millones, cifra inferior en 67.1% a precios constantes, con relación a lo ministrado en 1995.

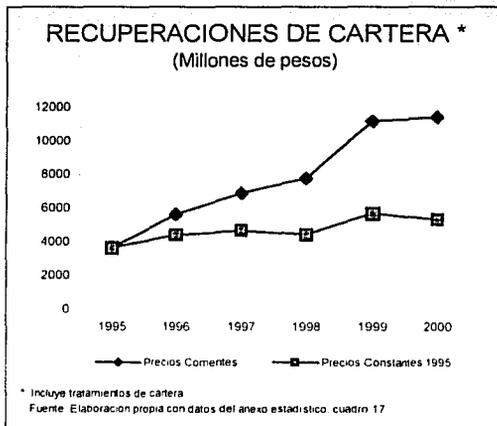
²⁶ Idem.

En apoyo a los productores que enfrentaron problemas para cumplir con sus obligaciones con la Institución, se efectuaron tratamientos de cartera por \$2 mil 418 millones a través de reestructuraciones, prórrogas y renovaciones.

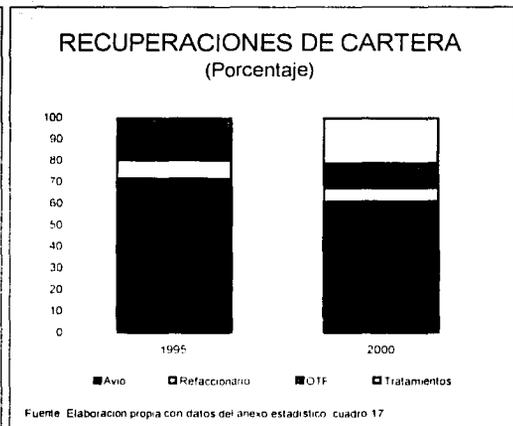
4.1.2 Recuperaciones de cartera de crédito

Incluyendo los tratamientos de cartera, las recuperaciones al mes de diciembre de 2000 ascendieron a \$11 mil 427 millones, lo que significó un aumento de 45.7% a precios constantes. Del total recuperado, 61% provino de créditos de avío, 10.8 puntos porcentuales menos que en 1995. (Ver cuadro 17 del anexo estadístico).

Gráfica 23



Gráfica 24



Al relacionar el monto total recuperado respecto a la colocación total, se obtiene un índice de 91.3%, superior en 19 puntos porcentuales al registrado en 1995.

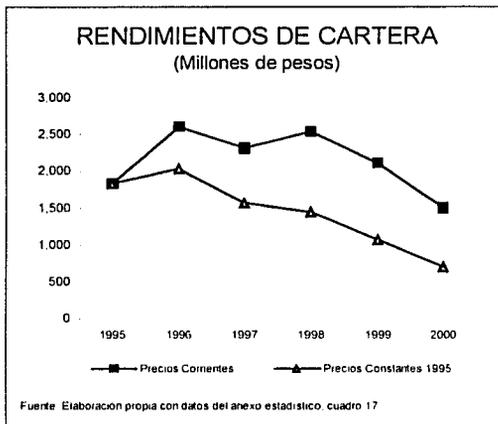
4.1.3 Rendimientos de la cartera de crédito

En flujo de efectivo, los ingresos por concepto de intereses de la cartera de crédito registraron una disminución promedio anual nominal de 3.8%, al ubicarse al cierre

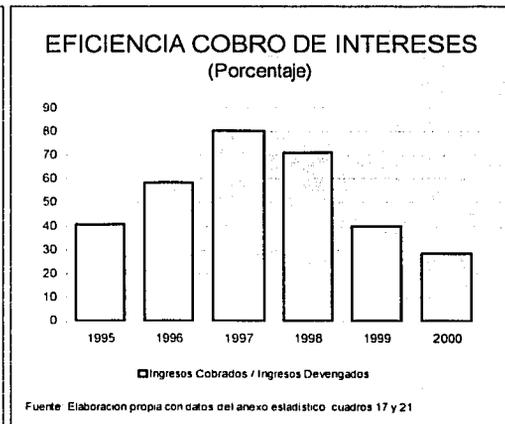
del ejercicio 2000 en \$1 mil 507 millones, 17.8% más que los obtenidos en diciembre de 1995. En términos reales los intereses de cartera se redujeron 61.7%, es decir, \$1 mil 131 millones. (Ver cuadro 17 del anexo estadístico).

Contablemente, los ingresos por este concepto ascendieron a \$5 mil 279 millones, lo que significa una disminución de 45.3% a precios reales. Al relacionar los intereses cobrados con los devengados, se obtiene un indicador de 29%, inferior en 12 puntos porcentuales al de 1995. (Ver cuadro 21 del anexo estadístico).

Gráfica 25



Gráfica 26



4.1.4 Operaciones de descuento de cartera

En flujo de efectivo, los descuentos de cartera con las fuentes aumentaron 17.3% en promedio anual nominal para ubicarse al cierre del ejercicio 2000 en \$10 mil 182 millones, 122% más que en 1995. En términos reales el incremento fue de 0.7%, es decir \$161 millones. En el período se diversificaron las operaciones de descuento de cartera con otras fuentes, no obstante, los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA) mantuvieron su importancia relativa. (Ver cuadro 17 del anexo estadístico).

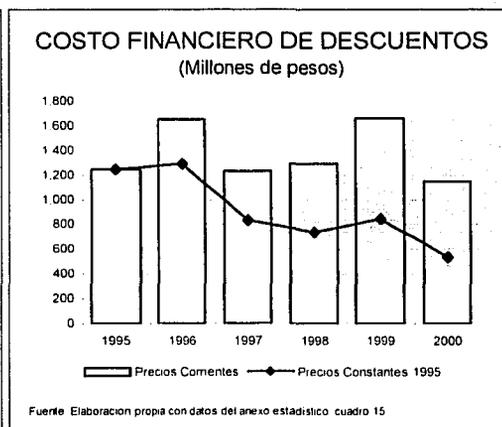
Respecto a 1995, las amortizaciones de descuento aumentaron 2.2 veces más para sumar \$10 mil 559 millones al cierre del año 2000. A precios constantes el aumento fue por \$1 mil 676 millones (51.6%). Al restar a los descuentos de cartera las amortizaciones, el flujo neto a diciembre de 2000 es negativo en \$378 millones a precios corrientes y en \$176 millones a precios constantes. (Ver cuadro 15 del anexo estadístico).

En cuanto costo financiero de los descuentos, éste registró una disminución de 7.6% al pasar de \$1 mil 243 millones en 1995 a \$1 mil 148 millones al cierre del ejercicio fiscal 2000. A precios constantes, el monto ascendió a \$535 millones, 56.9% menos que en 1995. (Ver cuadro 15 del anexo estadístico).

Gráfica 27



Gráfica 28

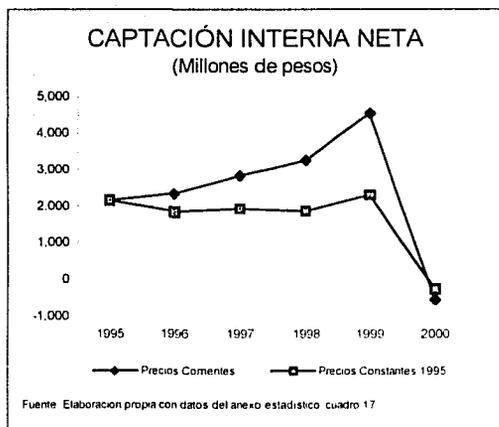


4.1.5 Captación de recursos del público

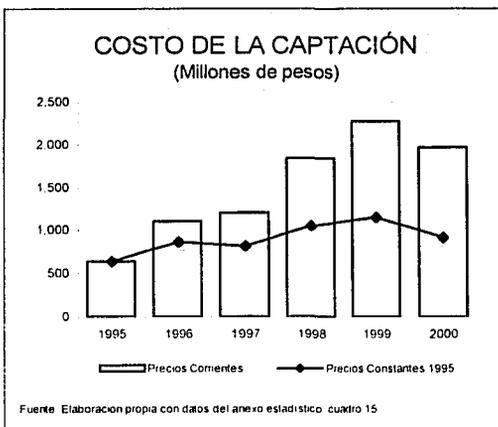
Durante el período 1995-1999, la captación interna neta aumentó a una tasa promedio anual nominal de 20.4% y de 1.6% en términos reales. sin embargo, en el año 2000 la tendencia se revirtió para alcanzar un resultado negativo de \$560 millones. (Ver cuadro 17 del anexo estadístico).

Por su parte, el costo financiero de la captación aumentó 2.1 veces más que en 1995 al pasar de \$639 millones a \$1 mil 967 millones en el año 2000. En términos reales el monto ascendió a \$917 millones, 43.4% más que en diciembre de 1995. El hecho de que disminuyera la captación y el costo se elevara, significa que el monto mayor se ubicó en instrumentos con mayor carga financiera para la Institución. (Ver cuadro 15 del anexo estadístico).

Gráfica 29



Gráfica 30



4.2. Resultados Financieros

En materia financiera, se analiza el Balance General y el Estado de Resultados, en los que se destacan aquellos rubros que son importantes para cumplir con el objetivo propuesto.

4.2.1 Balance general

El activo total durante el periodo creció a una tasa promedio anual nominal de 13.8%, para ubicarse al cierre del año 2000 en \$33 mil 173 millones. A precios constantes, dicha tasa fue negativa en 2.3%. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

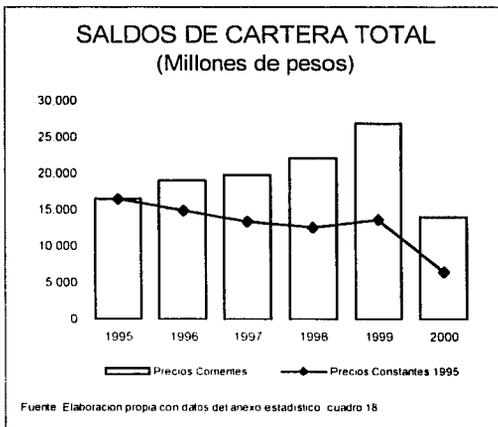
Hasta 1999 el saldo de cartera representó el principal activo de la Institución, sin embargo en el año 2000 el lugar lo ocupó el concepto de inversiones en valores, ya que en él se contabilizó el pago del crédito que tenía el Fideicomiso de Liquidación de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito (FIDELIQ). En consecuencia el saldo de cartera disminuyó 53.9% respecto a diciembre de 1999. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Así, el saldo de cartera al cierre del año 2000 se ubicó en \$14 mil 32 millones, inferior en \$2 mil 441 millones al saldo registrado en 1995, a precios nominales. En términos reales la baja fue de 60.3%, es decir \$9 mil 932 millones. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Gráfica 31



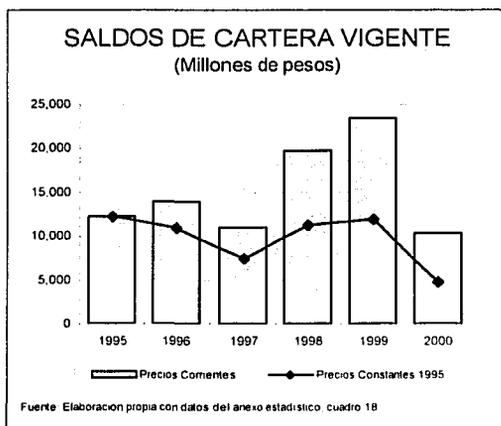
Gráfica 32



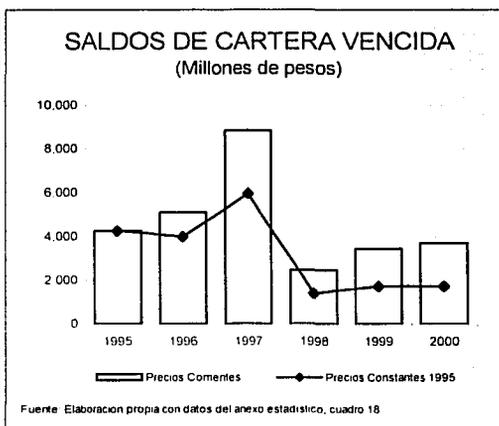
TESIS CON
FALLA DE CALIFICACIÓN

Como reflejo de lo anterior, el saldo de cartera vigente se ubicó en \$10 mil 318 millones al cierre de 2000, lo que significó una disminución de 52.1% a precios constantes, respecto a 1995. Asimismo, el saldo vencido disminuyó \$2 mil 520 millones (59.3%) en términos reales. Cabe señalar que la disminución del saldo vencido, es consecuencia de la transferencia de éste tipo de cartera al Fideicomiso de Liquidación de Instituciones y Organismos Auxiliares de Crédito (FIDELIQ) en 1998. De considerar dicha situación, el saldo vencido en el período 1998-2000, aumentó 22.4% a precios reales. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Gráfica 33

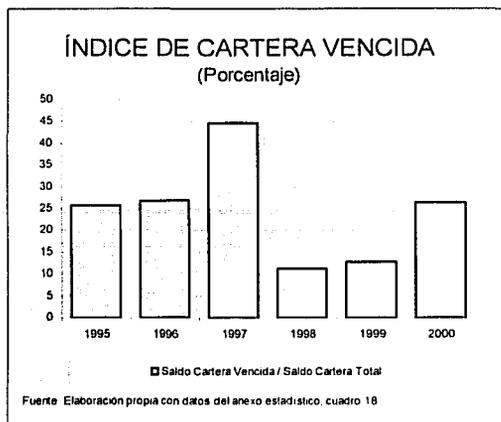


Gráfica 34

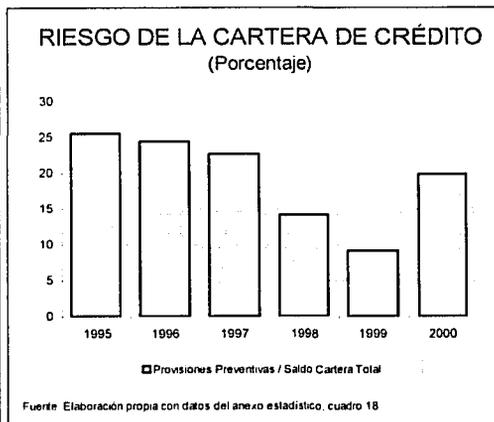


Lo anterior, también se reflejó en el índice de cartera vencida y en el índice global de riesgo de la cartera de crédito, ya que el primero, después de que presentó una reducción de 34 puntos porcentuales al pasar del 45% en 1997 a 11% en 1998, aumentó a 26% al cierre del año 2000, 15 puntos porcentuales más. El segundo índice tuvo un comportamiento similar, disminuyó de 23% al 14% en las mismas fechas, para posteriormente aumentar 6 puntos porcentuales al cierre del 2000, al ubicarse el indicador en 20 por ciento.

Gráfica 35

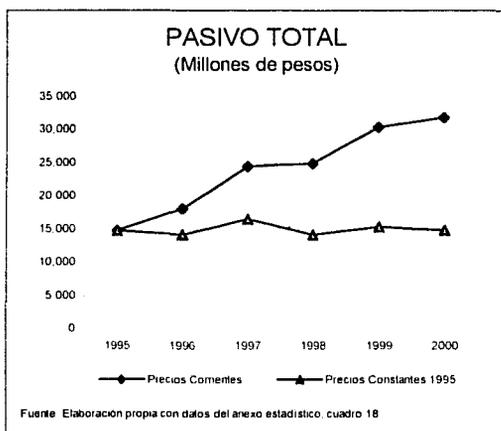


Gráfica 36

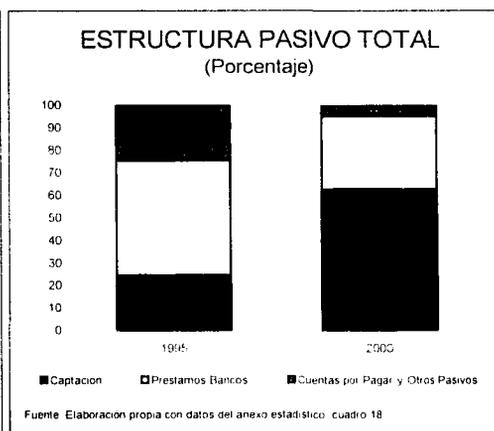


En cuanto a los pasivos, éstos ascendieron a \$31 mil 976 millones, lo que significó un aumento de 0.6%, a precios constantes. Lo anterior se explica fundamentalmente, por el incremento que registraron los saldos de captación (4.5 veces más) y los préstamos de bancos y fondos fiduciarios (37.6%). Dichos conceptos sumados representaron 95.3% del pasivo total en el año 2000. (ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Gráfica 37



Gráfica 38

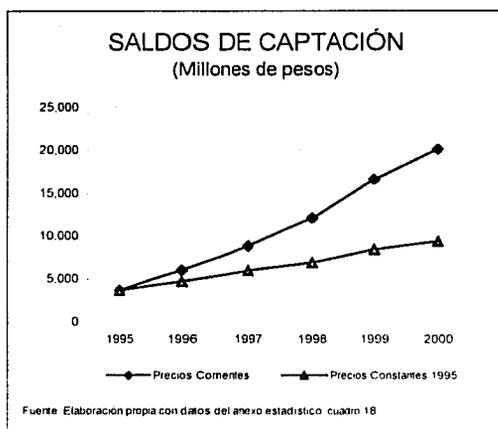


TESIS CON
VALIA DE CREDITO

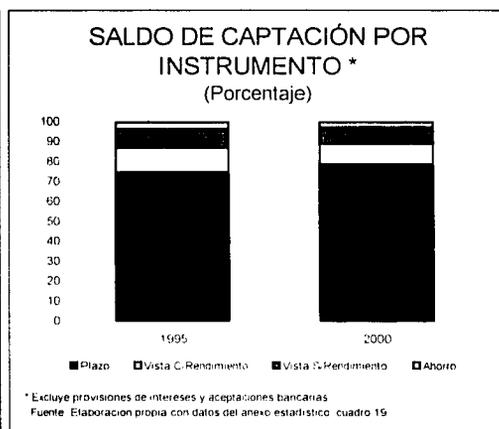
El saldo de captación de recursos al cierre del año 2000 se ubicó en \$20 mil 091 millones, lo que significó un incremento de 155.8% en términos reales respecto a 1995. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Por tipo de instrumento, excluyendo la provisión de intereses y las aceptaciones bancarias, el mayor incremento lo registró el instrumento a plazo con 36.7% en términos reales, siguiéndole en orden de importancia vista con rendimiento con 4.8%, vista sin rendimiento con 3.9% y finalmente, las cuentas de ahorro con 1.2% de aumento. (Ver cuadro 19 del anexo estadístico).

Gráfica 39



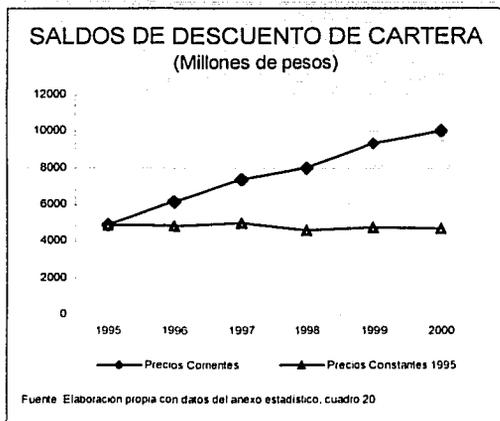
Gráfica 40



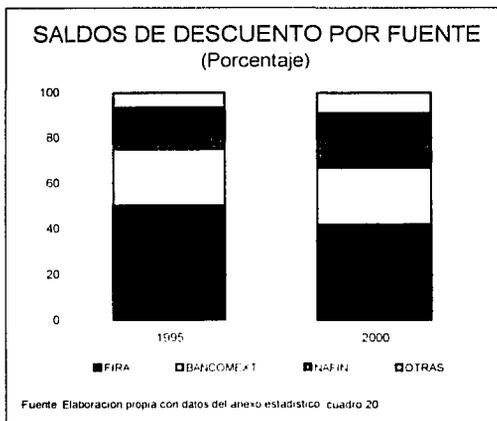
En cuanto a los saldos de descuentos de cartera, éstos se ubicaron en \$10 mil 014 millones, lo que significó una disminución de 4.3% a precios reales. Con relación a 1995, Nacional Financiera (NAFIN) y otras fuentes incrementaron sus saldos en 28.4% y 22.4% a precios constantes, respectivamente, en tanto que los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA) y el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) los disminuyen 20.3% y 2.9%, en el mismo orden. (Ver cuadro 20 del anexo estadístico).

TESIS CON
FALLA EN COPIAR

Gráfica 41

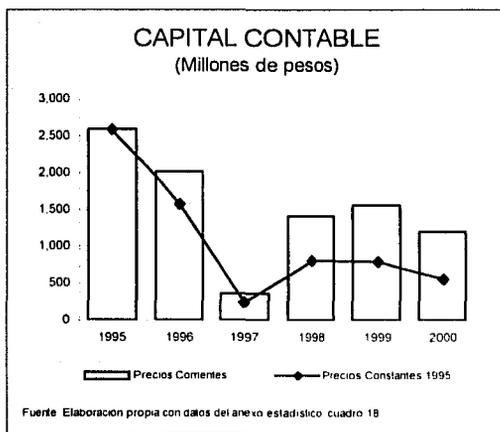


Gráfica 42



Derivado de las pérdidas recurrentes que en el período registró la Institución, el capital contable disminuyó 53.7% al pasar de \$2 mil 587 millones en 1995 a \$1 mil 197 millones al cierre del ejercicio fiscal 2000. A precios reales la disminución fue por \$2 mil 29 millones (78.4%), para sumar \$558 millones al final del período. (Ver cuadro 18 del anexo estadístico).

Gráfica 43



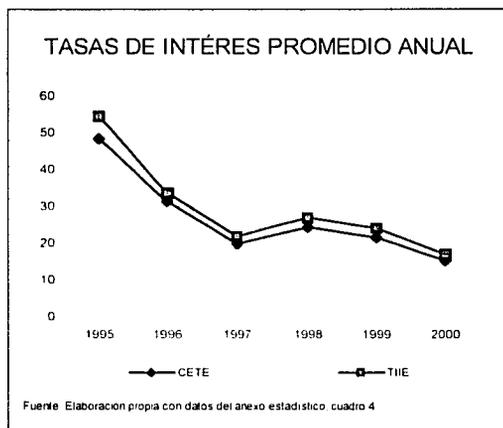
TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

Cabe señalar que el aumento que refleja el capital contable en 1998 respecto al año previo es resultado del proceso de saneamiento financiero de la Institución, que implicó entre otras medidas, la transferencia de cartera vencida al Fideicomiso de Liquidación de Instituciones y Organismos Auxiliares de Crédito (FIDELIQ).

4.2.2 Estado de resultados

En el estado de resultados, el margen financiero devengado (intereses cobrados menos intereses pagados) durante el período, reflejo la influencia de factores económicos que determinaron las tasas de interés, las cuales a su vez, definieron el nivel de flujo financiero resultante de su aplicación.

Gráfica 44



En este sentido, los ingresos devengados provenientes de intereses a diciembre del 2000 sumaron \$5 mil 279 millones a precios nominales, 17.3% más que en 1995. Dicha situación se explica porque "del total de intereses cobrados durante el ejercicio fiscal 2000, el 49% derivó hasta el 31 de agosto del crédito FIDELIQ, 17% de los consolidados, 14% de los avíos y refaccionarios, 8% de inversiones en valores y el

12% restante a otros conceptos." ²⁷ A precios constantes, los intereses devengados disminuyeron 45.3% para ubicarse en \$2 mil 461 millones, al final del periodo.

Los gastos por intereses aumentaron \$539 millones (21.6%) a precios nominales, al pasar de \$2 mil 496 millones en 1995 a \$3 mil 35 millones en el 2000. A precios constantes disminuyen \$1 mil 81 millones, es decir un 43.3%. (Ver cuadro 21 del anexo estadístico).

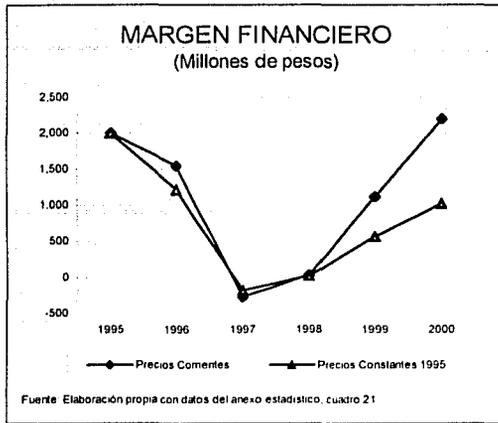
"El crecimiento diferencial de los intereses cobrados y los pagados se reflejó en el margen financiero alcanzado por la Institución, el cual evolucionó favorablemente a excepción del año 1997 que resultó negativo. "²⁸. Al cierre del año 2000 el margen financiero ascendió a \$2 mil 202 millones, lo que representó un aumento de 9.8% a precios corrientes y una disminución de 48.8% a precios constantes con relación al obtenido en 1995. (Ver cuadro 21 del anexo estadístico).

Al deducir las provisiones preventivas para riesgos crediticios, las comisiones y tarifas, los gastos de administración y promoción, otros gastos y productos, el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y la participación del Gobierno Federal al margen financiero, se obtiene al cierre del año 2000, una pérdida neta del ejercicio por \$172 millones, inferior en \$882 millones a la registrada en 1995 por \$1 mil 54 millones. (Ver cuadro 21 del anexo estadístico).

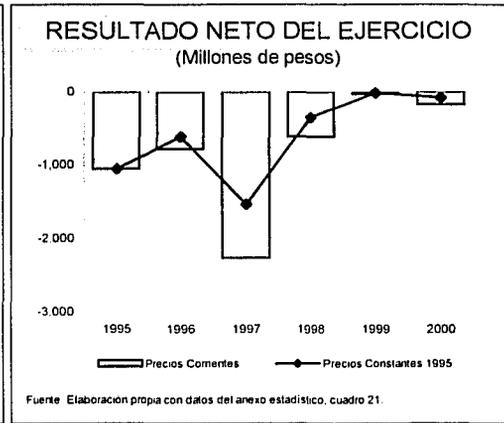
²⁷ *Ibid.* p. 82

²⁸ *Idem.*

Gráfica 45

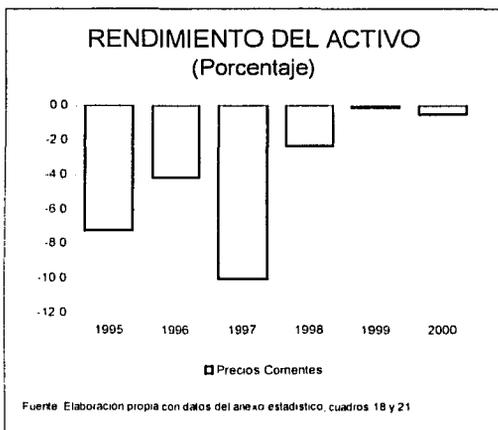


Gráfica 46

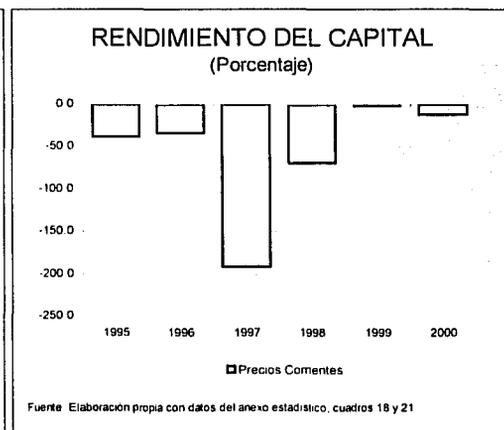


Como resultado de las pérdidas en la Institución, el indicador de rendimiento sobre el activo al cierre del ejercicio fiscal 2000 fue negativo en 0.1% a precios corrientes, lo que representó una disminución de su negatividad de 6.7 puntos porcentuales, respecto al resultado obtenido en 1995. Asimismo, el rendimiento sobre el capital contable, también mejoró al disminuir su negatividad en 25.8 puntos porcentuales, al pasar de menos 38.3% en 1995 a menos 12.5% en el año 2000.

Gráfica 47



Gráfica 48



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ANÁLISIS RETROSPECTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO 1995-2000

Como se señaló, la planeación estratégica en Banrural prácticamente inicia en 1995 con la elaboración del plan estratégico. En dicho documento la Institución establecía sus expectativas de evolución y desarrollo, sustentadas en la política económica y sectorial, y en los programas de apoyo al campo que el Gobierno Federal continuaría aplicando para impulsar y modernizar al sector. Así, a partir de esa fecha, se tenían previstos cambios importantes derivados de la aplicación de acciones que darían validez a las estrategias definidas y con ello, cumplir con las metas propuestas.

Sin embargo, la revisión que realice del plan estratégico me permitió detectar deficiencias metodológicas importantes en su elaboración, las cuales en gran medida se relacionan con el poco conocimiento y la escasa experiencia de los funcionarios que participaron en planeación estratégica. Las deficiencias a las que me refiero, se señalan a continuación.

El análisis del entorno, que permitiría identificar las oportunidades y amenazas que enfrentaría la Institución durante la aplicación del plan estratégico, se realizó en forma parcial, ya que únicamente consideró los lineamientos y expectativas de la política general y sectorial establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, el alcance e implicaciones que se tendrían con los acuerdos adoptados por los sectores productivos público, privado y social, a través de la Alianza para la Recuperación Económica, así como las acciones para continuar con el proceso de modernización del campo, mediante los Programas de la Alianza para el Campo.

Desde mi punto de vista, dicho análisis debió profundizar en las condiciones y características que presentaba en ese momento el sector agropecuario, tales como: los niveles de producción y la tecnología; oferta, demanda y precios de los productos agropecuarios; importación y exportación de productos; demanda insatisfecha de servicios de banca; entre otros aspectos importantes. Asimismo, considerar la

participación de la banca comercial en el financiamiento de las cadenas productivas y los esquemas informales de financiamiento que utilizan los productores rurales para cubrir sus necesidades productivas.

Lo anterior limitó la identificación precisa de las oportunidades y amenazas de la Institución, además por la forma en que están redactadas, se aprecia que existió confusión y falta de conocimiento para su definición. Esto último, también se observa cuando se establecen las expectativas hacia el año 2000, con base en el diagnóstico de la situación que prevalecía en la Institución a finales del año 1995.

La falta de una definición clara y precisa de las debilidades y fortalezas de la Institución, limitó el establecimiento de las metas y las estrategias tendientes a subsanar los niveles bajos de desempeño y el aprovechamiento de recursos o actividades con un alto potencial de desarrollo y crecimiento, como sería el caso de la colocación del crédito y la captación de recursos, a través del apoyo de la plataforma informática, la cual no funcionó a toda su capacidad durante la vigencia del plan estratégico.

La carencia de un análisis sobre los productos y servicios de banca que ofrece la Institución, a fin de determinar la participación y el grado de penetración en el mercado y la generación de ingresos por cada uno de ellos fue otra limitante para la definición de estrategias, particularmente a nivel de unidad de negocios.

En estas condiciones era de suponer que las metas previstas tuvieran un alto grado de incertidumbre, dada la falta de elementos que fundamentaran la definición y aplicación de las estrategias, más aún cuando los planes de acción y planes de negocio de los centros de venta, instrumentos encargados de operacionalizar las metas, contribuyeron poco a su logro.

En la etapa de implantación del plan, también se presentaron deficiencias que afectaron su desarrollo y con ello la obtención de resultados conforme a lo planeado. Algunas de estas deficiencias fueron las siguientes:

El plan estratégico, una vez que fue concluido por los altos directivos no se difundió a todos los niveles de la Institución, limitando con ello la elaboración de programas de acción por parte de las áreas. Quienes llegaron a diseñar un programa las actividades planteadas en él no tenían una correspondencia con las metas y estrategias del plan mayor.

"La planeación estratégica es una planeación de largo plazo e involucra a todas las áreas funcionales; a todo el personal y a todos los recursos con que cuenta la empresa".²⁹

Asimismo, el conocimiento exclusivo que tuvieron algunos directivos, particularmente de la gerencia media, sobre los componentes principales del plan, fue utilizado para tener una mayor presencia, oportunidad y control de la información. Esto último fue un obstáculo importante que limitó la fluidez de la información y centralizó la obtención de datos, propiciando la selección de destinatarios conforme a la estructura orgánica de la Institución.

En lo referente a los planes de negocio, concebidos como la parte total de la planeación estratégica -ya que mediante el análisis del entorno y de la situación interna en cada sucursal, sus responsables definen objetivos, establecen metas, fijan estrategias y plantean acciones de corto, mediano y largo plazos, a fin de mejorar su desempeño-, a partir de su instrumentación se actualizaron año con año, sin embargo, de la revisión y análisis de algunos de ellos se observó que sus componentes principales (objetivos, metas y estrategias), tenían poca relación con

²⁹ MÉXICO, SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL (SAGAR), INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO (INCA-RURAL), *Planeación Estratégica*, Manual de capacitación No. 10, México, 1997, p. 4.

los definidos en el plan estratégico, por ejemplo, para incrementar la captación de recursos, se establecía como estrategia la aplicación de un programa agresivo de captación, sin embargo, nunca señalaron las acciones estratégicas que instrumentarían.

En adición, las metas definidas en el plan de negocio, no tomaban en cuenta el potencial que ofrecía el área de influencia de cada sucursal, por lo que se establecían aplicando porcentajes de crecimiento de acuerdo al ejercicio presupuestal del año anterior, una práctica inadecuada que le restó eficiencia a la actividad de planeación.

Además, el hecho de que Banrural como entidad paraestatal, esté sujeta a la asignación de un techo presupuestal y al ejercicio de recursos autorizados conforme a las políticas que establece el Gobierno Federal, propició que las metas definidas mediante el proceso de planeación estratégica, constantemente se modificaran, restándole reconocimiento y validez al proceso.

Lo anterior incidió negativamente en la actividad de planeación, por lo que se vieron en la necesidad de capacitar al personal en la materia, incluso tuvieron la posibilidad de incorporar profesionistas expertos, desafortunadamente se optó por la improvisación lo que se manifestó rápidamente en la elaboración de los planes de negocio, así como en la actualización que año con año se realizaba.

Por otra parte los planes de negocios no fueron evaluados periódicamente. La Institución a partir de 1993 por instrucciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), definió e implantó un sistema de control y evaluación de resultados a nivel sucursal bancaria, banco regional y Sistema Banrural, mediante indicadores de gestión. Dicho sistema se estableció de forma paralela al proceso de planeación; sin embargo, no se aprovechó para evaluar la efectividad de los planes de negocio

diseñados en la Institución, sólo fue para cumplir con la normatividad establecida por la SHCP.

Situación similar se presentó con el plan estratégico. No obstante, que el sistema de evaluación a través de indicadores de gestión junto con otra información de índole operativa, contable y presupuestal, brindaba a los directivos la posibilidad de conocer los avances o retrocesos de la Institución, así como evaluar periódicamente la pertinencia de las estrategias aplicadas y en todo caso, proceder a su redefinición conforme a resultados obtenidos, ésta no se efectuó, lo que provocó pérdida de dinamismo que debió tener el plan si se hubiera dado la retroalimentación en el proceso de planeación.

En otras palabras, el esquema de control y evaluación que estableció la Institución mediante indicadores de gestión, debió aprovecharse para llevar el control sobre el avance de las metas propuestas y a evaluar la efectividad de las estrategias, identificando la problemática principal e induciendo su readecuación en el plan estratégico.

De haberse efectuado en forma recurrente la evaluación del plan estratégico como estaba previsto, pudieron evitarse los resultados no apropiados mediante la instrumentación de acciones correctivas, por ejemplo, con la estrategia para la captación de recursos del público se logró elevar el monto de los recursos captados, sin embargo, los mayores aumentos se registraron en el instrumento a plazo, cuyas características son mayor tasa y menores periodos de tiempo, situación que además de presionar la liquidez de la Institución limitó su aprovechamiento en la colocación de recursos y elevó los costos por este concepto, entre otros efectos.

Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que la actividad de planeación estratégica en Banrural se aplicó por decreto y sólo se llevó a cabo para cumplir con las instrucciones y requisitos de información que le exigían las entidades

coordinadoras, independientemente de los resultados que ésta pudiera arrojar, ya que las metas y las estrategias definidas se mantuvieron sin movimiento.

A continuación se realiza la confrontación de resultados alcanzados por la Institución con las metas planteadas en el plan estratégico, una vez concluido su período de vigencia. Cabe señalar que éstas últimas de estimaron a precios constantes de 1996, por lo tanto, para que fueran comparables a los resultados obtenidos se les aplicó el mismo criterio.

5.1 Crecimiento de la Captación

Excluyendo la provisión de intereses y las aceptaciones bancarias, durante el período 1996-2000 la captación de recursos creció a una tasa promedio anual de 27% a precios constantes, porcentaje que es inferior en 6 puntos porcentuales al promedio estimado en el plan estratégico por 33%. En términos de saldo, la captación alcanzada en el año 2000 creció en 158% respecto a 1996, sin embargo, significó 69% de cumplimiento con relación a la meta propuesta. (Ver cuadro 22 del anexo estadístico).

Tabla 14. Comparativo Metas de Captación y Resultados Alcanzados, 1996-2000.
(Millones de pesos a precios constantes de 1996 y porcentaje)

Concepto	1996		1997		1998		1999		2000	
	Resul.	Meta								
Crecimiento captación	-	-	26.5	43.0	15.4	43.0	22.9	43.0	-11.4	45.0
Crecimiento del saldo	5,992	3,254	7,578	4,668	8,743	6,619	10,745	9,471	9,517	13,703
Captación /cartera	32	17	44	24	54	32	62	41	114	49

Fuente: Elaboración propia con datos del *Plan Estratégico del Sistema Pannrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 49

La proporción del saldo de captación respecto al saldo de cartera pasó de 32% en 1996 a 114% en el 2000, superando en poco más de 2 veces la meta propuesta. Dicho resultado como se señaló, se deriva de la disminución del saldo de cartera por el pago del crédito Fideicomiso de Liquidación de Instituciones y Organismos Auxiliares de Crédito (FIDELIQ) en ese último año.

El incumplimiento de las metas estimadas en materia de captación de recursos es consecuencia de diversos factores que determinan la insuficiencia e ineficiencia de las acciones tácticas instrumentadas tales como: carencia de un plan de mercadotecnia que le hubiera permitido difundir y promover los productos y servicios con un propósito definido, sustentado en un análisis de la competencia, productividad por cliente y cuenta, así como en la viabilidad para incorporar nuevos productos y servicios, entre otros aspectos.

La Institución incorporó fideicomisos y entidades del sector público a los servicios, promocionó sus productos y servicios e incorporó cinco nuevos instrumentos bancarios tales como: Cuenta Activa, Gana Cuenta, Cuenta Óptima Creci Cuenta Escolar y Agro Cuenta Familiar, entre otras acciones, no obstante, se desarrollaron sin un análisis previo lo que ocasionó problemas, por ejemplo, los mayores beneficios que ofrecían los nuevos instrumentos bancarios en términos de tasa y monto para apertura de cuentas, condujo al traslado de saldos de los instrumentos tradicionales a los nuevos, repercutiendo en el costo. La reingeniería en esta situación hubiera permitido la combinación de instrumentos para controlar costos y aprovechar mejor los recursos captados.

5.2 Crecimiento del Crédito

Excluyendo los tratamientos de cartera, la derrama de recursos durante el período 1997-2000 disminuyó a una tasa promedio anual de 9.1%. Dicho resultado, contrasta

con la meta establecida del 23% de crecimiento promedio anual en el plan estratégico. (Ver cuadro 23 del anexo estadístico).

Tabla 15. Comparativo Metas de Crédito y Resultados Alcanzados, 1996-2000 (Porcentaje)

Concepto	1996		1997		1998		1999		2000	
	Resul.	Meta								
Crecimiento del Crédito	-	-	-0.2	38.0	-20.8	32.	2.3	29.0	-15.3	19.0

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000, México. (documento interno), 1995, p 46.

A excepción del año 1999, la derrama de recursos fue negativa, incluso en el año 2000 se alcanzó un decremento de 15.3%, lo que representó una disminución de 34.3 puntos porcentuales, respecto a la meta establecida al final del periodo. Dicha situación se explica por la caída que registró la demanda de créditos, particularmente de los relacionados con el desarrollo rural y los avíos que disminuyen en el periodo en 77% y 22%, respectivamente.

En materia crediticia, si bien es cierto que Banrural diversificó la colocación de créditos por actividad, aprovechó las oportunidades que ofrecían los Programas de la Alianza para el Campo (PAC) y el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), además, diversificó el riesgo mediante financiamientos con mezcla de recursos, entre otras acciones tácticas, éstas fueron insuficientes, fundamentalmente por las condiciones que prevalecieron en el sector agropecuario durante el periodo y al desconocimiento que tuvieron los productores del campo sobre los programas gubernamentales, propiciando una baja respuesta, particularmente en los primeros años de ejecución.

5.3 Niveles de Atención

Para el año 2000, se estimó una meta por 2.3 millones de hectáreas y 1.0 millones de cabezas de ganado, lo que significa aumentos de 60% y 129%, respectivamente,

con relación a 1996. Los resultados alcanzados fueron de 2.2 millones de hectáreas y 223 mil cabezas de ganado, por lo que el cumplimiento de las metas establecidas fue de 94% y 25%, respectivamente. Cabe señalar que en los tres primeros años la superficie agrícola atendida fue superior a la meta definida.

Tabla 16. Comparativo Metas Físicas y Resultados Alcanzados, 1996-2000
(Miles de hectáreas, cabezas de ganado y productores)

Concepto	1996		1997		1998		1999		2000	
	Resul.	Meta								
Hectáreas atendidas	1,851	1,459	2,178	1,678	2,115	1,930	2,106	2,122	2,235	2,335
Cabezas de ganado	188	385	228	576	185	751	181	901	223	1,038
PBI	313	271	368	312	421	359	427	395	197	434
OP	55	89	52	94	45	98	32	103	35	108

Fuente: Elaboración propia con datos del *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 47.

Los 197 mil productores de bajos ingresos y 35 mil productores de otro tipo atendidos al cierre del año 2000, significan reducciones de 37% y 36% respecto a la cobertura registrada en 1996, así como cumplimientos a las metas establecidas para el final del periodo de 45% y 32%, respectivamente, como se puede apreciar en la tabla anterior.

5.4 Productividad por Sucursal y Empleado

Con el plan estratégico, la cartera por sucursal crecería 36% al pasar de \$69 millones en 1996 a \$94 millones al cierre del año 2000, asimismo, la cartera por empleado aumentaría 49% al pasar de \$3.7 millones a \$5.5 millones. En ambos indicadores el resultado alcanzado por la Institución al cierre del año 2000, es menor al registrado en diciembre de 1996. Respecto a la meta se obtuvieron cumplimientos de 43% y 49%, respectivamente, como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 17. Comparativo de la Productividad por Sucursal y Empleado, 1996 vs 2000
(Millones de pesos a precios constantes de 1996)

Concepto	1996		2000	
	Resultado	Meta	Resultado	Meta
Cartera por sucursal	85	69	40	94
Captación por sucursal	27	11	46	25
Cartera por empleado	3.8	3.7	2.7	5.5
Captación por empleado	1.2	0.6	3.1	2.5

Fuente: Elaboración propia con datos del *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, p. 50.

Cabe señalar que los resultados obtenidos por el banco estuvieron influenciados por un lado, por la disminución de 17 sucursales bancarias en el período al pasar de 224 en 1996 a 207 al cierre del año 2000, así como por la reducción de empleados de sucursal que pasaron de 5 mil 58 a 3 mil 53 en las mismas fechas, por otro lado, considero que el factor determinante para que las metas no se alcanzaran, fue la disminución del saldo de cartera de crédito debido al pago del adeudo por parte del Fideicomiso de Liquidación de Instituciones y Organismos Auxiliares de Crédito (FIDELIQ), en el año 2000. (Ver cuadro 24 del anexo estadístico).

La productividad por sucursal en términos de saldos de captación, aumentó 70% al pasar de \$27 millones en 1996 a \$46 millones al cierre del año 2000. Por empleado se incrementó en 2.6 veces más al pasar de \$1.2 millones a \$3.1 millones al final del período. Con relación a las metas establecidas en el plan estratégico, el resultado alcanzado por sucursal fue superior en 84% y en 24% por empleado.

Es necesario señalar que el cumplimiento superior a las metas definidas son consecuencia del incremento que registró el saldo de captación durante el período y por la reducción en el número de sucursales y de empleados

5.5 Aspectos Financieros

En el plan estratégico se estableció una meta de reducción de recursos fiscales por \$762 millones (53%), al pasar de \$1 mil 437 millones en 1996 a \$675 millones en el año 2000. En el ejercicio se obtuvo una reducción por \$1 mil 3 millones al ubicar el monto de recursos fiscales en \$287 millones al final del período, rebasando con ello, la meta establecida. Sin embargo, cabe indicar que el resultado, se debió a que la Institución en los dos últimos años no recibió recursos fiscales del Gobierno Federal, por lo que el monto señalado al cierre del año 2000, corresponde a las aportaciones del Gobierno por concepto de reembolsos por los descuentos de los créditos reestructurados, a través del Programa de Apoyo Financiero al Sector Agropecuario y Pesquero (FINAPE) y el Programa de Apoyo Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME). (Ver cuadro 24 del anexo estadístico).

Tabla 18. Comparativo Metas Financieras y Resultados Alcanzados 1996 vs 2000
(Millones de pesos a precios constantes de 1996 y porcentajes)

concepto	1996		2000	
	Resultado	Meta	Resultado	Meta
Reducción de fiscales + ADE	1,290	1,437	287	675
Fiscales / Cartera	6.7	8.5	3.4	2.6
Reducción de Pérdidas	-786	-1252	-102	163
Margen financiero flujo	235	-359	-956	1,666
Incremento del capital	2,012	3,370	713	4,275

Fuente: Elaboración propia con datos del *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*. México, (documento interno), 1995, p. 51

Como se estimó abatir el monto de recursos fiscales y aumentar los saldos de cartera vía una mayor derrama de créditos, en consecuencia, la proporción de recursos fiscales respecto a los saldos de cartera se reduciría en 5.1 puntos porcentuales en el período, sin embargo, el resultado obtenido fue de 3.4%, es decir, 3.3 puntos porcentuales menos que en 1996, pero superior en 0.8 décimas de punto porcentual a la meta estimada.

En cuanto al mejoramiento de resultados del ejercicio se planteó pasar de una pérdida por \$1 mil 252 millones en 1996 a un resultado positivo por \$163 millones, sin embargo, dicho propósito no se cumplió, ya que si bien las pérdidas disminuyeron, no se alcanzaron al cierre del año 2000 los resultados positivos deseados.

De igual forma se estimó pasar de un margen financiero negativo por \$359 millones en 1996 a un margen positivo de \$1 mil 666 millones en el 2000. El ejercicio reflejó una situación contraria, ya que pasó de un margen positivo por \$235 millones a un resultado negativo en \$956 millones. En éste resultado, la disminución de los ingresos por concepto de intereses de cartera tuvieron mucho que ver, ya que se redujeron en 68%, mientras que en los costos la disminución fue de 30%. (Ver cuadro 25 del anexo estadístico).

Con la obtención de resultados positivos en los ejercicios, el capital contable aumentaría 27% al pasar de \$3 mil 370 millones en 1996 a \$4 mil 275 millones en el 2000, sin embargo como se obtuvieron pérdidas en los ejercicios, el capital se redujo 65%, es decir, en \$1 mil 299 millones. (Ver cuadro 26 del anexo estadístico).

En resumen, el análisis comparativo entre las metas del plan estratégico y los resultados alcanzados por la Institución durante el período de vigencia del plan, arrojó los siguientes resultados:

- A precios de 1996, la captación de recursos creció a una tasa promedio anual de 27%, porcentaje que es inferior en 6 puntos porcentuales a la meta estimada en el plan estratégico por 33 por ciento.
- En términos de saldo, la captación alcanzada en el año 2000 creció en 158% respecto a 1996, sin embargo, significó 69% de cumplimiento con relación a la meta propuesta.

- La proporción de los saldos de captación respecto a los saldos de cartera pasó de 32% en 1996 a 114% en el 2000, superando en poco más de 2 veces la meta propuesta en el plan estratégico.
- A precios de 1996, la colocación de crédito disminuyó a una tasa promedio anual de 9.1%, porcentaje que contrasta con la meta establecida de 23% de crecimiento promedio anual en el plan estratégico.
- El indicador de crecimiento del crédito en el año 2000 fue negativo en 15.3%, inferior en 34.3 puntos porcentuales a la meta definida en el plan estratégico por 19 por ciento.
- Banrural incrementó en 21% el número de hectáreas atendidas, al pasar de 1 millón 851 hectáreas en 1996 a 2 millones 235 mil hectáreas en el 2000, sin embargo respecto a la meta se alcanzó un cumplimiento de 94 por ciento.
- Al final de período Banrural atendió 223 mil cabezas de ganado, por lo que se obtuvo un cumplimiento de 25% a la meta establecida en el plan estratégico.
- Banrural atendió a 197 mil productores de bajos ingresos y 35 mil productores de otro tipo, lo que significó reducciones de 37% y 36% respecto a la cobertura registrada en 1996, así como cumplimientos de 45% y 32% a las metas establecidas en el plan estratégico.
- La productividad por sucursal y empleado medida en términos de saldo de cartera se ubicó en 40 millones y 2.7 millones al cierre del año 2000, respectivamente, por lo que se obtuvieron cumplimientos de 43% y 49% respecto a las metas establecidas.

- En términos de saldos de captación, la productividad por sucursal y empleado al cierre del año 2000 se ubicó en 46 millones y 3.1 millones, respectivamente, por lo que se superó en 84% la meta definida por sucursal y en 24% la meta establecida por empleado.
- Como consecuencia del retiro de apoyos fiscales a la Institución en los dos últimos años, la meta de reducción de recursos fiscales fue superada.
- Al considerar las aportaciones del Gobierno por concepto de reembolsos por los descuentos de créditos reestructurados, la meta definida en 2.6% de participación de los recursos fiscales respecto a los saldos de cartera, no se alcanzó al ubicarse el indicador en 3.4% al cierre del año 2000.
- La disminución de los rendimientos financieros de la cartera de crédito, condujo a obtener un margen financiero negativo por \$956 millones al cierre del año 2000, por lo que la meta para incrementar a \$1 mil 666 millones el margen financiero de la Institución, no se cumplió.
- Las pérdidas netas durante el periodo de vigencia del plan estratégico disminuyeron, sin embargo, no se alcanzaron números positivos tal como lo establecía el plan estratégico, por lo que la descapitalización gradual de la Institución se mantuvo hasta el año 2000.

El hecho de no evaluar en su oportunidad los resultados operativos y en esa medida haber redefinido las metas propuestas, sus efectos se reflejaron en las finanzas de la Institución con la obtención de resultados desfavorables, los cuales, además de los motivos políticos y sociales, fueron un elemento más que el Gobierno actual tomó en cuenta para decidir la extinción del banco.

6. CONCLUSIONES

Del análisis realizado en la presente investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

- El desempeño de Banrural durante el periodo 1995-2000 estuvo determinado más por las condiciones macroeconómicas y sectoriales que por las acciones estratégicas instrumentadas a través del plan estratégico.
- Las secuelas de la crisis económica registrada a finales de 1994, repercutieron en un aumento de las tasas de interés durante 1995, ocasionando el encarecimiento de los recursos crediticios y con ello, una caída de 2% en la derrama de créditos y de 10.7% en la superficie agrícola atendida por Banrural, en ese año.
- Las acciones de política económica permitieron disminuir la inflación, atenuar la variación del tipo de cambio y reducir las tasas de interés, favoreciendo la canalización del crédito a las actividades económicas y repercutiendo con un aumento de 4.7% en el Producto Interno Bruto en el año 2000, respecto a 1999.
- El Producto Interno Bruto Agropecuario en el año 2000, registró una disminución de 2.2% respecto al año anterior, ocasionado fundamentalmente por un menor dinamismo de la actividad agrícola, acompañada por la incidencia de fenómenos climatológicos que aumentaron los niveles de siniestralidad y pérdida de la producción.
- Durante el periodo 1995-2000, la economía mexicana registró un avance importante, particularmente del sector externo. El avance económico, en gran medida, es reflejo de la evolución favorable que registró la economía de los Estados Unidos de América.

- La baja en las tasas de interés y en los niveles de inflación, permitieron que Banrural en el período 1995-2000, aumentará la colocación de créditos en 147.5% a precios nominales y en 15.4% a precios reales.
- La presencia de fenómenos climáticos, aunado a la precipitación pluvial errática que determinó bajos niveles de almacenamiento de agua para riego en las presas, provocó que el nivel de siniestralidad de la superficie agrícola aumentara de 11.3% en 1995 al 16.8% en el 2000.
- En materia de planeación estratégica, la Institución presentó deficiencias que repercutieron en la elaboración del plan estratégico, su instrumentación, así como en la obtención de bajos resultados operativos y financieros.
- El escaso conocimiento y poca experiencia de los funcionarios en la actividad de planeación estratégica limitó la aplicación adecuada de la técnica y la imposibilidad de corregir las deficiencias que se presentaron durante el desarrollo de las etapas que componen el proceso.
- El análisis del entorno no tomo en cuenta las condiciones y características del sector agropecuario, la participación de la banca comercial en el financiamiento al campo y en la prestación de los servicios de banca, así como los mecanismos informales de financiamiento que utilizan los productores rurales, situación que condujo a la identificación parcial y limitada de oportunidades y amenazas que enfrentaría la Institución.
- En la identificación de oportunidades y amenazas para la Institución, se manifestaron deficiencias relacionadas con la falta de claridad sobre lo que significa una oportunidad y una amenaza, lo que ocasionó problemas en su definición.

- El análisis interno se abocó a diagnosticar la situación de Banrural al cierre del año 1995, sin embargo, no se identifican las debilidades y fortalezas, así como los factores o áreas claves de éxito que aprovecharía la Institución para enfrentar los cambios del entorno.
- Las deficiencias e inconsistencias que presentó el análisis del entorno y el diagnóstico de la Institución, repercutieron en la definición y establecimiento de metas, así como en la eficiencia en el diseño de las estrategias y de las acciones aplicadas, lo que se manifestó con la obtención de bajos resultados operativos y financieros.
- En la etapa de instrumentación del plan estratégico, la escasa difusión que tuvo entre las áreas y el personal de la Institución, limitó la elaboración de planes de acción y la integración y coordinación de esfuerzos hacia un mismo fin, por lo que se le restó eficiencia al proceso de planeación estratégica al no tener una continuidad adecuada, inclusive hasta su fase operativa.
- En consecuencia, los planes de negocio de los bancos regionales y sucursales operativas presentaron deficiencias que se manifestaron por la falta de correspondencia de las metas y acciones aplicadas con las metas y estrategias establecidas en el plan estratégico.
- La falta de una evaluación de los avances alcanzados respecto a las metas establecidas en el plan estratégico, no permitió validar en su oportunidad la eficiencia de las estrategias y acciones tácticas aplicadas, así como definir e instrumentar medidas preventivas y correctivas que evitaran la obtención de resultados no deseados.
- Lo anterior se demostró con el análisis comparativo realizado en la presente investigación, entre las metas operativas y financieras establecidas en el plan

estratégico y los resultados alcanzados, en el cual se obtienen incumplimientos significativos, los cuales podrían haberse evitado mediante la evaluación recurrente de resultados, el ajuste de metas y la redefinición de las estrategias y las acciones tácticas instrumentadas para alcanzarlas.

- El programa de calidad y la tecnología informática, concebidos como soporte básico para el éxito de las estrategias y el alcance de metas, significaron un apoyo marginal dado que su instrumentación y desarrollo no arrojó los resultados esperados, principalmente con el programa de calidad, el cual fracasó debido a una mala implantación que ocasionó poca respuesta de los empleados y funcionarios de la Institución.
- La ineficiencia del plan estratégico fue ocasionada por diversos factores, destacando el poco interés que mostraron los directivos al desarrollo de la planeación estratégica en la Institución, el fracaso imputable a los planes de negocio derivada de su incompatibilidad con el plan mayor, la falta de evaluación de resultados respecto a las metas que se pretendían alcanzar, el fracaso del programa de calidad y el poco apoyo que significó la tecnología informática, así como, la no retroalimentación del plan y de la actividad misma de planeación estratégica, entre otros aspectos.

Con los resultados expuestos durante el desarrollo de la presente investigación, considero que los objetivos generales y particulares propuestos se alcanzaron y los supuestos se comprobaron. En el plano prospectivo, con el propósito de evitar que la Financiera Rural incurra en los mismos errores que Banrural, me permito hacer una serie de recomendaciones en materia de planeación estratégica, tomando en cuenta sus características estructurales y operativas. (Ver anexo 2).

- El sector agropecuario tiene una problemática ocasionada por factores de tipo estructural, climático, económico, social, político y cultural, cuya solución implica

no sólo la participación coordinada del estado, la iniciativa privada y de los productores y sus organizaciones, sino que además, las acciones que lleven a cabo permitan promover e impulsar su desarrollo. En este sentido y en razón de que los recursos crediticios son un instrumento que, bien canalizado y utilizado, puede convertirse en detonador del desarrollo en el campo, la Financiera Rural, deberá elaborar un plan estratégico que le permita incidir sobre la problemática y garantizar su permanencia y éxito.

- En la actualidad, una organización que no elabora e instrumenta un plan estratégico para cumplir sus objetivos y metas propuestas, es previsible que fracase y se genere la posibilidad de que desaparezca.
- El plan estratégico que elabore la Financiera Rural, deberá determinar el rumbo a seguir por la Institución en los próximos años, conforme al nuevo esquema de financiamiento rural definido, valorando los resultados positivos y negativos que en materia de planeación obtuvo Banrural, a fin de evitar errores y en su caso, retomar las acciones estratégicas que condujeron a obtener buenos resultados, aprovechando la experiencia de funcionarios y empleados que se incorporaron a la financiera.
- Es claro que el plan estratégico por ningún motivo debe ser responsabilidad de un área específica, en él deberá participar la alta dirección. Asimismo, deberá difundirse en todas las áreas para que el personal que la integra, tenga conocimiento sobre metas que se pretenden cubrir, además, facilitaría la elaboración de los planes operativos por área sustantiva, brindando una mayor congruencia vertical y horizontal al proceso de planeación.
- Un error en el que incurrió Banrural fue precisamente que no elaboró planes de acción por área sustantiva, es decir, no existió un plan tecnológico que permitiera aprovechar el potencial de la plataforma informática, el área de productos y

servicios no contó con un plan de mercadotecnia, el área de desarrollo organizacional y de recursos humanos contrataba personal sin tomar en cuenta el perfil de puestos, de tal forma que un ingeniero agrónomo ocupaba cargos en los que se requería un financiero, asimismo, la capacitación se efectuaba con base en una programación establecida sin considerar las necesidades reales de las áreas usuarias, entre otros ejemplos.

- Es importante que el plan estratégico cuente con un diagnóstico de las condiciones del sector agropecuario, de las instituciones financieras que atienden la demanda de recursos financieros en el medio rural, así como de los mecanismos informales mediante los cuales los productores rurales tienen acceso al crédito. Esto sumado a las acciones de política sectorial y los programas que el estado establece para el campo, entre otros, se estará en posibilidades de determinar las oportunidades y amenazas de la financiera.
- En la determinación de las fortalezas y debilidades de la Institución, se deberán considerar entre otros elementos a la plataforma informática, activo que ahora pertenece a la Financiera Rural y que deberá aprovecharse para transmitir y agilizar operaciones; incursionar en los mercados de dinero, capital y de derivados; establecer un sistema automatizado de indicadores oportunos de gestión para consulta de la alta dirección; así como, en otros aspectos de importancia significativa.
- Tomando en cuenta que el patrimonio de la Institución estará condicionado a los resultados que obtenga de su gestión, es importante que establezca estrategias que le permitan mayores ingresos e incidan sobre los costos. En este sentido y dado que no podrá captar recursos del público, deberá fortalecer las fuentes recursos propios, por lo que la recuperación de los créditos tendrán un papel importante, por lo que se recomienda utilizar estrategias que han sido probadas con éxito tales como: financiamiento a proyectos de inversión de mujeres

organizadas, otorgamiento de crédito a productores bajo el esquema de grupos solidarios, entre otras.

- El mejoramiento de la metodología para determinar los riesgos de crédito, de mercado, legales y su correcta administración, es otro de los aspectos que deberá poner énfasis la Financiera Rural para asegurar la recuperación de los créditos y evitar quebrantos.
- Para determinar el establecimiento de las agencias cuya instalación implica desembolso de recursos, se recomienda que las decisiones se fundamenten con estudios de factibilidad financiera, que analicen costos y beneficios a obtener, volúmenes de negocio y expectativas de crecimiento, niveles de competencia, clientela susceptible de atender, entre otros aspectos.
- El control, seguimiento y evaluación de metas conforme a resultados, se recomienda se realice en forma recurrente a fin de validar la eficiencia de las estrategias tácticas aplicadas y en los casos que así lo amerite, valorar la pertinencia de redefinir metas y establecer nuevas acciones tácticas.
- Es importante que la Financiera Rural coordine esfuerzos con otras instancias del Gobierno Federal que actualmente están atendiendo necesidades de capacitación y financiamiento de los productores rurales, a fin de impulsar y promover el surgimiento de nuevos intermediarios financieros, con la posibilidad de que se incorporen como parte de su clientela.
- En este mismo sentido, se recomienda que la Financiera Rural defina mecanismos para que las fuentes informales de financiamiento que existen en el medio rural y que son usadas por los productores del campo, formen parte de su clientela, apoyándolos para que se conviertan en intermediarios financieros legalmente constituidos.

BIBLIOGRAFÍA

ACLE Tomasini, Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Grijalbo, 1989, 301 pp.

Material de apoyo elaborado para el curso, *Organización y Administración de Empresas Agropecuarias*, México, 1981, 42 pp.

MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, *60 Años de Apoyo Crediticio al Campo*, México, Servicios Editoriales, 1986, 131 pp.

MÉXICO; BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL, *Informe de Gestión 1988-1994*, México, impresora Formal, 1994, 75pp.

MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Conceptos Básicos de Planeación*, México, (documento interno), 1997, 14 pp.

MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Plan Estratégico del Sistema Banrural 1995-2000*, México, (documento interno), 1995, 116 pp.

MÉXICO, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*, México, (documento interno), 2001, 238 pp.

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS, *Ley Orgánica de la Financiera Rural*, Gaceta Parlamentaria, Número 1149, México, 11 de diciembre de 2002. [s.p.].

GHEMAWAT Pankaj, Collis J. David, et al., *La Estrategia en el Panorama del Negocio, Textos y Casos*, Traducción de Jorge Suárez Arana, México, Pearson Educación, 2000, 134 pp. Más casos.

GOODSTEIN D. Leonard, Timothy M, Nolan, et. al., *Planeación Estratégica Aplicada*, Traducción de Magali Bernal Osorio, México, Mc Graw Hill, 1998, 442 pp.

HUGHES G. David, *Mercadotecnia; Planeación Estratégica*, Traducción de Jesús Villamizar, Herrera, México, Addison-Wesley Iberoamericana, 1990, 678 pp.

LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing Estratégico*, Traducción de Alejandro Molla Descals y Salvador Miquel Peris, Barcelona, Mc Graw Hill, 1987, 328 pp.

OGLIASTRI Enrique, *Manual de Planeación Estratégica; Teoría, Aplicaciones y Casos*. Colombia Bogotá, Ediciones Uniandes, 1992, (7ª. Edición), 251 pp.

PORTER E. Michael, *Estrategia Competitiva; Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México, CECSA, (Vigésima novena reimpresión), 2002, 389 pp.

MÉXICO, SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA y DESARROLLO RURAL (SAGAR), INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO (Inca-Rural), *Planeación Estratégica*, México, Manual de capacitación Número 10, 1997, 21 pp.

STEINER A, George, *Planeación Estratégica; Lo que Todo Director Debe saber*, Traducción de Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez, México, CECSA, 1986, (vigésima séptima reimpresión), 366 pp.

TARACENA Enrique y Grau Juan, *La Estrategia de Negocio Aterrizada en Refranes Populares*, México, CECSA e IPADE, 2000, 137 pp.

TAYLOR Bernard, Harrison John, *Planeación Estratégica Exitosa*, Traducción de Teresa Niño Torres, Bogotá, LEGIS, 1991, 355 pp.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

BANCO DE MÉXICO, (BANXICO), "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México, <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003), [s.p].

MÉXICO, SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL. PESCA Y ALIMENTACIÓN, (SAGARPA), "Información Histórica Agrícola" *Información del sector*, México, <<http://sagarpa.gob.mx/siap.sagarpa.html>> (25 de junio de 2003), [s.p].

MÉXICO, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, (INEGI), *Indicadores de Empleo y Desempleo*, enero 2003, <<http://www.inegi.gob.mx>>, México, (25 de junio de 2003), [s.p].

ANEXO 1. CUADROS ESTADÍSTICOS

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, 1995-2000

(Millones de pesos a precios constantes de 1993)

Año / Trimestre	Agropecuario Silvícola y Pesca (1)	Variación Porcentual Anual (2)	Producto Interno Bruto Total (3)	Variación Porcentual Anual (4)	Participación Porcentual (1/3)
1995 I	72,137.7	4.11	1,272,241.6	-0.44	5.67
II	68,865.4	-11.48	1,209,052.7	-9.19	5.70
III	66,115.9	13.49	1,165,580.2	-8.03	5.67
IV	88,901.6	0.85	1,275,557.5	-7.04	6.97
1996 I	76,442.4	5.97	1,273,078.0	0.07	6.00
II	72,720.1	5.60	1,287,401.3	6.48	5.65
III	65,886.2	-0.35	1,248,665.1	7.13	5.28
IV	91,535.9	2.96	1,366,292.0	7.11	6.70
1997 I	77,491.8	1.37	1,331,526.9	4.59	5.82
II	78,038.3	7.31	1,395,247.5	8.38	5.59
III	62,816.5	-4.66	1,342,048.0	7.48	4.68
IV	88,820.4	-2.97	1,457,278.3	6.66	6.09
1998 I	77,621.4	0.17	1,431,861.7	7.54	5.42
II	73,703.8	-5.55	1,455,594.1	4.33	5.06
III	66,713.5	6.20	1,412,882.0	5.28	4.72
IV	91,552.2	3.08	1,496,902.4	2.72	6.12
1999 I	81,669.6	5.22	1,460,942.1	2.03	5.59
II	75,193.2	2.02	1,504,374.8	3.35	5.00
III	68,817.8	3.15	1,473,441.6	4.29	4.67
IV	95,107.0	3.88	1,575,240.0	5.23	6.04
2000 I	81,010.3	-0.81	1,569,113.3	7.40	5.16
II	79,855.7	6.20	1,614,377.3	7.31	4.95
III	68,692.2	-0.18	1,576,816.7	7.02	4.36
IV	93,032.8	-2.18	1,648,696.9	4.66	5.64

Fuente: BANCO DE MÉXICO. "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México<<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003). [s.p.]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, 1995-2000
(Base 2002)

Año	Índice Nacional de Precios al Consumidor	Variación Porcentual Mensual	Variación Porcentual Anual
1995	43.47	3.26	51.97
1996	55.51	3.20	27.70
1997	64.24	1.40	15.72
1998	76.19	2.44	18.61
1999	85.58	1.00	12.32
2000	93.25	1.08	8.96

Fuente: BANCO DE MÉXICO. "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México. <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003). [s p.]

CUADRO 3

TIPO DE CAMBIO PROMEDIO ANUAL 1995-2000

Años	Pesos por Dólar
1995	6 4049
1996	7 5980
1997	7 9151
1998	9 1389
1999	9 5565
2000	9 4561

Fuente: BANCO DE MÉXICO. "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México. <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003). [s p.]

CUADRO 4

TASA PROMEDIO ANUAL, 1995-2000
(Porcentaje)

Año	Certificados de la Tesorería	Interbancaria de Equilibrio
1995	48.40	54.60
1996	31.40	33.70
1997	19.80	21.90
1998	24.30	27.00
1999	21.50	24.00
2000	15.26	16.96

Fuente: BANCO DE MÉXICO. "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México. <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003). [s p.]

OFERTA Y DEMANDA AGREGADA, 1995-2000

(Millones de pesos a precios constantes de 1993)

Año	Oferta Agregada			Demanda Agregada					
	Producto Interno			Total	Consumo		Capital	Variación	
	Total	Bruto	Importaciones		Privado	Gobierno	Fijo	Existente	Exportaciones
1995	1,478,891.4	1,230,771.1	248,120.3	1,478,891.4	854,688.4	140,642.6	179,438.0	10,364.7	293,757.6
1996	1,599,097.3	1,294,196.6	304,900.7	1,599,097.3	873,655.6	139,609.8	208,860.5	29,659.0	347,312.4
1997	1,756,092.1	1,381,839.2	374,252.9	1,756,092.1	930,152.3	143,648.4	252,797.4	44,963.8	384,530.2
1998	1,887,578.7	1,451,350.9	436,227.8	1,887,578.7	980,560.5	146,920.3	278,787.8	50,269.2	431,040.9
1999	2,001,543.5	1,503,930.0	497,613.5	2,001,543.5	1,022,768.5	153,839.8	300,278.6	40,086.7	484,569.9
2000	2,207,026.3	1,602,542.8	604,483.5	2,207,026.3	1,107,043.3	156,960.8	334,383.2	44,491.4	564,147.7

Fuente: BANCO DE MÉXICO, "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México, <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003), [s.p.]

CUADRO 6

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 1995-2000

(Porcentaje)

Año	Sector Industria						
	Total	Desestatizada	Minera	Manufacturera	Construcción	Eléctrica	
1995	-3.90	-3.08	3.66	-1.95	-15.30	0.95	
1996	10.68	10.05	5.86	11.11	12.64	5.08	
1997	8.26	7.20	0.79	10.09	3.81	5.02	
1998	3.50	3.91	2.18	4.14	1.93	0.85	
1999	5.59	6.70	-3.50	5.76	7.48	6.09	
2000	-1.42	0.9	2.83	-1.62	-1.76	-1.28	

Fuente: BANCO DE MÉXICO, "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México<<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003), [s.p.]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 7

TASA PROMEDIO ANUAL DE DESEMPLEO ABIERTO, 1995-2000
(Porcentaje de la Población Económicamente Activa)

Año	Total	Variación en		
		Puntos Porcentuales	Hombres	Mujeres
1995	6.2	-	6.10	6.40
1996	5.5	-0.7	5.30	5.90
1997	3.7	-1.8	3.50	4.20
1998	3.2	-0.5	2.90	3.60
1999	2.5	-0.7	2.40	2.70
2000	2.2	-0.3	2.10	2.40

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI), "Indicadores de Empleo y Desempleo", México, <<http://www.inegi.gob.mx>> (25 de junio de 2003), [s.p.].

CUADRO 8

BALANZA COMERCIAL, 1995-2000
(Millones de dólares)

Año	Exportaciones	Importaciones	(Déficit) o Superávit
1995	79,542	72,453	7,088
1996	96,000	89,469	6,531
1997	110,431	109,808	624
1998	117,460	125,373	-7,914
1999	136,391	141,975	-5,584
2000	166,455	174,458	-8,003

Fuente: BANCO DE MÉXICO, "Indicadores Económicos y Financieros" *Información Financiera y Económica, México* <<http://www.banxico.org.mx>> (25 de junio de 2003), [s.p.].

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUPERFICIE SEMBRADA POR AÑO AGRÍCOLA, 1995-2000
(Miles de hectáreas)

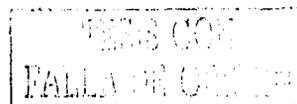
Cultivo	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	14,927.1	15,035.1	15,324.4	14,852.0	14,627.8	14,228.0
Granos	14,332.2	14,438.6	14,786.9	14,323.0	14,134.1	13,881.3
Arroz	90.2	91.4	117.6	109.2	84.8	87.6
Cebada	255.6	314.4	277.1	329.7	301.3	323.7
Frijol	2,353.8	2,195.9	2,324.8	2,375.5	2,405.9	2,120.6
Maíz	9,079.6	8,639.0	9,089.8	8,521.4	8,495.9	8,444.7
Sorgo	1,584.4	2,344.8	2,114.2	2,198.1	2,142.0	2,182.1
Trigo	968.6	853.1	863.4	789.1	704.2	722.6
Oleaginosas	594.9	596.5	537.5	529.0	493.7	346.7
Ajonjolí	42.2	82.2	54.9	60.5	66.0	73.9
Algodón	294.5	314.8	203.9	239.2	149.3	80.1
Cártamo	107.4	144.0	117.1	128.9	190.0	115.3
Soya	150.8	55.5	161.6	100.4	88.4	77.4

Fuente: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA), "Información Histórica Agrícola", *Información del Sector*, México, <<http://sagarpa.gob.mx/siap.sagarpa.html>>, (25 de junio de 2003). [s. p.]

SUPERFICIE COSECHADA POR AÑO AGRÍCOLA, 1995-2000
(Miles de hectáreas)

Cultivo	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	13,229.7	14,020.2	12,496.7	13,643.0	12,189.6	11,844.2
Granos	12,687.2	13,463.3	12,027.9	13,133.7	11,743.6	11,542.4
Arroz	78.4	86.8	113.5	101.5	79.7	84.0
Cebada	246.4	283.3	243.5	265.7	227.0	290.3
Frijol	2,040.4	2,048.4	1,615.1	2,144.9	1,708.7	1,502.9
Maíz	8,020.4	8,050.9	7,406.1	7,901.0	7,162.7	7,065.7
Sorgo	1,372.3	2,184.7	1,877.4	1,952.5	1,913.2	1,899.7
Trigo	929.3	809.2	772.3	768.1	652.3	699.8
Oleaginosas	542.5	556.9	468.8	509.3	446.0	301.8
Ajonjolí	36.7	80.3	43.0	57.2	54.3	69.7
Algodón	274.6	307.0	207.1	234.9	144.1	77.4
Cártamo	96.8	120.5	96.2	123.1	166.4	84.7
Soya	134.4	49.1	122.5	94.1	81.2	70.0

Fuente: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA), "Información Histórica Agrícola", *Información del Sector*, México, <<http://sagarpa.gob.mx/siap.sagarpa.html>>, (25 de junio de 2003). [s. p.]



PRODUCCIÓN POR AÑO AGRÍCOLA, 1995-2000
(Miles de toneladas)

Cultivo	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	28,681.6	31,243.1	29,646.9	30,991.4	29,145.1	29,278.9
Granos	28,115.5	30,537.1	28,929.8	30,269.1	28,287.4	28,815.6
Arroz	367.0	394.1	469.5	458.2	326.5	351.4
Cebada	486.6	585.8	470.7	403.1	454.1	712.6
Frijol	1,270.9	1,349.1	965.1	1,244.4	1,059.2	876.2
Maíz	18,352.9	18,023.6	17,656.3	18,476.4	17,706.4	17,556.9
Sorgo	4,169.9	6,809.5	5,711.6	6,455.0	5,720.3	5,842.3
Trigo	3,468.2	3,375.0	3,656.6	3,232.0	3,020.9	3,476.2
Oleaginosas	566.1	706.0	717.1	722.3	857.7	463.3
Ajonjolí	21.1	47.4	21.5	31.4	31.5	40.7
Algodón	343.9	420.9	347.7	369.4	430.7	223.8
Cártamo	11.3	181.6	163.4	171.2	262.7	96.4
Soya	189.8	56.1	184.5	150.3	132.8	102.4

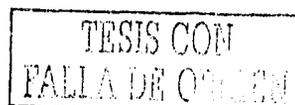
Fuente: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA), "Información Histórica Agrícola", *Información del Sector*, México, <<http://sagarpa.gob.mx/siap.sagarpa.html>>, (25 de junio de 2003), [s.p.]

PRODUCCIÓN PECUARIA, 1995-2000
(Miles de toneladas y millones de litros)

Producto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Carne en canal	3,685.4	3,570.0	3,786.7	4,030.5	4,216.5	4,359.5
Bovino	1,412.3	1,330.0	1,340.1	1,379.8	1,399.6	1,408.6
Porcino	921.6	910.3	939.2	960.7	994.2	1,030.0
Ovino	29.9	29.4	30.2	30.4	30.8	33.4
Caprino	37.7	35.9	35.3	38.3	37.4	38.8
Aves *	1,283.9	1,264.4	1,441.9	1,621.3	1,754.5	1,848.7
Leche	7,537.6	7,709.3	7,968.6	8,443.4	9,008.3	9,442.6
Bovino	7,398.6	7,586.4	7,848.1	8,315.7	8,877.3	9,311.4
Caprino	139.0	122.9	120.5	127.7	131.0	131.2
Huevo	1,242.0	1,235.9	1,329.0	1,461.2	1,634.8	1,787.9
Miel	49.2	49.2	53.7	55.3	55.3	58.9

(*) Se refiere a pollo, gallina ligera y pesada que ha finalizado su ciclo productivo y guajolote

Fuente: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA), "Información Histórica Agrícola", *Información del Sector*, México, <<http://sagarpa.gob.mx/siap.sagarpa.html>>, (25 de junio de 2003), [s.p.]



ALMACENAMIENTO DE AGUA PARA RIEGO EN PRESAS, 1998-2000
(Millones de metros cúbicos y porcentos)

Regiones	Porcentaje de Capacidad Útil a Igual Fecha en los Años			Volumen Útil	Capacidad Total Útil
	1998	1999	2000	Diciembre de 2000	
Noroeste	17.4	32.0	45.2	10,288.9	22,788.2
Central Norte	19.8	39.0	28.6	2,811.1	9,825.4
Noreste	22.1	29.7	25.4	2,228.2	8,779.4
Centro	71.6	62.2	56.9	3,310.2	5,817.5
Sur	97.8	96.5	93.0	1,585.3	1,705.5
Total general	27.5	41.7	41.3	20,223.7	48,915.6

Fuente: CENTRO DE ESTADÍSTICA AGROPECUARIA (CEA), con datos de la SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES, ALIMENTACIÓN Y PESCA, (SEMARNAP) y COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA). México. [s p]

ANEXO 14

BALANZA COMERCIAL AGROPECUARIA Y PESQUERA, 1995-2000
(Millones de dólares)

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Exportaciones	4,016.2	3,592.3	3,828.0	3,796.6	3,926.9	4,217.0
Agricultura y Silvicultura	3,323.4	3,197.3	3,408.3	3,435.7	3,473.3	3,615.4
Ganadería, Apicultura, Caza y Pesca	692.8	395.0	419.7	360.9	452.6	601.6
Importaciones	2,643.7	4,670.9	4,172.8	4,772.8	4,479.6	4,798.8
Agricultura y Silvicultura	2,478.8	4,346.1	3,659.7	4,280.6	4,026.6	4,304.9
Ganadería, Apicultura, Caza y Pesca	164.9	324.8	513.1	492.2	453.0	493.9
Balanza	1,372.5	-1,078.6	-344.8	-976.2	-553.7	-581.8
Agricultura y Silvicultura	844.6	-1,148.8	-251.4	-844.9	-553.3	-689.5
Ganadería, Apicultura, Caza y Pesca	527.9	70.2	-93.4	-131.3	-0.4	107.7

Fuente: BANCO DE MEXICO "Indicadores Económicos y Financieros", *Información Financiera y Económica*, México, <<http://www.banxico.org.mx>>. (25 de junio de 2003). [s p]

TESIS CON
FALLA DE OPCIÓN

PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO DEL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000
(Millones de pesos a precios corrientes)

Egresos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Créditos	5,057.0	8,806.4	10,175.3	9,564.6	12,699.1	12,515.6
Avo	3,512.4	5,503.4	6,647.4	6,707.8	7,025.1	7,530.4
Refaccionario	414.0	862.6	1,110.9	918.1	1,281.0	1,769.2
FAGDR	1,130.6	2,440.4	2,417.0	1,938.7	1,704.4	797.6
Tratamientos de cartera	0.0	0.0	0.0	0.0	2,688.6	2,418.4
Tratamientos con fondeo						
Amortización de Descuentos	3,246.7	6,108.7	7,469.8	8,352.2	10,026.5	10,559.1
FIRA	1,761.0	2,986.1	4,012.6	4,103.5	5,453.1	5,958.1
NAFIN	548.0	995.2	1,238.6	1,675.5	1,779.2	2,054.0
BANCOMEXT	937.7	2,127.5	2,208.4	2,474.4	2,781.0	2,448.3
Otros	0.0	0.0	10.3	98.6	13.2	98.7
Costo Financiero	2,002.3	2,754.2	2,434.4	3,162.2	3,940.0	3,216.8
Descuentos	1,243.0	1,650.3	1,232.1	1,292.3	1,660.5	1,148.4
Endeudamiento	120.0	0.0	0.0	31.8	9.6	101.7
Captación	639.3	1,103.9	1,202.3	1,838.1	2,269.7	1,966.7
Gasto Corriente	1,193.3	1,448.3	1,697.3	1,633.5	1,601.7	1,624.2
Servicios Personales	973.5	1,148.0	1,326.7	1,215.8	1,190.0	1,162.6
Materiales y Suministros	24.1	31.8	37.8	42.1	45.7	44.7
Servicios Generales	195.7	268.5	332.8	375.6	366.0	416.9
Inversiones Físicas	31.1	233.6	189.5	114.1	38.8	45.0
Otros Egresos	251.3	621.1	614.0	1,773.9	785.6	1,209.0
Costo Jubilados	0.0	0.0	0.0	433.9	568.5	695.8
Préstamos al Personal	1.6	15.6	81.1	70.8	52.7	48.8
Operaciones Bca Mult	1.8	2.5	1.2	2.4	4.7	5.4
Otros	83.4	480.8	443.7	1,178.2	87.9	402.2
Pago pasivo BID-Ficart	164.5	122.2	87.9	88.6	71.8	56.9
Egresos	11,781.7	19,972.3	22,580.2	24,600.5	29,091.7	29,169.7
Disponibilidad Final	1,619.0	1,594.3	1,491.0	1,731.3	1,994.1	1,517.1
Total de Egresos	13,400.7	21,566.6	24,071.2	26,331.8	31,085.8	30,686.7

Egresos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Créditos	5,057.0	6,895.9	6,885.5	5,456.8	6,450.5	5,834.5
Avo	3,512.4	4,309.5	4,498.2	3,826.9	3,568.4	3,510.5
Refaccionario	414.0	675.5	751.7	523.8	650.7	824.8
FAGDR	1,130.6	1,911.0	1,635.5	1,106.1	865.7	371.8
Tratamientos de cartera	0.0	0.0	0.0	0.0	1,365.7	1,127.4
Tratamientos con fondeo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Amortización de Descuentos	3,246.7	4,783.4	5,054.7	4,765.1	5,092.9	4,922.5
FIRA	1,761.0	2,338.3	2,715.3	2,341.1	2,769.9	2,777.6
NAFIN	548.0	779.3	838.1	955.9	903.7	957.5
BANCOMEXT	937.7	1,665.9	1,494.4	1,411.7	1,412.6	1,141.4
Otros	0.0	0.0	7.0	56.4	6.7	46.0
Costo Financiero	2,002.3	2,156.7	1,647.3	1,804.1	2,001.3	1,499.6
Descuentos	1,243.0	1,292.3	833.7	737.3	843.4	535.4
Endeudamiento	120.0	0.0	0.0	18.1	5.0	47.4
Captación	639.3	864.4	813.6	1,048.7	1,152.9	916.8
Gasto Corriente	1,193.3	1,134.1	1,148.5	931.9	813.6	757.2
Servicios Personales	973.5	898.9	897.8	693.7	604.4	542.0
Materiales y Suministros	24.1	24.9	25.6	24.0	23.2	20.8
Servicios Generales	195.7	210.3	225.2	214.3	185.9	194.4
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversiones Físicas	31.1	182.9	128.2	65.1	19.7	21.0
Otros Egresos	251.3	486.3	415.5	1,012.0	399.0	563.6
Costo Jubilados	0.0	0.0	0.0	247.5	288.8	324.4
Préstamos al Personal	1.6	12.2	54.9	40.4	26.8	22.7
Operaciones Bca Mult	1.8	2.0	0.8	1.4	2.4	2.5
Otros	83.4	376.5	300.2	672.2	44.6	187.5
Pago pasivo BID-Ficart	164.5	95.7	59.5	50.5	36.5	26.5
Egresos	11,781.7	15,639.4	15,279.8	14,035.0	14,777.1	13,598.4
Disponibilidad Final	1,619.0	1,248.4	1,008.9	987.7	1,012.9	707.2
Total de Egresos	13,400.7	16,887.8	16,288.8	15,022.7	15,790.0	14,305.6

Fuente: BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL. DIRECCION ADJUNTA DE PLANEACION ESTRATEGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000. México. (documento interno). 2001. cuadro 51

TESIS CON
FALLA DE CENGEN

SUPERFICIE HABILITADA POR AÑO AGRICOLA POR EL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000
(Miles de hectáreas)

Cultivo	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total Sistema Banrural	1,251,237	1,851,105	2,177,864	2,115,065	2,105,647	2,234,654
Cultivos Básicos	1,144,245	1,339,069	1,923,678	1,942,038	1,922,571	2,082,570
Ajonjolí	646	1,031	225	2,439	2,418	70
Algodón	70,861	103,146	76,210	74,492	46,764	22,082
Arroz	14,913	15,421	38,803	21,826	22,704	20,480
Cártamo	9,165	18,643	15,802	25,354	24,884	6,252
Cebada	6,841	9,361	6,836	11,719	19,251	24,190
Frijol	248,580	376,234	342,916	450,661	323,191	335,653
Maíz	329,399	381,832	872,771	921,003	1,066,855	1,231,140
Sorgo	233,911	253,730	339,491	243,064	240,048	219,015
Soya	35,919	12,198	32,225	22,374	20,955	12,865
Trigo	194,010	167,473	198,399	169,106	155,501	210,823
Otros cultivos	106,992	512,036	254,186	173,027	183,076	152,084

Fuente: BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL. DIRECCION ADJUNTA DE PLANEACION ESTRATEGICA. *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*. México, (documento interno), 2001. cuadro 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO DEL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000
(Millones de pesos a precios corrientes)

Ingresos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidad Inicial	270.9	1,619.0	1,594.3	1,491.0	1,731.2	1,994.1
Recuperaciones	3,656.4	6,127.3	7,635.8	8,392.1	11,394.2	11,908.9
Capital	3,656.4	5,627.3	6,885.2	7,778.1	8,503.6	9,008.6
Avio	2,623.5	3,945.6	5,128.8	5,894.7	6,047.2	6,965.9
Refaccionario	315.4	352.2	369.3	413.6	557.6	722.7
FAGDR	717.5	1,329.5	1,387.1	1,469.8	1,898.8	1,320.0
Reembolsos desc FINAPE	-	500.0	750.6	614.0	201.9	481.9
Tratamientos de cartera	-	-	-	-	2,688.7	2,418.4
Descuentos	4,585.4	7,125.8	8,580.0	8,510.8	10,818.0	10,181.6
FIRA	2,451.0	3,800.9	4,916.6	4,063.6	6,081.2	5,239.2
NAFIN	516.0	989.3	1,277.3	1,850.9	2,096.9	2,379.8
BANCOMEXT	1,618.4	2,283.1	2,362.6	2,592.4	2,639.7	2,279.9
Otros	-	52.5	23.5	3.9	0.2	282.7
Rendimientos y productos financi	1,927.8	3,076.6	2,635.3	2,772.2	2,497.3	1,694.2
Intereses de cartera	1,833.1	2,599.3	2,316.8	2,532.7	2,100.9	1,506.6
Excedentes de tesorería	42.6	389.8	231.4	169.7	325.3	103.6
Beneficios y productos diversos	52.0	87.5	87.1	69.8	71.1	84.0
Captación interna neta	2,156.5	2,330.6	2,826.6	3,253.9	4,532.3	-660.3
Recursos fiscales	715.0	790.0	719.1	745.1	0.0	0.0
Endeudamiento	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4,047.8
Otros Ingresos	88.7	497.3	80.1	1,166.7	112.8	1,420.0
Prepago pagares Cremi-Unión						
Ingresos	13,129.8	19,947.6	22,476.9	24,840.8	29,354.6	28,692.2
Total Ingresos	13,400.7	21,566.6	24,071.2	26,331.8	31,085.8	30,686.3

Precios Constantes 1995						
Ingresos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidad Inicial	270.9	1,267.8	1,078.8	850.6	879.4	929.6
Recuperaciones	3,656.4	4,798.0	5,167.1	4,787.8	5,787.7	5,551.7
Capital	3,656.4	4,406.5	4,659.2	4,437.5	4,319.4	4,199.6
Avio	2,623.5	3,089.6	3,470.6	3,363.0	3,071.7	3,247.4
Refaccionario	315.4	275.8	249.9	236.0	283.2	336.9
FAGDR	717.5	1,041.1	938.6	838.5	964.5	615.4
Reembolsos desc FINAPE	-	391.5	507.9	350.3	102.6	224.7
Tratamientos de cartera	-	-	-	-	1,365.7	1,127.4
Descuentos	4,585.4	6,579.9	6,806.0	4,855.6	6,495.0	4,746.5
FIRA	2,451.0	2,976.3	3,327.0	2,318.4	3,088.9	2,442.4
NAFIN	516.0	774.7	864.3	1,056.0	1,065.1	1,109.4
BANCOMEXT	1,618.4	1,787.8	1,598.7	1,479.0	1,340.8	1,062.8
Otros	-	41.1	15.9	2.2	0.1	131.8
Rendimientos y productos financi	1,927.8	2,409.2	1,783.3	1,581.6	1,288.5	789.8
Intereses de cartera	1,833.1	2,035.4	1,567.7	1,444.9	1,067.1	702.3
Excedentes de tesorería	42.6	305.3	156.6	96.8	165.2	48.3
Beneficios y productos diversos	52.0	68.5	59.0	39.8	36.1	39.2
Captación interna neta	2,156.5	1,825.0	1,912.7	1,856.4	2,302.2	-261.2
Recursos fiscales	715.0	618.6	486.6	425.1	0.0	0.0
Endeudamiento	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,887.0
Otros Ingresos	88.7	389.4	54.2	665.6	57.3	662.0
Prepago pagares Cremi-Unión	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos	13,129.8	15,620.1	15,209.9	14,172.1	14,910.6	13,375.8
Total Ingresos	13,400.7	16,887.8	16,288.7	15,022.7	16,790.0	14,305.4

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000. México (documento interno) 2001 cuadro 50

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

BALANCE GENERAL DEL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidades	273.8	303.0	1,119.3	1,701.9	1,806.1	1,400.9
Inversiones en valores	125.6	786.2	506.6	120.2	227.4	12,099.8
Cartera de créditos (neto)	12,258.1	14,390.9	15,321.1	19,028.6	24,412.2	11,253.2
Cartera total	16,473.1	19,040.5	19,824.5	22,161.5	26,873.6	14,031.9
Cartera vigente	12,221.5	13,933.5	10,768.8	19,682.2	23,435.2	10,318.2
Cartera vencida	4,251.6	5,107.0	8,841.5	2,479.3	3,438.4	3,713.7
Crédito del Gobierno Federal programa ADE y ben. adic.	-	-	214.3	-	-	-
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-4215.0	-4649.6	-4503.4	-3132.9	-2461.4	-2778.7
Operaciones especializadas	1,879.9	1,796.2	1,754.0	1,984.4	1,739.5	1,546.6
Otras cuentas por cobrar (neto)	1,550.5	1,316.8	963.7	1,179.1	1,577.4	1,464.5
Inmuebles, mobiliario y equipo	1,149.5	1,312.9	1,146.3	1,992.9	2,022.9	2,038.9
Bienes adjudicados	164.3	226.0	227.6	234.5	216.3	230.5
Inversiones permanentes en acciones	-	-	-	-	0.0	1.8
Cargos diferidos	1.7	2.3	3,378.4	90.0	41.6	3,137.0
Suma Activo	17,403.4	20,134.2	24,915.0	26,331.5	32,043.4	33,173.1
Captación de recursos	3,661.7	5,993.2	8,818.5	12,072.4	16,604.6	20,091.0
Préstamos de bancos y fondos fiduciarios	7,540.8	8,355.9	9,863.8	10,667.7	11,112.9	10,373.5
Bancos y corresponsales	-	-	0.2	-	-	-
Otras cuentas por pagar	3,613.8	3,768.7	5,874.9	2,183.6	2,766.1	1,510.6
Créditos diferidos	0.2	4.1	0.1	0.0	0.5	0.7
Suma Pasivo	14,816.5	18,121.9	24,557.4	24,923.7	30,484.2	31,975.7
Capital pagado (Capital contribuido)	3,109.0	3,435.7	10,889.3	15,613.1	5,073.3	781.3
Capital Social	1,104.6	1,104.6	3,377.5	4,116.5	352.4	383.8
Aportación de capital pendientes de formalizar	2,004.4	2,331.1	7,511.8	11,496.7	4,720.9	397.5
Capital Ganado	-522.1	-1423.4	-10531.7	-14205.3	-4577.0	-462.6
Reserva de capital	114.9	114.9	765.1	966.0	977.2	1,034.9
Pérdida de ejercicios anteriores	-657.9	-1712.1	-4085.6	-7728.9	-4284.8	-4693.1
Utilidad (pérdida) neta	-1054.3	-785.9	-2267.1	-608.8	-34.5	-171.8
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	1,075.1	1,039.6	-4853.6	-6726.5	-1193.8	3,389.4
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-	-22.1
Déficit para obligaciones laborales al retiro	-	-79.8	-90.5	-107.1	-41.1	-
Capital Contable del Sistema BANRURAL	2,586.9	2,012.4	357.6	1,407.9	496.3	318.7
Participación del Gobierno Federal	-	-	-	-	1,062.9	878.7
Suma Capital Contable	2,586.9	2,012.4	357.6	1,407.9	1,559.2	1,197.4
Suma Pasivo y Capital	17,403.4	20,134.2	24,915.0	26,331.5	32,043.4	33,173.1

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000. México. (documento interno). 2001. cuadro 1

69

TESIS CON
FOLIOS DE ORIGEN

BALANCE GENERAL DEL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000
(Millones de pesos a precios constantes de 1995)

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidades	273.8	237.2	757.4	970.9	917.4	653.1
Cartera de valores e instrumentos	125.6	615.6	342.8	68.6	115.5	5,640.7
Cartera de créditos (neto)	12,258.1	11,268.9	10,367.6	10,856.1	12,400.1	5,246.0
Cartera Total	16,473.1	14,909.8	13,415.1	12,643.5	13,650.4	6,541.4
Cartera vigente	12,221.5	10,910.7	7,287.1	11,229.0	11,903.9	4,810.2
Cartera vencida	4,251.6	3,999.1	5,983.0	1,414.5	1,746.5	1,731.2
Crédito del Gobierno Federal programa ADE y ben. adic.	-	-	145.0	-	-	-
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-4215.0	-3640.9	-3047.4	-1787.4	-1250.3	-1295.4
Operaciones especializadas	1,879.9	1,406.5	1,186.9	1,132.1	883.6	721.0
Otras cuentas por cobrar (neto)	1,550.5	1,031.1	652.1	672.7	801.2	682.7
Inmuebles, mobiliario y equipo	1,149.5	1,028.0	775.7	1,137.0	1,027.5	950.5
Bienes adjudicados	164.3	176.9	154.0	133.8	109.9	107.5
Inversiones permanentes en acciones	-	-	-	-	0.0	0.8
Cargos diferidos	1.7	1.8	2,286.1	51.4	21.1	1,462.4
				0.0		
Suma Activo	17,403.4	15,766.2	16,859.8	15,022.6	16,276.4	15,464.7
Captación de recursos	3,661.7	4,693.0	5,967.4	6,887.5	8,434.3	9,366.0
Préstamos de bancos y fondos fiduciarios	7,540.8	6,543.1	6,674.7	6,086.1	5,644.8	4,835.9
Bancos y corresponsales	-	-	0.1	-	-	0.0
Otras cuentas por pagar	3,613.8	2,951.1	3,975.5	1,245.8	1,405.1	704.2
Créditos diferidos	0.2	3.2	0.1	0.0	0.3	0.3
Suma Pasivo	14,816.5	14,190.4	16,617.8	14,219.4	15,484.4	14,906.5
Capital pagado (Capital contribuido)	3,109.0	2,690.4	7,368.7	8,907.6	2,577.0	364.2
Capital Social	1,104.6	865.0	2,285.5	2,348.5	179.0	178.9
Aportación de capital pendientes de formalizar	2,004.4	1,825.4	5,083.1	6,559.0	2,398.0	185.3
Capital Ganado	-522.1	-1,114.6	-712.7	-810.3	-2324.9	-215.7
Reserva de capital	114.9	89.9	517.7	551.1	496.4	482.5
Pérdida de ejercicios anteriores	-657.9	-1340.7	-2764.7	-4409.4	-2176.4	-2187.8
Utilidad (pérdida) neta	-1054.3	-615.4	-1534.1	-347.3	-17.5	-80.1
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	1,075.1	814.1	-3284.4	-3837.6	-606.4	1,580.1
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-	-10.3
Deficit para obligaciones laborales al retiro	-	-62.5	-61.2	-61.1	-20.9	-
Capital Contable Sistema BANRURAL	2,586.9	1,575.8	242.0	803.2	252.1	148.6
Participación del Gobierno Federal	-	-	-	-	2,092.5	1,884.8
Suma Capital Contable	2,586.9	1,575.8	242.0	803.2	792.0	558.2
Suma Pasivo y Capital	17,403.4	15,766.2	16,859.8	15,022.6	16,276.4	15,464.7

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACION ESTRATEGICA, Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000, México, (documento interno), 2001, cuadro 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

100

CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO EN EL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

C o n c e p t o	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Saldo de captación *	3,661	5,992	8,770	11,999	16,564	15,986
Vista	797	1,461	1,690	1,969	2,669	2,979
Con rendimiento	454	840	1,056	1,150	1,550	1,652
Sin rendimiento	343	621	634	819	1,120	1,327
Ahorro	130	214	251	273	298	419
Plazo	2,734	4,318	6,828	9,758	13,596	12,588

Precios Constantes 199

C o n c e p t o	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Saldo de captación *	3,661	4,692	5,934	6,846	8,414	7,452
Vista	797	1,144	1,144	1,124	1,356	1,389
Con rendimiento	454	658	714	656	787	770
Sin rendimiento	343	486	429	468	569	618
Ahorro	130	167	170	155	152	195
Plazo	2,734	3,381	4,621	5,567	6,906	5,868

* Excluye provisión de intereses y aceptaciones bancarias

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*, México, (documento interno), 2001, cuadro 27.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SALDO DE DESCUENTOS DE CARTERA EN EL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000
(Millones de pesos a precios corrientes)

Fuente	1995	1996	1997	1998	1999	2000
FIRA	2,451	3,116	4,227	3,732	4,942	4,189
BANCOMEXT	1,219	1,543	1,750	1,788	1,894	2,540
NAFIN	882	1,058	1,266	1,155	2,414	2,429
OTROS	326	448	130	1,320	62	856
Total	4,878	6,165	7,373	7,995	9,312	10,014

Precios Constantes 1995						
Fuente	1995	1996	1997	1998	1999	2000
FIRA	2,451	2,440	2,860	2,129	2,510	1,953
BANCOMEXT	1,219	1,208	1,184	1,020	962	1,184
NAFIN	882	828	857	659	1,226	1,132
OTROS	326	351	88	753	31	399
Total	4,878	4,828	4,989	4,561	4,730	4,668

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*, México, (documento interno), 2001, cuadro 31.

TESIS CON
FALLA DE CUCEN

ESTADO DE RESULTADOS DEL SISTEMA BANRURAL, 1995-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por intereses	4,501.4	4,459.5	2,889.2	3,567.7	5,251.1	5,278.7
Gastos por intereses	-2,495.5	-2,914.6	-2,904.1	-3,502.4	-3,956.3	-3,034.7
Resultado por posición monetaria	-	-	-259.4	-32.9	-175.9	-41.6
Margen Financiero	2,005.9	1,544.9	-274.4	32.4	1,118.9	2,202.4
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-1,835.8	-924.8	-603.9	0.0	-49.3	-552.8
Margen Financiero ajustado por riesgo	170.1	620.1	-878.3	32.4	1,069.5	1,649.6
Comisiones y tarifas	36.4	60.2	60.7	72.7	85.2	103.9
Subsidios	351.3	411.9	476.0	567.8	0.0	0.0
Ingresos totales de la operación	557.8	1,092.2	-341.5	672.9	1,154.8	1,753.4
Gastos de administración y promoción	-1,672.1	-1,874.8	-2,173.7	-2,717.0	-2,901.6	-2,967.9
Resultados de operación	-1,114.3	-782.7	-2,515.2	-2,044.1	-1,746.8	-1,214.5
Otros gastos y productos (neto)	60.0	-3.2	248.1	1,442.8	1,658.9	721.2
Resultados antes de ISR y PTU	-1,054.3	-785.9	-2,267.1	-601.3	-87.9	-493.3
ISR y PTU causados	0.0	0.0	0.0	-7.5	-11.0	-11.3
Resultado antes de part. del Gobierno Federal	-1,054.3	-785.9	-2,267.1	-608.8	-98.9	-504.6
Participación del Gobierno Federal	0.0	0.0	0.0	0.0	64.3	332.8
Resultado Neto del Ejercicio	-1,054.3	-785.9	-2,267.1	-608.8	-34.5	-171.8

Concepto	Precios Constantes 1995					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por intereses	4,501.4	3,492.1	1,955.1	2,035.4	2,667.3	2,460.8
Gastos por intereses	-2,495.5	-2,282.3	-1,965.2	-1,998.2	-2,009.6	-1,414.7
Resultado por posición monetaria	-	-	-175.5	-18.8	-89.4	-19.4
Margen Financiero	2,005.9	1,209.8	-185.7	18.5	568.3	1,026.7
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-1,835.8	-724.2	-408.6	0.0	-25.0	-257.7
Margen Financiero ajustado por riesgo	170.1	485.6	-594.3	18.5	543.3	769.0
Comisiones y tarifas	36.4	47.1	41.1	41.5	43.3	48.4
Subsidios	351.3	322.5	322.1	323.9	0.0	0.0
Ingresos totales de la operación	557.8	855.2	-231.1	383.9	586.6	817.4
Gastos de administración y promoción	-1,672.1	-1,468.1	-1,470.9	-1,550.1	-1,473.9	-1,383.6
Resultados de operación	-1,114.3	-612.9	-1,702.0	-1,166.2	-887.3	-566.2
Otros gastos y productos (neto)	60.0	-2.5	167.9	823.2	842.6	336.2
Resultados antes de ISR y PTU	-1,054.3	-615.4	-1,534.1	-343.1	-44.6	-230.0
ISR y PTU causados	0.0	0.0	0.0	-4.3	-5.6	-5.3
Resultado antes de part. del Gobierno Federal	-1,054.3	-615.4	-1,534.1	-347.3	-50.2	-235.2
Participación del Gobierno Federal	0.0	0.0	0.0	0.0	32.7	155.1
Resultado Neto del Ejercicio	-1,054.3	-615.4	-1,534.1	-347.3	-17.5	-80.1

Fuente: BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL, DIRECCION ADJUNTA DE PLANEACION ESTRATEGICA, Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000, México, (documento interno), 2001, cuadro 2.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

103

CAPTACION DE RECURSOS DEL PUBLICO EN EL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

C o n c e p t o	1996	1997	1998	1999	2000
Saldo de captación *	5,992	8,770	11,999	16,564	15,986
Vista	1,461	1,690	1,969	2,669	2,979
Con rendimiento	840	1,056	1,150	1,550	1,652
Sin rendimiento	621	634	819	1,120	1,327
Ahorro	214	251	273	298	419
Plazo	4,318	6,828	9,758	13,596	12,588

Precios Constantes 1996

C o n c e p t o	1996	1997	1998	1999	2000
Saldo de captación *	5,992	7,578	8,743	10,745	9,517
Vista	1,461	1,461	1,435	1,732	1,773
Con rendimiento	840	912	838	1,005	983
Sin rendimiento	621	548	597	726	790
Ahorro	214	217	199	194	249
Plazo	4,318	5,901	7,109	8,820	7,494

* Excluye provisión de intereses y aceptaciones bancarias

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL, DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, *Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000*, México, (documento interno), 2001, cuadro 27.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

104

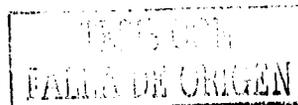
PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO DEL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000
(Millones de pesos a precios corrientes)

Egresos	1996	1997	1998	1999	2000
Créditos	8,806.4	10,175.3	9,564.6	12,699.1	12,515.6
Avío	5,503.4	6,647.4	6,707.8	7,025.1	7,530.4
Refaccionario	862.6	1,110.9	918.1	1,281.0	1,769.2
FAGDR	2,440.4	2,417.0	1,938.7	1,704.4	797.6
Tratamientos de cartera	0.0	0.0	0.0	2,688.6	2,418.4
Tratamientos con fondeo					
Amortización de Descuentos	6,108.7	7,469.8	8,352.2	10,026.5	10,559.1
FIRA	2,986.1	4,012.6	4,103.5	5,453.1	5,958.1
NAFIN	995.2	1,238.6	1,675.5	1,779.2	2,054.0
BANCOMEXT	2,127.5	2,208.4	2,474.4	2,781.0	2,448.3
Otros	0.0	10.3	98.8	13.2	98.7
Costo Financiero	2,754.2	2,434.4	3,162.2	3,940.0	3,216.8
Descuentos	1,650.3	1,232.1	1,292.3	1,660.5	1,148.4
Endeudamiento	0.0	0.0	31.8	9.8	101.7
Captación	1,103.9	1,202.3	1,838.1	2,269.7	1,966.7
Gasto Corriente	1,448.3	1,697.3	1,633.5	1,601.7	1,624.2
Servicios Personales	1,148.0	1,326.7	1,215.8	1,190.0	1,162.6
Materiales y Suministros	31.8	37.8	42.1	45.7	44.7
Servicios Generales	268.5	332.8	375.6	366.0	416.9
Inversiones Físicas	233.6	189.5	114.1	38.8	45.0
Otros Egresos	621.1	614.0	1,773.9	785.6	1,209.0
Costo Jubilados	0.0	0.0	433.9	568.5	695.8
Préstamos al Personal	15.6	81.1	70.8	52.7	48.8
Operaciones Bca. Múlt.	2.5	1.2	2.4	4.7	5.4
Otros	480.8	443.7	1,178.2	87.9	402.2
Pago pasivo BID-Ficart	122.2	87.9	88.6	71.8	56.9
Egresos	19,972.3	22,580.2	24,600.5	29,091.7	29,169.7
Disponibilidad Final	1,594.3	1,491.0	1,731.3	1,994.1	1,517.1
Total de Egresos	21,566.6	24,071.2	26,331.8	31,085.8	30,686.7

Precios Constantes 1996

Egresos	1996	1997	1998	1999	2000
Créditos	8,806.4	8,793.2	6,968.6	8,237.6	7,451.0
Avío	5,503.4	5,744.5	4,887.2	4,557.0	4,483.1
Refaccionario	862.6	960.0	668.9	831.0	1,053.3
FAGDR	2,440.4	2,088.7	1,412.5	1,105.6	474.8
Tratamientos de cartera	0.0	0.0	0.0	1,744.0	1,439.8
Tratamientos con fondeo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Amortización de Descuentos	6,108.7	6,455.2	6,085.2	6,503.9	6,286.2
FIRA	2,986.1	3,467.5	2,989.7	3,537.3	3,547.1
NAFIN	995.2	1,070.4	1,220.7	1,154.1	1,222.8
BANCOMEXT	2,127.5	1,908.4	1,802.8	1,804.0	1,457.6
Otros	0.0	8.9	72.0	8.6	58.8
Costo Financiero	2,754.2	2,103.7	2,303.9	2,555.8	1,915.1
Descuentos	1,650.3	1,064.7	941.5	1,077.1	683.7
Endeudamiento	0.0	0.0	23.2	6.4	60.5
Captación	1,103.9	1,039.0	1,339.2	1,472.3	1,170.8
Gasto Corriente	1,448.3	1,466.8	1,190.1	1,039.0	967.0
Servicios Personales	1,148.0	1,146.5	885.8	771.9	692.1
Materiales y Suministros	31.8	32.7	30.7	29.7	26.6
Servicios Generales	268.5	287.6	273.6	237.4	248.2
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversiones Físicas	233.6	163.8	83.1	25.2	26.8
Otros Egresos	621.1	530.6	1,292.4	509.6	719.8
Costo Jubilados	0.0	0.0	316.1	368.8	414.2
Préstamos al Personal	15.6	70.1	51.6	34.2	29.1
Operaciones Bca. Múlt.	2.5	1.1	1.7	3.0	3.2
Otros	480.8	383.4	858.4	57.0	239.4
Pago pasivo BID-Ficart	122.2	76.0	64.6	46.6	33.9
Egresos	19,972.3	19,513.1	17,923.4	18,871.1	17,365.8
Disponibilidad Final	1,594.3	1,288.5	1,261.4	1,293.5	903.2
Total de Egresos	21,566.6	20,801.6	19,184.8	20,164.6	18,269.0

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000. México (documento interno). 2001. cuadro 51

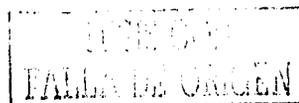


PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO DEL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000
(Millones de pesos a precios corrientes)

Ingresos	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidad Inicial	1,619.0	1,594.3	1,491.0	1,731.2	1,994.1
Recuperaciones	6,127.3	7,635.8	8,392.1	11,394.2	11,908.9
Capital	5,627.3	6,885.2	7,778.1	8,503.6	9,008.6
Avío	3,945.6	5,128.8	5,894.7	6,047.2	6,965.9
Refaccionario	352.2	369.3	413.6	557.6	722.7
FAGDR	1,329.5	1,387.1	1,469.8	1,898.8	1,320.0
Reembolsos desc FINAPE	500.0	750.6	614.0	201.9	481.9
Tratamientos de cartera	-	-	-	2,688.7	2,418.4
Descuentos	7,125.8	8,580.0	8,510.8	10,818.0	10,181.6
FIRA	3,800.9	4,916.6	4,063.6	6,081.2	5,239.2
NAFIN	989.3	1,277.3	1,850.9	2,096.9	2,379.8
BANCOMEXT	2,283.1	2,362.6	2,592.4	2,639.7	2,279.9
Otros	52.5	23.5	3.9	0.2	282.7
Rendimientos y productos financi	3,076.6	2,635.3	2,772.2	2,497.3	1,694.2
Intereses de cartera	2,599.3	2,316.8	2,532.7	2,100.9	1,506.6
Excedentes de tesorería	389.8	231.4	169.7	325.3	103.6
Beneficios y productos diversos	87.5	87.1	69.8	71.1	84.0
Captación interna neta	2,330.6	2,826.6	3,253.9	4,532.3	-560.3
Recursos fiscales	790.0	719.1	745.1	0.0	0.0
Endeudamiento	0.0	0.0	0.0	0.0	4,047.8
Otros Ingresos	497.3	80.1	1,166.7	112.8	1,420.0
Prepago pagares Cremi-Unión	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos	19,947.6	22,476.9	24,840.8	29,354.6	28,692.2
Total Ingresos	21,566.6	24,071.2	26,331.8	31,085.8	30,686.3

	Precios Constantes 1996				
Ingresos	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidad Inicial	1,619.0	1,377.7	1,086.3	1,123.0	1,187.2
Recuperaciones	6,127.3	6,598.6	6,114.3	7,391.1	7,089.8
Capital	5,627.3	5,950.0	5,667.0	5,516.1	5,363.2
Avío	3,945.6	4,432.2	4,294.8	3,922.7	4,147.1
Refaccionario	352.2	319.1	301.3	361.7	430.3
FAGDR	1,329.5	1,198.7	1,070.9	1,231.7	785.8
Reembolsos desc FINAPE	500.0	648.6	447.3	131.0	286.9
Tratamientos de cartera	-	-	-	1,744.1	1,439.8
Descuentos	7,125.8	7,414.5	6,200.8	7,017.4	6,061.5
FIRA	3,800.9	4,248.8	2,960.7	3,944.7	3,119.1
NAFIN	989.3	1,103.8	1,348.5	1,360.2	1,416.8
BANCOMEXT	2,283.1	2,041.7	1,888.8	1,712.3	1,357.3
Otros	52.5	20.3	2.8	0.1	168.3
Rendimientos y productos financi	3,076.6	2,277.3	2,019.8	1,620.0	1,008.6
Intereses de cartera	2,599.3	2,002.1	1,845.3	1,362.8	896.9
Excedentes de tesorería	389.8	199.9	123.6	211.0	61.7
Beneficios y productos diversos	87.5	75.3	50.9	46.1	50.0
Captación interna neta	2,330.6	2,442.7	2,370.7	2,940.0	-333.6
Recursos fiscales	790.0	621.4	542.9	0.0	0.0
Endeudamiento	0.0	0.0	0.0	0.0	2,409.8
Otros Ingresos	497.3	69.2	850.0	73.2	845.4
Prepago pagare Cremi-Unión	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos	19,947.6	19,423.8	18,098.5	19,041.6	17,081.5
Total Ingresos	21,566.6	20,801.5	19,184.8	20,164.6	18,268.7

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL DIRECCION ADJUNTA DE PLANEACION ESTRATEGICA Memoria de Gestion del Sistema Banrural 1994-2000. México. (documento interno). 2001. cuadro 50



ESTADO DE RESULTADOS DEL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por intereses	4,459.5	2,889.2	3,567.7	5,251.1	5,278.7
Gastos por intereses	-2,914.6	-2,904.1	-3,502.4	-3,956.3	-3,034.7
Resultado por posición monetaria	-	-259.4	-32.9	-175.9	-41.6
Margen Financiero	1,544.9	-274.4	32.4	1,118.9	2,202.4
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-924.8	-603.9	0.0	-49.3	-552.8
Margen Financiero ajustado por riesgo	620.1	-878.3	32.4	1,069.5	1,649.6
Comisiones y tarifas	60.2	60.7	72.7	85.2	103.9
Subsidios	411.9	476.0	567.8	0.0	0.0
Ingresos totales de la operación	1,092.2	-341.5	672.9	1,154.8	1,753.4
Gastos de administración y promoción	-1,874.8	-2,173.7	-2,717.0	-2,901.6	-2,967.9
Resultados de operación	-782.7	-2,515.2	-2,044.1	-1,746.8	-1,214.5
Otros gastos y productos (neto)	-3.2	248.1	1,442.8	1,658.9	721.2
Resultados antes de ISR y PTU	-785.9	-2,267.1	-601.3	-87.9	-493.3
ISR y PTU causados	0.0	0.0	-7.5	-11.0	-11.3
Resultado antes de part. del Gobierno Federal	-785.9	-2,267.1	-608.8	-98.9	-504.6
Participación del Gobierno Federal	0.0	0.0	0.0	64.3	332.8
Resultado Neto del Ejercicio	-785.9	-2,267.1	-608.8	-34.5	-171.8

Concepto	Precios Constantes 1996				
	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por intereses	4,459.5	2,496.7	2,599.3	3,406.2	3,142.6
Gastos por intereses	-2,914.6	-2,509.7	-2,551.8	-2,566.3	-1,806.7
Resultado por posición monetaria	-	-224.2	-24.0	-114.1	-24.8
Margen Financiero	1,544.9	-237.1	23.6	725.8	1,311.2
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-924.8	-521.9	0.0	-32.0	-329.1
Margen Financiero ajustado por riesgo	620.1	-759.0	23.6	693.8	982.0
Comisiones y tarifas	60.2	52.5	53.0	55.3	61.8
Subsidios	411.9	411.3	413.7	0.0	0.0
Ingresos totales de la operación	1,092.2	-295.1	490.2	749.1	1,043.9
Gastos de administración y promoción	-1,874.8	-1,878.4	-1,979.6	-1,882.2	-1,766.9
Resultados de operación	-782.7	-2,173.6	-1,489.3	-1,133.1	-723.0
Otros gastos y productos (neto)	-3.2	214.4	1,051.2	1,076.1	429.3
Resultados antes de ISR y PTU	-785.9	-1,959.1	-438.1	-57.0	-293.7
ISR y PTU causados	0.0	0.0	-5.4	-7.1	-6.7
Resultado antes de part. del Gobierno Federal	-785.9	-1,959.2	-443.5	-64.1	-300.4
Participación del Gobierno Federal	0.0	0.0	0.0	41.7	198.1
Resultado Neto del Ejercicio	-785.9	-1,959.2	-443.5	-22.4	-102.3

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000. México (documento interno) 2001. cuadro 2.

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN

107

BALANCE GENERAL DEL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000

(Millones de pesos a precios corrientes)

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidades	303.0	1,119.3	1,701.9	1,806.1	1,400.9
Inversiones en valores	786.2	506.6	120.2	227.4	12,099.8
Cartera de créditos (neto)	14,390.9	15,321.1	19,028.6	24,412.2	11,253.2
Cartera total	19,040.5	19,824.5	22,161.5	26,873.6	14,031.9
Cartera vigente	13,933.5	10,768.8	19,682.2	23,435.2	10,318.2
Cartera vencida	5,107.0	8,841.5	2,479.3	3,438.4	3,713.7
Crédito del Gobierno Federal programa ADE y ben. adic.	-	214.3	-	-	-
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-4,649.6	-4,503.4	-3,132.9	-2,461.4	-2,778.7
Operaciones especializadas	1,796.2	1,754.0	1,984.4	1,739.5	1,546.6
Otras cuentas por cobrar (neto)	1,316.8	963.7	1,179.1	1,577.4	1,464.5
Inmuebles, mobiliario y equipo	1,312.9	1,146.3	1,992.9	2,022.9	2,038.9
Bienes adjudicados	226.0	227.6	234.5	216.3	230.5
Inversiones permanentes en acciones	-	-	-	0.0	1.8
Cargos diferidos	2.3	3,378.4	90.0	41.6	3,137.0
Suma Activo	20,134.2	24,915.0	26,331.5	32,043.4	33,173.1
Captación de recursos	5,993.2	8,818.5	12,072.4	16,604.6	20,091.0
Préstamos de bancos y fondos fiduciarios	8,355.9	9,863.8	10,667.7	11,112.9	10,373.5
Bancos y corresponsales	-	0.2	-	-	-
Otras cuentas por pagar	3,768.7	5,874.9	2,183.6	2,766.1	1,510.6
Créditos diferidos	4.1	0.1	0.0	0.5	0.7
Suma Pasivo	18,121.9	24,557.4	24,923.7	30,484.2	31,975.7
Capital pagado (Capital contribuido)	3,435.7	10,889.3	15,613.1	5,073.3	781.3
Capital Social	1,104.6	3,377.5	4,116.5	352.4	383.8
Aportación de capital pendientes de formalizar	2,331.1	7,511.8	11,496.7	4,720.9	397.5
Capital Ganado	-1,423.4	-10,531.7	-14,205.3	-4,577.0	-462.6
Reserva de capital	114.9	765.1	966.0	977.2	1,034.9
Pérdida de ejercicios anteriores	-1,712.1	-4,085.6	-7,728.9	-4,284.8	-4,693.1
Utilidad (pérdida) neta	-785.9	-2,267.1	-608.8	-34.5	-171.8
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	1,039.6	-4,853.6	-6,726.5	-1,193.8	3,389.4
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-22.1
Déficit para obligaciones laborales al retiro	-79.8	-90.5	-107.1	-41.1	-
Capital Contable del Sistema BANRURAL	2,012.4	357.6	1,407.9	496.3	318.7
Participación del Gobierno Federal	-	-	-	1,062.9	878.7
Suma Capital Contable	2,012.4	357.6	1,407.9	1,559.2	1,197.4
Suma Pasivo y Capital	20,134.2	24,915.0	26,331.5	32,043.4	33,173.1

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000 México. (documento interno), 2001. cuadro 1

BALANCE GENERAL DEL SISTEMA BANRURAL, 1996-2000

(Millones de pesos a precios constantes de 1996)

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000
Disponibilidades	303.0	967.3	1,239.9	1,171.6	834.0
Cartera de valores e instrumentos	786.2	437.8	87.6	147.5	7,203.4
Cartera de créditos (neto)	14,390.9	13,240.0	13,863.8	15,835.6	6,699.4
Cartera Total	19,040.5	17,131.7	16,146.4	17,432.2	8,353.7
Cartera vigente	13,933.5	9,306.0	14,340.0	15,201.8	6,142.8
Cartera vencida	5,107.0	7,640.5	1,806.4	2,230.4	2,210.9
Crédito del Gobierno Federal programa ADE y ben. adic.	-	185.2	-	-	-
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-4,649.6	-3,891.7	-2,282.6	-1,596.7	-1,654.3
Operaciones especializadas	1,796.2	1,515.8	1,445.8	1,128.4	920.7
Otras cuentas por cobrar (neto)	1,316.8	832.8	859.1	1,023.2	871.8
Inmuebles, mobiliario y equipo	1,312.9	990.6	1,452.0	1,312.2	1,213.8
Bienes adjudicados	226.0	196.7	170.9	140.3	137.2
Inversiones permanentes en acciones	-	-	-	0.0	1.1
Cargos diferidos	2.3	2,919.5	65.6	27.0	1,867.6
			0.0		
Suma Activo	20,134.2	21,530.7	19,184.6	20,785.7	19,749.2
				61.8	
Captación de recursos	5,993.2	7,620.7	8,795.7	10,771.0	11,960.9
Préstamos de bancos y fondos fiduciarios	8,355.9	8,523.9	7,772.2	7,208.7	6,175.7
Bancos y corresponsales	-	0.1	-	-	0.0
Otras cuentas por pagar	3,768.7	5,076.9	1,590.9	1,794.3	899.3
Créditos diferidos	4.1	0.1	0.0	0.3	0.4
Suma Pasivo	18,121.9	21,221.7	18,158.8	19,774.4	19,036.3
Capital pagado (Capital contribuido)	3,435.7	9,410.2	11,375.4	3,290.9	465.2
Capital Social	1,104.6	2,918.8	2,999.2	228.6	228.5
Aportación de capital pendientes de formalizar	2,331.1	6,491.4	8,376.2	3,062.3	236.7
Capital Ganado	-1,423.4	-9,101.2	-10,349.6	-2,969.0	-275.4
Reserva de capital	114.9	661.1	703.8	633.9	616.1
Pérdida de ejercicios anteriores	-1,712.1	-3,530.7	-5,631.1	-2,779.4	-2,793.9
Utilidad (pérdida) neta	-785.9	-1,959.2	-443.5	-22.4	-102.3
Exceso o insuficiencia en la actualización del capital	1,039.6	-4,194.3	-4,900.8	-774.4	2,017.8
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-13.1
Déficit para obligaciones laborales al retiro	-79.8	-78.2	-78.0	-26.7	-
Capital Contable Sistema BANRURAL	2,012.4	309.0	1,025.7	321.9	189.7
Participación del Gobierno Federal	-	-	-	1,638.5	1,475.9
Suma Capital Contable	2,012.4	309.0	1,025.7	1,011.4	712.9
Suma Pasivo y Capital	20,134.2	21,530.7	19,184.6	20,785.7	19,749.2

Fuente: BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL. DIRECCIÓN ADJUNTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Memoria de Gestión del Sistema Banrural 1994-2000 México, (documento interno), 2001, cuadro 1

TESORERÍA
 GENERAL DE
 CRÉDITOS

ANEXO 2. CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DE LA FINANCIERA RURAL

CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DE LA FINANCIERA RURAL

Históricamente, el campo mexicano ha tenido un papel importante en el desarrollo de la economía nacional, desempeñando diversas funciones tales como: producir alimentos para una población en constante crecimiento y proveer de materias primas a la industria. Además, en forma complementaria, transferir valor a los demás sectores económicos mediante el intercambio de bienes y servicios, generar divisas vía la exportación de productos y ser mercado de productos industrializados, entre otras.

En apoyo, el Estado ha instrumentado una serie de mecanismos de política económica encaminados a impulsar su potencial productivo y generar riqueza a favor del crecimiento del país y del mejoramiento del nivel de vida de la población rural.

Sin embargo, las condiciones del sector agropecuario poco se han modificado, actualmente presenta baja producción y productividad en sus actividades económicas, incipiente nivel tecnológico, alto grado de pulverización del recurso tierra, sobreendeudamiento de los productores rurales, escasa competitividad en los mercados, síntomas de pobreza extrema en algunas poblaciones rurales del país, entre otros aspectos.

Ante ello y siendo el crédito el instrumento financiero que más utiliza el Estado para apoyar las actividades en el campo, el Gobierno actual en el mes de abril de 2001, sometió a consideración de la H. Cámara de Diputados una propuesta de reforma institucional, que consistía en crear un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal denominado Financiera Rural, en sustitución del Sistema Banrural.

La propuesta una vez analizada dio origen al dictamen respectivo, el cual fue sometido y aprobado por el pleno de la Cámara Baja el 25 de abril de 2002 y publicado el 24 de junio de ese mismo año en el Diario Oficial de la Federación.

El dictamen anterior, "excluyó la propuesta de reforma de Ley Orgánica del Sistema Banrural, en razón de la complejidad que implicaba el proceso y la posibilidad de reestructurar integralmente el sistema financiero rural, así como, por la iniciativa y presentación del Proyecto de la Ley Orgánica de la Financiera Rural, el 31 de octubre de 2002."¹

Finalmente la Ley Orgánica de la Financiera Rural fue aprobada por el pleno de la Cámara de Diputados el día 12 de diciembre de 2002. En dicha Ley se establece que a partir del 1° de julio de 2003, se abroga la Ley Orgánica del Sistema Banrural, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de enero de 1986, y quedan sin efecto los Reglamentos Orgánicos del Banco Nacional de Crédito Rural y sus doce Bancos Regionales.

Asimismo, a partir de esa fecha, se decreta la disolución y liquidación de las sociedades nacionales de crédito que integran el Sistema Banrural, por lo que la Secretaría de Hacienda nombraría al Fideicomiso Liquidador de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito (FIDELIQ) como organismo liquidador.

La Financiera Rural inició formalmente sus operaciones a partir del 1 de julio del 2003, teniendo como reto principal la promoción e impulso del desarrollo en el sector rural, mediante el otorgamiento de recursos financieros bajo un esquema que retoma las experiencias de sistemas financieros rurales operados en países como España, Alemania, Francia, Italia y los Países Bajos.

Los aspectos estructurales y operativos más relevantes de la Financiera Rural establecidos en su Ley Orgánica se resumen a continuación.²

¹ MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS, *Ley Orgánica de la Financiera Rural*, Gaceta Parlamentaria, Número 1149, México, 11 de diciembre de 2002, [s.p].

² *Ibid.* [s.p]

- Se crea como un Organismo Descentralizado de la Administración Pública, con personalidad jurídica y patrimonio propio.
- Tendrá como objeto coadyuvar a realizar la actividad prioritaria del Estado de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad y mejorar el nivel de vida de su población. Para ello otorgará crédito y prestará servicios financieros a los productores e intermediarios financieros.
- Tendrá una duración indefinida y una estructura conformada por coordinaciones regionales, agencias y módulos en todo el territorio nacional. Las agencias serán permanentes y, para su establecimiento se considerará la demanda crediticia de las zonas geográficas productivas en el medio rural. Los módulos se instalarán temporalmente en las zonas geográficas productivas, cuya demanda crediticia lo requiera en determinada época del año.
- Las operaciones y servicios que realice se regirán por lo dispuesto en su Ley Orgánica y en lo previsto en el siguiente orden, por la legislación mercantil, por los usos y prácticas bancarias y mercantiles y por el Código Civil Federal.
- Su organización y funcionamiento estará sujeto en forma supletoria a la Ley de Entidades Paraestatales, así como, a la Ley Orgánica de la Administración Pública y demás disposiciones jurídicas relativas.

La Financiera Rural podrá realizar las siguientes operaciones:

- Otorgar préstamos o créditos a productores, conforme a lo siguiente:

- ✓ Cuyo monto principal sea hasta una cantidad equivalente en moneda nacional o setecientas mil unidades de inversión, deberán ajustarse a los lineamientos aprobados por el Consejo y serán aprobados por las instancias locales de las coordinaciones regionales que señale el estatuto orgánico.
- ✓ Cuyo monto principal sea por cantidades equivalentes en moneda nacional, mayores a setecientas mil unidades de inversión y hasta la cantidad que para los efectos de esta fracción sea fijada por el Consejo, deberán sujetarse a los lineamientos aprobados por el propio Consejo y requerirán autorización, en cada caso, del Comité de Crédito.
- ✓ Cuyo monto principal sea una cantidad equivalente en moneda nacional mayor a la fijada por el Consejo para la fracción anterior, deberán ser autorizados en cada caso por el propio Consejo, previa opinión del Comité de crédito.
- Otorgar préstamos o créditos a intermediarios financieros, conforme a los montos globales y lineamientos que apruebe el Consejo, los cuales deberán incluir, entre otros aspectos, los relativos al procedimiento de calificación y concentración de riesgos con los intermediarios financieros rurales.
- Otorgar garantías y avales, previa constitución de las reservas correspondientes.
- Efectuar operaciones de factoraje financiero sobre documentos relativos a actividades agropecuarias, forestales y demás actividades económicas vinculadas al medio rural.
- Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes objeto de tales contratos, siempre y cuando estén relacionados con el objeto de la

financiera, asimismo, podrá celebrar operaciones de financiamiento garantizadas por certificados de depósito que amparen productos agropecuarios y forestales.

- Expedir tarjetas de crédito y llevar a cabo operaciones con divisas.
- Constituir depósitos en instituciones de crédito del país y en entidades financieras del exterior o, en su caso, en sociedades financieras populares y cooperativas de ahorro y préstamo.
- Efectuar descuentos, sin responsabilidad, sobre títulos y documentos en los que consten los préstamos o créditos que la financiera haya otorgado.
- Operar por cuenta propia, con valores y documentos mercantiles y realizar operaciones financieras conocidas como derivadas.
- Practicar las operaciones de fideicomiso y actuar como Institución fiduciaria con excepción a lo dispuesto en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, siempre y cuando estén relacionadas con su objeto.
- Llevar a cabo mandatos y comisiones, siempre y cuando estén relacionadas con su objeto, sean autorizados por el Consejo y no sean con cargo al patrimonio de la Financiera.
- Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta y orden de clientes.
- Prestar el servicio de avalúos sobre actividades relacionadas con su objeto.
- Apoyar actividades de capacitación y asesoría a los productores, para la mejor utilización de los recursos crediticios, así como promover su organización.

- Apoyar actividades de capacitación y asesoría a los productores que decidan constituirse como intermediarios financieros rurales.
- Ejecutar los programas específicos que en materia de financiamiento rural se determinen en el Presupuesto de Egresos de la Federación, en los que podrán incluir programas de tasas preferenciales, así como coordinarse con instancias que aporten capital de riesgo para apoyo de proyectos vinculados con el objeto de la Financiera.
- Promover ante instituciones nacionales e internacionales orientadas a la inversión y el financiamiento, proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural, estando facultada para administrarlos y canalizarlos, así como operar con los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales los programas que celebren con las instituciones mencionadas, siempre y cuando no generen pasivos a la Financiera.
- En ningún caso podrá celebrar operaciones que permitan la captación de manera directa o indirecta recursos del público o de cualquier intermediario financiero.
- En materia fiduciaria, la Institución tiene prohibido actuar como fiduciaria, mandataria o comisionista en fideicomisos, mandatos o comisiones a través de los cuales se capten, directa o indirectamente recursos del público mediante cualquier acto causante de pasivo directo o contingente.
- El patrimonio de la financiera se integrará por los recursos asignados con Presupuesto de Egresos de la Federación; por los intereses, rentas, plusvalías, rendimientos y demás recursos que obtenga de las inversiones que realice y operaciones que celebre; por los bienes muebles e inmuebles que le transfieran o adquiera, así como por los demás bienes, derechos y obligaciones que adquiera por cualquier otro título.

- La administración de la Financiera estará encomendada a un Consejo Directivo y a un director General, quienes se auxiliarán de los comités de Operación, de Crédito, de Administración Integral de Riesgos, de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, así como de otros que constituya el Consejo para cumplir con sus funciones.
- La Institución proporcionará a las autoridades y al público en general información sobre sus operaciones utilizando medios electrónicos, ópticos o con cualquier otra tecnología, de acuerdo a las reglas de carácter general que la Secretaría de Hacienda emita para tal efecto, asimismo, deberá publicar en forma semestral en dos periódicos de amplia circulación en el país, el estado que guarda su patrimonio, así como los indicadores más representativos de su situación financiera y administrativa.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Marcelino Miranda Hernández** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
M.A. María Elena Flores Becerril	Vocal
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Secretario
Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda	Suplente
Dra. María de Lourdes Álvarez Medina	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 27 de octubre del 2003.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

MPS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN