



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

" PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE ANALISIS
DE RIESGOS CREDITICIOS "

ALEJANDRA PAZ BUSTAMANTE

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

ZAPOPAN, JAL., DICIEMBRE DE 1995



46244

US\$

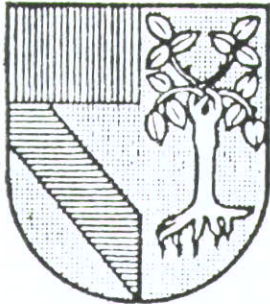
ACQUIS

TEMA:

ATIVO DE

46244

20-5-02



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

" PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE ANALISIS
DE RIESGOS CREDITICIOS "

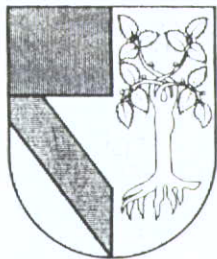


UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

ALEJANDRA PAZ BUSTAMANTE

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

ZAPOPAN, JAL., DICIEMBRE DE 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Alejandra Paz Bustamante

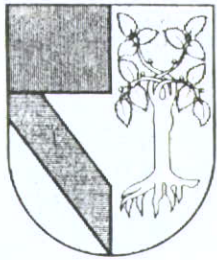
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE ANALISIS DE RIESGOS CREDITICIOS" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Morelos Oseguera', written over a horizontal line.

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 19 de diciembre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Enero 16 de 1995

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que Alejandra Paz Bustamante ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE ANALISIS DE RIESGOS CREDITICIOS" programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Morelos Osegüera', written in a cursive style.

Dr. Raúl Morelos Osegüera

A MIS PADRES A QUIEN DEBO TODO LO QUE SOY.

A ti mamá por tu espíritu de lucha
por tu fortaleza y tu compañía
a lo largo de nuestra carrera
porque sin tí no hubiera sido posible este logro.

A mi padre por su amistad, alegría
y generosidad de siempre.

A mi hermano Alberto a quien adoro.

Con entrañable cariño a mi hermana Mariel,
simplemente por ser como es.

A mis maestros les agradezco el brindarme la oportunidad de
aprender de ellos el conocimiento y formación.

A MIS PADRES A QUIEN DEBO TODO LO QUE SOY.

A ti mamá por tu espíritu de lucha
por tu fortaleza y tu compañía
a lo largo de nuestra carrera
porque sin tí no hubiera sido posible este logro.

A mi padre por su amistad, alegría
y generosidad de siempre.

A mi hermano Alberto a quien adoro.

Con entrañable cariño a mi hermana Mariel,
simplemente por ser como es.

A mis maestros les agradezco el brindarme la oportunidad de
aprender de ellos el conocimiento y formación.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. " EL CRÉDITO "

- 1.1 Definiciones del Crédito.
- 1.2 Origen del Crédito.
 - 1.2.1 Importancia del Crédito dentro de la economía.
- 1.3 Tipos de Créditos.
 - 1.3.1 Tipos Revolventes.
 - 1.3.2 Tipos NO Revolventes.
 - 1.3.3 Otros Tipos de Crédito.
- 1.4 Condiciones necesarias para el otorgamiento del Crédito.
- 1.5 El Crédito: Función principal de la Banca.

CAPÍTULO II. " EL BANCO "

- 2.1 Qué es un Banco.
 - 2.1.1 La Banca como empresa.
- 2.2 Historia de la Banca.
- 2.3 Historia de la Banca en México.
- 2.4 Tipos de Bancos.
- 2.5 Marco Legal.
 - 2.5.1 Operaciones de la Banca Múltiple.
 - 2.5.2 Reglas para los requerimientos de capitalización de la Banca Múltiple.
 - 2.5.3 Reformas legales a la estructura accionaria de las Instituciones Financieras.
- 2.6 Principales operaciones de un Banco.
- 2.7 Áreas Básicas de un Banco.
- 2.8 Situación actual de la Banca en México.
 - 2.8.1 Medidas de ajuste (adaptación) de los Bancos ante el reto para capitalizarse.
- 2.9 La Cartera vencida.

CAPÍTULO III. "DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL DEL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO."

- 3.1 La estatización de la Banca, como origen de la distorsión en la filosofía del otorgamiento del crédito.
- 3.2 Etapas básicas en el otorgamiento de un crédito
- 3.3 Sistemas organizacionales para el otorgamiento de un crédito.
 - 3.3.1 Características del esquema A.
 - 3.3.2 Descripción del esquema B.
 - 3.3.2.1 Participantes en el otorgamiento de un crédito dentro del esquema B.
 - 3.3.2.2 Flujograma de el trámite de una solicitud de crédito. (Esquema B).
 - 3.3.2.3 Estructura organizacional actual del área de crédito en los Bancos.
 - 3.3.2.4 División interna del departamento de crédito.
 - 3.3.2.5 Ventajas y desventajas del esquema B.

CAPÍTULO IV	“PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN”
4.1	Cambio en la naturaleza del riesgo crediticio.
4.2	Presentación de las propuestas.
4.3	Tendencias de la Banca.
4.4	Barreras al cambio.
4.5	Cómo se debe implantar el sistema.
4.6	Sistema de Calificación (Scoring).
4.7	Planteamiento de una nueva estructura organizativa que permita tener analistas especializados por sectores.
4.8	Un sistema de información eficiente.
4.9	Programa de capacitación hacia los analistas de crédito.
4.10	Propuesta de capacitación de evaluación del desempeño del analista de crédito.
4.11	Visión clara de la asignación de los recursos financieros otorgados a cada sector apegada a la estrategia global de la institución.
4.12	Contacto personalizado del Promotor.
4.13	Actuación del Comité de Crédito.
4.14	Estructura de la Mesa de Control.
4.15	Conocimiento pleno de la interrelación y responsabilidades de todas las áreas involucradas en el otorgamiento del crédito.
4.16	Tendencias de la Banca.

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFIA

ANEXO A. TABLA DE RIESGOS DEL GRUPO

ANEXO B. CUADRO DE RECIPROCIDAD

ANEXO C. CONSOLIDADO DEL GRUPO

ANEXO D. IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA

ANEXO E. GUIA DE UN ESTUDIO DE CRÉDITO.

CAPÍTULO I

“EL CREDITO”

1.1 DEFINICIONES DE CRÉDITO.

A continuación se presenta la definición de crédito y diversas acepciones ya que resulta fundamental el partir de un conocimiento inicial de lo que es el crédito, para lograr entender cabalmente el tema a tratar.

Derivado del latín *creditum*, que significa préstamo o deuda, significa también CREER, dar confianza. / Reputación de solvencia ¹ Promesa de pago futuro dado a cambio de la actual entrega de bienes monetarios o servicios, por lo general con una tasa de interés aplicada de acuerdo con el riesgo, garantías y solvencia que implique el otorgamiento del préstamo.

Economía.: Transferencia de bienes servicios o dinero, no se trata de una transferencia definitiva como en el caso de cambio, sino de una cesión de las utilidades producidas por estos bienes, servicios o dinero durante un periodo de tiempo. Representa un progreso en relación al cambio, desde el punto de vista de la eficiencia.

Jurídicamente, se analiza como un préstamo o como una venta a plazos, desde éste punto de vista, la esencia del crédito es la promesa formal de realizar el pago de unos intereses en una fecha futura, a cambio de la obtención de bienes, servicios o dinero.

¹ Salvat, edit. Diccionario Enciclopédico Salvat, v. IV, p 904

1.2 ORIGEN DEL CRÉDITO.

El surgimiento del crédito está relacionado ante el problema que cualquier economía enfrenta que es la escasez en el intento de satisfacer las diferentes demandas en una sociedad. Entonces se puede pensar que es mediante la existencia de un sistema financiero, donde se contactan aquellos demandantes de recursos y aquellos cuya proporción de gasto es menor que su ingreso, oferentes que confluyen dentro de un mismo esquema financiero para cubrir ambas partes sus expectativas.

Actualmente existen variadas formas para financiarse (allegarse de los recursos que una parte demanda); pero típicamente el préstamo bancario había sido por excelencia la principal fuente a recurrir.

Ningún mecanismo puede garantizar que el monto del ahorro realizado se iguale siempre automática y continuamente al valor de las inversiones realizadas. Los ajustes en las tasas de interés no son capaces de garantizar el ajuste automáticamente entre estos dos elementos; la inversión se caracteriza por su inestabilidad y por serias fluctuaciones, además que los factores que propician a cada una de estas variables son diferentes.

1.2.1 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO DENTRO DE LA ECONOMÍA.

Entendiendo que dentro de los recursos esenciales de producción están: tierra, trabajo, capacidad tecnológica y capacidad empresarial se encuentra el capital y que el crédito es una manera de acceder al mismo y como los Bancos al otorgar préstamos, participan en la distribución y asignación de recursos dentro de la economía pudiendo fomentar o deprimir más a un sector determinado; es decir, intervienen en la canalización de los factores disponibles hacia los sectores que puedan producir aquellos bienes y

servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad, y por tanto, en la administración eficiente o no de dichos recursos.

Existe un término en economía que se refiere a la **eficiencia asignativa**, que básicamente dice que entraña producir la mejor combinación de bienes utilizando la mejor combinación de factores, éste concepto se relaciona al crédito, porque para otorgarlo generalmente se estudia la viabilidad, y el impacto que tendrá ese préstamo en la eficiencia de la empresa, es decir, de alguna manera se verifica que la combinación capital - otros recursos, sea la combinación correcta tanto en proporción como en uso.

Se concluye que el crédito considerado como bien de capital permite la ampliación del aparato productivo de la sociedad, y puede coadyuvar al desarrollo económico.

1.3 TIPOS DE CRÉDITOS.

El crédito saca al empresario de la limitación que significa anticipar los costos de la producción con sus propios medios y le da la posibilidad de extender su actividad. Así el crédito se ha convertido en uno de los motores de la economía capitalista. La complejidad del fenómeno y la variedad de las necesidades existentes han hecho que el crédito tomara diversas formas, conforme al plazo y destino.

1.3.1 TIPO REVOLVENTES.

Son y han sido los más utilizados en el Sistema Bancario Mexicano pues representan el crédito de tipo comercial que opera casi instantáneo.

1) Préstamos Quirografarios

El préstamo quirografario también conocido como préstamo directo a corto plazo, no fue diseñado con el objetivo de cubrir una necesidad específica de la empresa, sino para satisfacer sus requerimientos casuales de tesorería, es la operación por tradición clásica de crédito bancario, en la que no se exige ninguna garantía real o tangible.

Características.- Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver, en una fecha determinada, la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

El destino a financiar:

Capital de trabajo.

Gastos personales.

Inversiones temporales.

El plazo es : No mayor a 180 días (6 meses)

Se opera en:

Forma eventual, y ratificable anualmente.

No deben destinarse para :

Compras de Activo Fijo (Maquinaria, Equipo, Edificios, Terrenos)

Consolidación o pago de pasivos.

Construcciones de casas o edificios.

Especulación de cualquier tipo.

Compras de bienes de consumo duradero.

2) Descuentos:

Se refiere a una operación financiera donde el acreditado solicita la apertura de una línea de crédito para que con cargo a la misma, puede descontar documentos provenientes de sus clientes.

En esta operación activa de crédito, la institución de crédito adquiere en propiedad un título de crédito no vencido, a cambio anticipa al cliente su valor menos la comisión y los intereses respectivos que generan entre la fecha de transacción y la del vencimiento del documento.

Los documentos descontados deben originarse en operaciones de compra-venta de mercancías efectivamente realizadas.

Existen también los descuentos de documentos con reserva de dominio o con constitución de prenda. Este tipo de crédito está orientado, principalmente a financiar las ventas a plazo de actividades comerciales, tales como distribuidores autorizados de automóviles, camiones, maquinaria agrícola, etc.

El destino es: financiar ventas de crédito que realice el solicitante.

El plazo es : No mayor a 180 días (6 meses) para operaciones normales.

Se operan en:

Forma eventual, ratificable anualmente.

No deben destinarse para:

Compra de productos alimenticios o de consumo necesarios.

Titulos de giro ajeno al solicitante.

Financiar suscripción de acciones representativas de aumentos de capital.

Documentos a cargo de filiales, socios, empleados, familiares.

Documentos suscritos a favor de Terceros y transmitidos al solicitante.

3) Préstamos Prendarios.

Consiste en proporcionar recursos a una persona, equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se entrega en garantía. Normalmente, este financiamiento puede ser canalizado para dos objetivos: Financiar la adquisición de algunos activos fijos (equipo de transporte, máquinas, etc.) o bien financiar la compra de materias primas, o las ventas de almacén.

Para ello, es necesario la participación de una almacenadora en donde estén las existencias; ésta expide Certificados de depósito y bonos de Prenda con un valor determinado y son negociados con una institución de crédito y que usualmente son tomados al 70% de su valor para el otorgamiento del préstamo. En casos especiales pueden ser usados para financiar compra de acciones cotizadas en bolsa, a lo que se le da el nombre de *caución bursátil*.²

² Se entiende por caución bursátil aquel contrato que establece y regula la garantía que debe constituirse sobre valores que las casas de bolsa mantengan en guarda y administración, para asegurar el cumplimiento de las operaciones que celebren las casa de bolsa con o por cuenta de sus clientes.

Las prendas pueden ser materias primas o mercancías no perecederas o valores de renta fija o variable de fácil realización, los cuales deben estar registrados en la Bolsa Mexicana de Valores, específicamente cuando se dan por garantía las acciones de un cliente se le conoce con el nombre de *caución bursátil*.

El plazo es:

En el caso de compra de materias prima se opera como línea revolvente ratificable.

anualmente.

En forma eventual con plazo fijo.

No debe destinarse para:

Acaparamiento de productos alimenticios o de consumo necesario.

Adquisición de acciones de compañías de Holding o prestadoras de servicios de asesoría.

Financiar suscripción de acciones representativas de aumento de capital.

Adquisición de acciones no cotizadas en bolsa.

4) Apertura de crédito.

Línea de crédito que se establece en favor del acreditado para que pueda disponer de recursos, el contrato puede ser a corto, mediano o largo plazo, dentro de la vigencia del contrato y con un límite autorizado. El cliente puede reembolsar, parcial o totalmente, lo que haya utilizado, y puede también,

mientras el contrato no concluya, volver a utilizar el saldo que le quede disponible, normalmente se pide se justifique el destino en cada disposición que haga.

Estas operaciones tienen como objetivo primordial, ayudar el financiamiento de las pequeñas o medianas empresas, que por su estructura carecen de un método de planeación que les permita determinar con certeza el tiempo en que se presentarán sus necesidades de crédito.

Comúnmente la apertura de crédito, en función de sus objetivos, puede destinarse a:

Poner fondos a disposición del acreditado, con los cuales este podrá adquirir bienes o lograr otros objetivos.

Contraer obligaciones mediante la aceptación, endoso o aval de títulos de crédito por cuenta del acreditado.

Se puede utilizar para:

Adquisición o transformación de inventarios.

Ventas a crédito (cartera).

Pago de pasivos a corto plazo excepto los fiscales.

En cualquier caso, la reglamentación bancaria establece que el destino del crédito, debe tener una finalidad lícita, mercantil y de fomento de actividad al acreditado

Por la forma de disposición la apertura de crédito puede clasificarse en dos:

Simple. Cuando el crédito se agota por la disposición de fondos, sin que el acreditado pueda volver a disponer del crédito, aún cuando no haya vencido el término de disposición estipulado.

En cuenta corriente o revolvente. Cuando el acreditado puede volver a disponer de las remesas entregadas en abono del saldo, dentro del plazo y en la forma convenida.

En los contratos de apertura de crédito se precisa generalmente:

El tipo de crédito (simple o en cuenta corriente).

El importe total del crédito.

El plazo o vigencia o fecha de vencimiento.

Los montos, fechas, condiciones, requisitos y documentación necesaria para disponer de dichos fondos, o para cubrir obligaciones por cuenta del acreditado.

Las fechas, montos y forma de reembolso de las partidas de dinero dispuesta, o de las cantidades cubiertas — al amparo del crédito contratado — por cuenta del cliente.

Resulta importante mencionar que se pueden establecer todas aquellas condiciones “de hacer” o “no hacer”, y requisitos especiales que sean necesarios en función de los objetivos, destino y seguridad del crédito.

5) **Créditos de habilitación o avío.**

El crédito de avío tiene un fin específico y se refiere al financiamiento de los tres elementos del costo a saber: Materias Primas, Mano de Obra (salarios) y/o Gastos indirectos de fabricación, indispensables para los fines de la empresa.

Es una operación de crédito con destino y garantía específica para la adquisición de activos circulantes, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura y por consecuencia no se aplica a actividades comerciales. En la práctica la contratación de dicho crédito se realiza a un periodo de dos años, revolvente conforme el ciclo operativo de la empresa, el cual deberá ser revisado por el comité al finalizar el primer año, para estudiar si dicho crédito es adecuado a la situación que presente el deudor.

No debe destinarse para:

Pagar pasivos ya generados.

Destinos imprecisos

El valor del crédito deberá justificarse en el caso de materias primas con cotización ó con facturas, y en los gastos de producción, mediante el Estado de Costo de Producción.

1.3.2 TIPO NO REVOLVENTES.

6) Créditos refaccionarios.:

El Crédito de esta naturaleza es el complemento del financiamiento de Avío pues mientras este último se destina a financiar capital de trabajo (activo circulante).

El crédito refaccionario tiene como destino específico la adquisición o compra desde: terrenos, edificio, mobiliario, maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliación y modificación de nuevos equipos industriales, en general cualquier tipo de inversión que le permita al acreditado crear la estructura necesaria, para poder realizar una actividad industrial, agrícola o ganadera.

Entonces, el crédito refaccionario se otorga para financiar la adquisición, reposición, sustitución o incremento de bienes de activo fijo, necesarios para acrecentar los propios activos fijos de las empresas industriales.

La naturaleza de estos préstamos, está condicionado a que se destinen al fomento de la producción; por tanto, el acreditado se obliga a invertir su importe en la adquisición, mejora, renovación o sustituciones de bienes de activo fijo, así como la construcción o realización de obras materiales necesarias para el desarrollo de la empresa.

7) Créditos hipotecarios industriales.

Se trata de un crédito a mediano o largo plazo que se concede a industriales, agricultores o ganaderos, el cual puede destinarse a satisfacer cualquier necesidad económica para el fomento de la empresa tanto la consolidación de sus pasivos, el financiamiento de modernizaciones y ampliaciones de

equipo industrial y/o el financiamiento de activos Fijos Diversos. Típicamente estos créditos se conceden a la industria , agricultura o ganadería.

Por la naturaleza de estas operaciones, es requisito indispensable que el inmueble donde esté ubicada la empresa forme parte de la garantía.

8) Crédito Simple.

Aún cuando en la práctica este tipo de financiamiento no lleva un fin específico es común que sea destinado a la consolidación de pasivos o redocumentaciones. Además también se incluye el financiamiento de necesidades a largo plazo, compra de inventarios y activos fijos. Generalmente NO va destinado a un proyecto específico.

El destino de estos créditos es muy general pero excluye los pagos de pasivos fiscales o filiales.

1.3.3 OTROS TIPOS DE CRÉDITOS.

9) Remesas en camino

Son operaciones de crédito que consisten en "tomar para depósito en firme" a un cliente, documentos cobrables en plaza distinta a aquella en que se reciben, es decir, se fundamentan en la

disposición de fondos que hace el cliente, mediante la aceptación en firme, por parte del banco, de giros postales, giros telegráficos y cheques, a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas de país.

10) **Créditos Comerciales Irrevocables.**

Estos tipos de créditos se les conoce comúnmente como Cartas de Crédito y son operaciones que tienen como finalidad facilitar las transacciones cuyo objetivo es la compra de maquinaria y equipo, materia prima y materiales para la producción así como la compra de inventarios, pueden ser con financiamiento o sin él y se opera como línea revolvente ratificable anualmente o bien como operación eventual.

11) **Plan Piso.**

Estos financiamientos tienen como único objetivo costear a empresas dedicadas al comercio de vehículos automotores, se realiza en base a la combinación de una apertura de crédito en cuenta corriente con garantía prendaria y una línea de descuentos, pudiendo financiar hasta el 90% del valor factura de los vehículos.

Operar las UDIS.

Representan una alternativa para que la Banca comercial se capitalizara debido a los nuevos requerimientos impuestos sobre el aumento en las reservas y el índice de capitalización a lograr, aunque las exigencias no corresponden a los recursos que los inversionistas bancarios tienen disponibles. Las UDIS serían distribuidas en forma proporcional a las diversas instituciones bancarias, con esta

asignación federal el objetivo primario era la reestructuración de los pasivos bancarios, dada la creciente tendencia en la cartera vencida.

En sí la UDI es una unidad de cuenta de valor real constante, en la que se pueden denominar créditos, depósitos y otras operaciones financieras, así pues no constituyen una nueva moneda que vaya a sustituir el peso, sino un instrumento que servirá para "medir" el valor de los bienes y servicios conforme al crecimiento promedio de los precios.

El día del establecimiento de la UDI, que fue el 4 de abril de 1995 su valor fue igual a N\$1.00, y el valor de la UDI evolucionaría en forma proporcional a la evolución del Índice Nacional de Precios al Consumidor, actualizándose diariamente.

Debido a que la UDI es meramente una unidad de cuenta, no una moneda, por consiguiente, al constituirse una inversión en UDI, el inversionista entrega la cantidad de nuevos pesos equivalente según el valor de la UDI al día en que se realiza la operación.

Los pagos al inversionista, tanto del principal como de intereses, también se efectúan en nuevos pesos, calculando el importe respectivo según el valor de la UDI al día en que se haga el pago.

La reestructuración de créditos se hará a diferentes plazos de acuerdo a las necesidades específicas de cada acreditado dentro de alguna de las siguiente opciones:

- a) 12 años con 7 de gracia para el pago de capital.
- b) 10 años con 4 de gracia para el pago de capital.
- c) 8 años con 2 de gracia para el pago del capital
- d) 10, 7 y 5 años sin plazo de gracia.

La tasa de interés que se manejará será la tasa real sobre el valor del crédito en UDI'S, la ventajas que ofrecen para los usuarios del crédito, es que se elimina la amortización acelerada de los créditos causada por la inflación, aligerando la carga financiera de los usuarios del crédito al eliminar el pago de una elevada prima por riesgo inflacionario; además es probable que la tasa de interés sea menor por haberse eliminado la prima de riesgo que deriva de la incertidumbre que la inflación causa sobre el rendimiento real de las inversiones en instrumentos representativos de deuda, y las ventajas para el inversionista es que el capital de las inversiones que se constituyan en instrumentos denominados en UDI's mantiene su valor real, por ende éste último no puede ser erosionado por la inflación, además como los intereses se calculan a la tasa real positiva dichos intereses tampoco se ven expuestos al riesgo de pérdida de valor real.

La distribución de las UDI's se dará de acuerdo al capital y reservas de los bancos, y no podrá excederse del 20% de la cartera total y se requiere por parte del banco un capital mínimo de 8%. Las operaciones del Gobierno Federal y de Banxico con las Instituciones Bancarias a través de los Fideicomisos, se realizarán en UDI's a una tasa real de 4.0% anual

Es importante mencionar que el riesgo de crédito lo conserva la banca comercial y que cada Banco cargará a sus acreditados, sujetos a reestructuración, una comisión por la administración del Fideicomiso, además los Bancos seleccionarán los créditos viables en cada caso, por lo que obviamente la cartera clasificada en E no es susceptible de reestructura, cabe aclarar que de la distribución de las UDI's por lo menos el 50% debe ser destinada a pequeñas y medianas empresas, y que la posición de los Bancos deberá estar siempre equilibrada, por último, los fideicomisos deberán constituir reservas contra

la cartera reestructurada, de cuando menos 15%, y las utilidades de los fideicomisos, si las hubiere, corresponderán al Gobierno.

El programa de reestructuración de carteras que el gobierno está promoviendo constituye una acción trascendente para evitar que diversos Bancos y múltiples empresas no se declaren en quiebra, pero esta operación que en esencia es contable, resolverá sólo problemas de corto plazo, al refinanciar los intereses de los deudores para el largo plazo, empero, no eliminará las dificultades de capitalización estructural y de eficiencia que tienen las instituciones y los negocios.

En este sentido la reestructuración generalizada de carteras afectará negativamente la rentabilidad de las instituciones debido al traslado de parte de sus utilidades de corto plazo, ya que los intereses son la parte fundamental de estas últimas, tampoco la reestructuración resolverá los defectos del esquema de la política económica que promovió un modelo basado en el ahorro externo, que atrajo recursos al país sólo de manera temporal.

1.4 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

El crédito como servicio debe ser:

Oportuno; Que se otorgue con la rapidez que cada caso requiera.

Suficiente; Que cubra las necesidades específicas del acreditado.

Racional; Que se otorgue como producto de una evaluación acorde a las necesidades reales del cliente y que su capacidad de pago quede bien fundamentada.

Riesgo medido: No incurrir en riesgos anormales.

Redituable: Que genere ingresos adecuados a las expectativas del Banco.

1.5 EL CRÉDITO: FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA BANCA.

El crédito es por excelencia la operación activa de la Banca; en virtud de ella la institución de crédito, al prestar dinero, se convierte en sujeto acreedor, y alcanza la calidad de deudor, quien recibe el financiamiento.

Son tan importantes las operaciones activas que, junto con otro tipo de servicio bancarios, son las que califican la importancia de la institución que realiza.

En efecto, cuando un Banco tiene muchas operaciones activas, paralelamente tiene también muchas operaciones pasivas, y así cumple la verdadera función que justifica su existencia: canalizar los recursos captados a las actividades comerciales, industriales y de servicios que conforman la economía del lugar.

Indudablemente, el crédito bancario justifica una actividad de gran alcance social; quien tiene la responsabilidad de colocar recursos y tiene también la obligación de dar el crédito adecuado y obtener su recuperación oportuna.

Las fuentes que facilitan el crédito son, por tanto, la Banca Múltiple privada, las sociedades de financiamiento de Objeto limitado, la Banca de Inversión y las Cajas de Ahorro, por un lado y por otro, el Estado en forma de entidades oficiales de crédito, que a veces se especializan en un sector específico.

De lo anterior se desprende que la banca desempeña un papel muy importante en la canalización del ahorro hacia la recuperación de la industria productiva; de ahí la necesidad de promover la eficiencia de la estructura bancaria a fin de apoyar la planta productiva y mejorar su competitividad internacional.

CAPÍTULO II.

“EL BANCO”

2.1 QUÉ ES UN BANCO.

Es necesario conocer que se entiende por un Banco, y cuales son sus diversas funciones y operaciones que realiza, para de esta forma comprender la situación actual de la Banca y toda la problemática que presenta.

Son instituciones cuya función es servir de intermediarios entre personas con recursos monetarios y financieros y personas con capacidad jurídica y económica para usar esos fondos, en forma remunerativa y con las garantías necesarias.³

En forma más general puede decirse que un Banco es el punto de contacto entre personas que le confían el dinero y personas que lo solicitan a través de créditos.

La característica básica de toda institución de crédito es el papel de intermediación que desarrolla: captan por una parte recursos del público, y por otra, los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas de distribución y consumo.

2.1.1 La Banca como Empresa.

Ya que los depósitos bancarios a la vista constituyen una gran proporción del dinero utilizado en la compras cotidianas, los Bancos ocupan una posición estratégica en la economía.

³ PEREZ MURILLO, José. "Capacitación Bancaria Programada: Qué es un Banco," pp 1-21.

Pero, también tienen un significado particular para una pequeña fracción de la población: los accionistas de los Bancos. Los Bancos como cualquier empresa tienen como objeto obtener utilidades, es decir, realizar beneficios para sus accionistas.

Por lo tanto, dos puntos importantes a tratar son: Como obtener beneficios para los accionistas, y cómo intervienen en la regulación de la economía.

2.2 HISTORIA DE LA BANCA.

Para entender la importancia del crédito es preciso conocer la evolución de la Banca y las diversas funciones que ha ido adquiriendo, por lo que a continuación se presenta el desarrollo de la Banca a grandes rasgos.

Fue el auge del comercio en Babilonia y Asiria lo que ocasionó que se idearan instrumentos de crédito y de cambio, tales como letras de cambio y obligaciones de pago dinero, lo que muestra que ya existía en tiempos antiguos un modo de crédito.

Aunque el mayor progreso en el mecanismo del crédito se dio en los pueblos orientales, los antecedentes tangibles más remotos son de Grecia y Roma.

El desarrollo más considerable en las operaciones bancarias en los tiempos que registra detalladamente la historia, fue en Grecia. Los banqueros llamados entonces *trapezitae* (nombre que se originó de la mesa en que hacían sus operaciones) demostraron notablemente adelanto en las operaciones de crédito y en las de cambio de moneda, que fueron su especialidad.

“Los *argentarii* operaban en el foro romano y su ocupación principal era el cambio de moneda, pero también recibían depósitos y hacían préstamos y operaciones de crédito, ellos manejaban el sistema que equivale a la letra de cambio de nuestros días, por medio de la cual el capitalista ordenaba a su deudor pagar al banquero en determinada plaza, la cantidad que le adeudaba, y que el banquero con su actividad e influencias, hacía efectiva mediante una moderada comisión de cobro.”⁵

Los libros de contabilidad de los banqueros romanos se llamaban *kalendarium* y en ellos se asentaba toda operación de cualquiera clase hecha por el banquero, igualmente los cambios de moneda que los depósitos recibidos, pagos hechos a sus depositantes, operaciones de crédito y expedición de documentos de cambio. Estos libros eran vigilados por el gobierno, para garantizar los intereses del pueblo.⁶

Las operaciones que realizaban, provocaban un estado semicaótico, por la falta de regularidad en las medidas empleadas por aquellos banqueros; de todas maneras, las necesidades principales, que eran facilitar el cambio de la multiplicidad de monedas de los distintos países que la tenían para hacer posible el comercio internacional, la existencia de un lugar donde tener depositado el dinero para no conservarlo en las casa particulares; la facilidad de transportar, por medio de instrumentos de cambio, capitales importantes hasta los lugares más apartados del mundo civilizado de aquella época y la conveniencia de poder obtener préstamos, todo aquel que tuviera las garantías suficientes para demandarlos, hicieron que las operaciones de aquella banca primitiva fueran en extremo útiles para los negocios.

⁵ DUEÑES, Heliodoro. “Evolución Bancaria”, p38

⁶ Idem.

Hasta el siglo XII de nuestra era, es cuando empiezan a denominarse " Bancos " las instituciones dedicadas a recibir depósitos del pueblo, a distribuirlos en forma de préstamos y a efectuar operaciones de cambio.

La dominación germana en Italia hizo traducir al germano la palabra italiana "monte " con lo que designaban el almacenamiento de fondos recibidos en depósito o destinados a préstamo, así como el precedente de cambio de moneda. Denominados "banck" los "monti", se italianizó aquella palabra y se convirtió en "Banco", que es el que perdura y con el que fueron bautizadas las instituciones destinadas a los objetos descritos.

Las actividades de los traficantes en crédito y moneda se fueron regulando y la importancia de las operaciones que realizaban hizo que los legisladores se preocuparan por ir reglamentando sus funcionarios, inclusive León el Sabio, emperador bizantino de Constantinopla promulgó una serie de edictos, prohibiendo que se establecieran banqueros a no ser que fueran ciudadanos honorables que garantizaran su honradez y se hicieran responsables de que no habrían de falsificar o reducir de peso las monedas que manejaban; igualmente deberían garantizar que disponían en todo tiempo de los fondos necesarios para cumplir las obligaciones que contrajeran, tanto al admitir depósitos como al negociar letras de cambio.

De la trascendencia de las operaciones bancarias tanto para ayudar al gobierno en sus necesidades como para fomentar el comercio doméstico e internacional, ameritaron que se dictaran leyes reorganizando las actividades de los banqueros.

La regulación fue un gran paso para perfeccionar el procedimiento; pero faltaba algo de gran consideración y era convertir en verdaderas instituciones públicas a los grupos dispersos que tenían en sus manos funciones tan importantes para la vida del pueblo como eran el tráfico con monedas internacionales, el transporte de capitales, la custodia de los depósitos y la distribución de la riquezas que para ese objeto se les confiaba.

En Génova se fundó el Banco de San Jorge, igualmente en Florencia, Sicilia, Nápoles, y Pisa fueron establecidos Bancos en forma verdaderamente de instituciones. La razón principal para ello era que el desenvolvimiento de los negocios requería enormes capitales y grupos de instituciones competentes e interesadas en las empresas, que pudieran llenar las necesidades de un comercio cuyo desarrollo se iba haciendo mayor cada día.

Los Bancos que se desarrollaron espectacularmente en la Edad Media y fue en ésta época cuando el crédito adquirió una verdadera relevancia formal, sin embargo fueron los bancos de la época del Renacimiento en Italia los que verdaderamente fueron los antecesores de la banca moderna y fue a partir de la revolución comercial cuando se usó con frecuencia el crédito.

Hasta fines del siglo XVI puede considerarse que existía solamente un embrionario de Bancos. Los establecimientos de esta clase en las ciudades italianas no respondían a un científico y uniforme. El volumen principal de negocios, en aquellos bancos, así como en las negociaciones privadas que traficaban en todas las ciudades comerciales del mundo en asuntos de dinero, se concretaba al cambio de moneda, y a la transferencia de fondos de un plaza a otra o de una cuenta a otra; ninguna reglamentación general, ni ideología dominante, normaban las operaciones de crédito.⁴

⁴ Cfr. DUENES, Heliodoro. "Evolución Bancaria", pp 35-46

2.3 HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO.

El período prehispánico, previo a la conquista, no se puede hablar de un sistema financiero formal, aún utilizaban el trueque para realizar sus transacciones. Había una fuerte participación del gobierno, ya que este controlaba los recursos fundamentales de la economía (tierra, trabajo, procesos productivos y redistribución de la riqueza). Los comerciantes realizaban transacciones por mandato del rey. Solo los mercados más importantes permanecían abiertos diariamente, como el de Tlatelolco, los otros se celebraban cada cinco días y estaba prohibido realizar operaciones fuera de estos.

Dentro del período colonial, el gobierno español se vio en la necesidad de crear instituciones de crédito para substituir a la Iglesia y restarle importancia a los comerciantes. Así, la primera institución de crédito prendaria fue el Monte de Piedad de Animas. Para 1782 se fundó el Banco Nacional de San Carlos, destinado a fomentar el comercio en general, posteriormente se crean el Banco de Avío de Minas en el año de 1784.⁵

Fue hasta el período independiente en 1864 bajo el imperio de Maximiliano cuando se creó la primera institución de banca comercial en México que se llamó Banco de Londres, México y Sudamérica.

En el lapso de 1870 - 1879 se crean numerosos bancos, que se encontraban sin regulación alguna y tenían la posibilidad de emitir sus propios billetes.

⁵ VILLEGAS H, Eduardo y ORTEGA O., Rosa Ma., " El Nuevo Sistema Financiero Mexicano", pp 7-32

En 1889, se promulgó la primera ley de reglamentación de los bancos, que señalaba que dichas entidades requerían autorización de la Secretaría de Hacienda, se establecen algunas limitaciones a los Bancos en cuanto a reservas, facultades para emitir billetes y apertura de sucursales; además se realiza la primera clasificación que hacían de las instituciones de crédito en:

- 1) Bancos de emisión
- 2) Bancos hipotecarios (Créditos a Largo plazo)
- 3) Bancos Refaccionarios.
- 4) Almacenes generales de depósito.

Con la inestabilidad económica y política existente a causa de la Revolución, los bancos restringieron el crédito; la excesiva emisión de papel moneda dio impulso al atesoramiento y exportación de oro y plata y así el público retiró sus depósitos; ante lo cual varios Bancos quebraron.

****De 1924 a 1970 Banca Especializada.**

Se estableció que, para dedicarse al ejercicio de la Banca y del crédito se requería de concesión por parte del Gobierno Federal que otorgaba discrecionalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las concesiones se referían a operaciones como depósito, ahorro, financiera, hipotecario, capitalización y fiduciarias. Además se establecía que no podría otorgarse concesión a una misma sociedad para llevar a cabo más de uno de los grupos de operaciones escritas.

Conviene referirse principalmente a la etapa que inicia en el año de 1941, cuando fue expedida la Ley General de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito, que sin lugar a dudas, dio un

nuevo perfil a la Banca. La Banca era, en aquel entonces, con mucho, el principal intermediario financiero, situación que, a su vez, tendría importantes repercusiones sobre las estructuras y características de las operaciones de los demás intermediarios.

El proceso de transformación de un régimen de especialización de servicios a uno en el que se tiende a la intermediación múltiple o general, tuvo su momento culminante en el año de 1978, cuando se autorizó el cambio de la Banca especializada en Banca múltiple.

****De 1970 a 1976 Reconocimiento de los Grupos Financieros.**

Debido al desarrollo del país los grandes grupos bancarios se unen con otras instituciones a través de nexos patrimoniales con el fin de ofrecer en una sola institución diversos servicios bancarios - que fueron el antecedente para la banca múltiple - por esto el gobierno se vio en la necesidad de incorporarlos a la Ley General de Instituciones de Créditos y Organizaciones Auxiliares.

En el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1976, se desarrolló la Banca Especializada, y fue en ese mismo año cuando se publican las reglas de la Banca Múltiple, que para entonces eran las sociedades que tenían concesión del Gobierno Federal para realizar las operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria.

****De 1976 a 1982 Banca Múltiple.**

En 1976 se publican en el Diario Oficial las reglas de la Banca Múltiple

La Banca Múltiple: instituciones que operan los diversos instrumentos de captación de recursos, a plazos y en mercados diferentes, y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados.

En 1977 - 1978 se convierten diversas instituciones de crédito en banca múltiple, y 1978 se fusionan 19 instituciones de crédito en 6 instituciones de Banca Múltiple. La creación de la Banca múltiple constituye un gran avance en la liberalización de la intermediación crediticia a la vez que permitió a las distintas instituciones alcanzar mejores niveles de capitalización y lograr economías de escala. Además la Banca múltiple hizo posible una más adecuada diversificación de riesgos crediticios. La creación de la Banca múltiple propició, por un lado, la homogeneización del régimen del encaje legal, por el otro se facilitó la oferta de nuevos productos financieros, con lo que se pudieron satisfacer en mejor forma los requerimientos que tanto los inversionistas como los sectores productivos y la sociedad en general están demandando.

Para 1979 se creó el concepto de costo porcentual promedio de captación (CPP), el que como su nombre lo indica, es un promedio ponderado de las tasas de depósito que pagan los bancos a su clientela, el CPP, se convirtió en un indicador del costo del fondeo del sistema bancario y del crediticio, la utilización del CPP permitió que el gobierno fuera desregulando gradualmente las tasas de interés.

** 1982 Nacionalización de la Banca.

Para 1982, José López Portillo decreta la nacionalización de la banca privada; se da la conversión de las instituciones nacionalizadas en sociedades nacionales de crédito, en donde se permitía que los particulares participaran en el capital de los bancos hasta un 34%.

** 1983 Reestructuración de la Banca

En 1983, aparece la Sociedad Nacional de Crédito, exclusiva en México para prestar el servicio de Banca y crédito. Se definen dos tipos de sociedades nacionales de crédito: Las instituciones de banca múltiple y las instituciones de Banca de desarrollo; en agosto se decretó la transformación de la banca nacionalizada y mixta a Sociedades Nacionales de Crédito, se inicia la racionalización de la banca, reduciéndose de 60 a 29 empresas.

1983 fue el año más crítico de la crisis en México, hubo modificaciones a estructuras legales importantes como a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, abriendo la posibilidad de que los particulares volvieran a participar en el capital de la banca.

** 1984 se da la Racionalización de la Banca

Se anunció que las empresas que la Banca poseía en el momento de su nacionalización serían vendidas a los antiguos accionistas de los Bancos.⁵

** Desde 1989 se liberaron las tasas de interés pasivas que habían estado controladas anteriormente por las autoridades financieras, liberándose también cuantiosos recursos crediticios a la sociedad que el gobierno utilizaba a través del encajes legal. Se llevaron a cabo dos reformas constitucionales: una para ampliar la participación social en el capital de la Banca y la otra para dar autonomía al Banco central, se emitieron nuevas leyes —la de agrupaciones financieras, la de instituciones de crédito y la del Baco de México—; se reformaron en 23 ocasiones diversas leyes que norman al sector; se desincorporaron las 18 instituciones de Banca comercial; se negoció el capítulo de servicios financieros del Tratado de Libre Comercio.

⁶ Idem.

** 1990 Reprivatización de la Banca.

El servicio de Banca y crédito, enmarcado en un proceso de modernización financiera, nuevamente es considerado como una actividad sujeta a autorización en la que, sin olvidar su importancia como un servicio de interés general, al igual que las demás actividades del espectro financiero, podrán concurrir los particulares, dejándose de considerar como un servicio público.

El gobierno se basó en ocho principios para la desincorporación bancaria los cuales fueron⁷ :

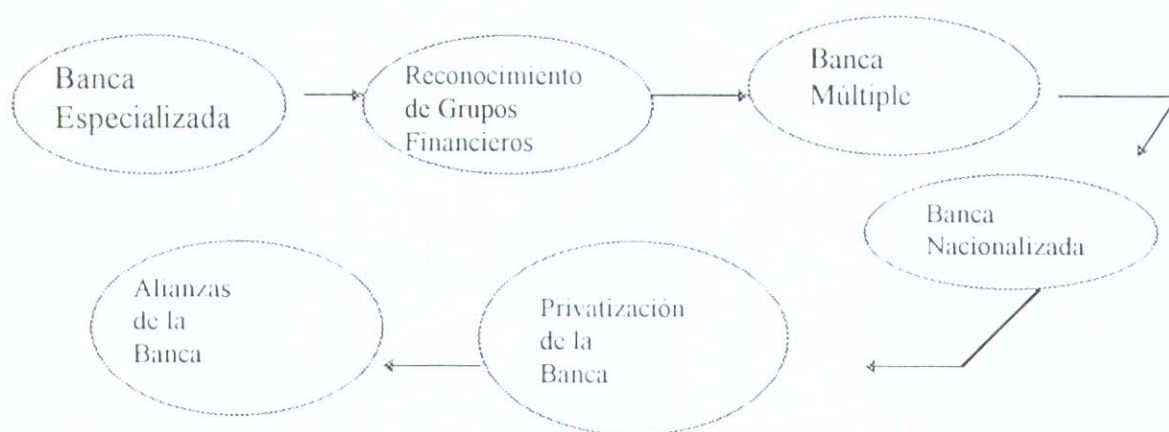
- 1) Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo
- 2) Garantizar una participación diversificada y plural en el capital, con objeto de alentar la inversión en el sector e impedir fenómenos indeseables de concentración.
- 3) Vincular la aptitud y la calidad moral de la administración de los Bancos, con un adecuado nivel de capitalización.
- 4) Asegurar que la Banca mexicana sea controlada por mexicanos
- 5) Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones
- 6) Buscar obtener un precio justo por las instituciones de acuerdo con una evaluación basada en criterios generales, homogéneas y objetivos para todos los Bancos.

La reprivatización bancaria se llevó a cabo a través de diferentes paquetes que se diseñaron para la venta paulatina de dichas instituciones, así el primer banco que se reprivatizó fue Multibanco Mercantil de México, S A

⁷ ORTIZ ARANA, Guillermo "La Privatización de la Banca", pp 11-17.

Cabe señalar que durante este proceso las instituciones bancarias fueron vendidas muy por arriba de su valor en libros, se presenta como ejemplo la venta de Banca Confía con una postura que ascendía a 892.6 millones de nuevos pesos, lo que equivalía 3.73 veces en relación al capital contable.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido la Banca de manera gráfica, a fin de que sea posible apreciar para el lector de manera más directa los cambios en cuanto a la conformación que ha ido adquiriendo la misma.



2.4 TIPOS DE BANCOS.

Bancos de primer piso. Instituciones que legalmente están autorizadas para realizar operaciones de ahorro, financieras hipotecarias y de capitalización. Tienen relación directa con los clientes.

Bancos de segundo piso. Son aquellos creados por el Gobierno para el desarrollo de algún sector de la economía en particular. Las características principales de estos bancos es que no operan directamente con particulares, y que la obtención de los créditos provenientes de los fondos arriba mencionados, se hace a través de las instituciones privadas de crédito, en esto se origina precisamente el

nombre de bancos de segundo piso, pues el hecho de no tratar directamente con los particulares implica, en sentido figurado, que se trata de un banco que no tiene entrada directa para el público.

2.5 MARCO LEGAL.

La ley de Instituciones de crédito señala que el servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser:

- I. Instituciones de Banca múltiple y
- II. Instituciones de Banca de desarrollo.

La ley considera servicio de Banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivos directos o contingentes, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.

La ley de Instituciones de Crédito define entonces a estas sociedades anónimas de banca múltiple como intermediarios financieros, capaces de captar recursos del público a través de certificados de depósito, pagarés, etc. (operaciones pasivas), y con esos recursos obtenidos, otorgar diferentes tipos de créditos (operaciones activas).

Cabe recalcar que la Banca transforma los recursos del público en diferentes tipos de instrumentos de ahorro, y además, que no hay un destino específico para cada origen de estos recursos,

es decir el Banco no destina los recursos de un ahorrador a un crédito específico. Debe ser un intermediario con la capacidad suficiente; es un emisor y receptor de crédito.

Ante la creciente apertura de nuevos bancos múltiple a continuación se mencionan cuales son los requisitos que dichos Bancos tienen que presentar:

1. Presentar proyecto de estatutos de acuerdo a la ley
2. Presentar un plan general de funcionamiento que tenga:
 - a. Plan de captación de recursos y otorgamiento de créditos.
 - b. Plan de cobertura geográfica.
 - c. Plan de aplicación de utilidades.
 - d. Plan de organización y control interno.
3. Depositar en institución de crédito el 10% del capital mínimo con que planean operar el Banco.
4. Presentar cualquier información adicional que les requiera la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2.5.1 OPERACIONES DE LA BANCA MÚLTIPLE.

El artículo 46 de la Ley señala que los bancos múltiples solo pueden realizar las siguientes operaciones:

- I. Recibir depósitos bancarios de dinero:
 - a) A la vista

- b) Retirables en días preestablecidos,
- c) De ahorro, y
- d) A plazo con previo aviso.

II. Aceptar préstamos y créditos;

III. Emitir bonos bancarios;

IV. Emitir obligaciones subordinadas;

V. Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior.

VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.

VII. Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.

VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de carta de crédito.

IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley del Mercado de Valores;

X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las misma, en los términos de esta Ley;

XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.

XII. Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas últimas.

XII. Prestar servicios de cajas de seguridad.

XIII. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.

XIV. Practicar las operaciones de fideicomisos y llevar a cabo mandatos y comisiones;

XV. Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;

XVI. Recibir depósitos en administración o custodia, en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles.

2.5.2 REGLAS PARA LOS REQUERIMIENTOS DE CAPITALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE.

En base al artículo 49 de la Ley de Instituciones de Crédito que señala que las instituciones de crédito invertirán los recursos que capten del público y llevarán a cabo las operaciones que den origen a su pasivo contingente, en términos que les permitan mantener condiciones adecuadas de seguridad y liquidez. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la

Límites de inversión en Instituciones con Control Mayoritario de Mexicanos

	G E N E R A L		Con autorización de la SHCP.	
	Anterior	Actual	Anterior	Actual
Individual Mexicanos o extranjeros	5%	5%	10%	20%
Global o extranjeros	30%	49%		

El incremento en el tope máximo individual, permite que accionista con recursos, interesados en participar en el control de la institución, aumenten su participación de 10 a 20 por ciento, además se menciona que cuanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorice participaciones superiores al 5 por ciento, tomará en cuenta la participación extranjera en el capital, de forma que el sistema de pagos del país esté siempre controlado por mexicanos.

El aumento al 49 por ciento puede estar representado en acciones con derecho a voto, ampliando la posibilidad de alianzas con mayor apoyo del exterior en el capital y tecnología, en instituciones de control mayoritario de mexicanos.

Incrementar los límites de inversión globales de inversión extranjera.

ESTRUCTURA DE SERIES

Serie	Límite Anterior	Límite Actual	Personas Anterior	Autorizadas Actual	Derechos Corporativos
A	Mínimo	51%	Mex. Personas Físicas y Fondos de Protección (FOBAPROA, Y fondo de apoyo al Medo. de Valores	Mex Personas Físicas, y Personas Morales y Fondo de Protección.	Sí

B	Máximo	49%	Mexicanos: Personas Físicas y Personas Morales	Libre Suscripción	Sí
C	30%	0%	Libre Suscripción.	Se elimina	Sí
L	30%	40%	Libre Suscripción	Libre Suscripción.	No

El cambio más importante consiste en que las personas morales podrán participar como accionistas de la serie "A".

La serie "C" se elimina como efecto de la incorporación de la característica de libre suscripción en la serie "B"; la disminución en series se debe traducir en una mejora en la operatividad.

- Abrir nuevas posibilidades de alianzas entre nacionales y extranjeros, al permitir su integración bajo instituciones controladas por extranjeros, bajo programas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Un elemento importante de la reforma es la posibilidad de formar grupos financieros, lo que ha permitido a la Banca trabajar bajo el esquema de Banca universal, aprovechando sinergias entre las subsidiarias para hacer más eficiente la operación, a la vez que se tiene la posibilidad de dar un uso más eficaz, la red de sucursales, ofreciendo en ellas una amplia gama de servicios a los usuarios.

Dentro de las medidas que facilitan las alianzas estratégicas entre inversionistas nacionales y del exterior, en instituciones bajo el control de extranjeros.

1.- Se disminuye de 99 a 51 el porcentaje mínimo que las instituciones del exterior debían conservar del capital de la filial constituida en el país. El capital quedará conformado por dos tipos de

acciones: la serie "F" (de control), de por lo menos 51 por ciento y la serie "B" de libre suscripción, con límite máximo de 49 por ciento.

2.- Se faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que apruebe programas conforme a los cuales, las instituciones financieras del exterior puedan adquirir acciones por encima de los límites máximos establecidos, cuando se trate de convertir en una institución filial a una institución en cuyo capital participen mexicanos en forma mayoritaria, también se disminuye de un 99 a 51 por ciento el límite mínimo de participación que la institución del exterior debe adquirir, cuando se trate de grupos financieros, banca múltiple, seguros, casa de bolsa o especialista bursátil, en el caso de otras instituciones financieras, prevalece el mínimo de 99 por ciento.

Con el objeto de preservar el sistema de pagos bajo el control de mexicanos, cuando se trate de una institución de banca múltiple, se establece un límite para que la suma de ambas instituciones no exceda del 6 por ciento del capital neto del sistema.

Entonces estas nuevas bases para la apertura del sector financiero presentan condiciones más favorables que las previstas en el TLC para la constitución y fortalecimiento de alianzas entre instituciones nacionales y del extranjero.

2.6 PRINCIPALES OPERACIONES DE UN BANCO.

1.- Operaciones Pasivas.:

Con operaciones pasivas se entienden aquellas que un banco realiza para allegarse de recursos, por las que se convierte deudor de las personas que le entregan el dinero, por medio de cualquier producto de captación. Estas operaciones constituyen los pasivos de un banco.

Existen diversos medios por los que un banco capta recursos de terceros, los más importantes son:

* **Cuentas de cheques.** Su principal característica es que son a la vista es decir puede ser cobrados al banco en cualquier momento, dentro de las cuentas de cheques existen varias modalidades como son las maestras que pagan intereses y otorgan diversos servicios y las tradicionales que no pagan intereses.

* **Cuentas de ahorro.** Básicamente las cuentas de ahorro son depósitos que recibe el banco, que son disponibles a la vista y que pagan un interés no competitivo con los otros instrumentos del banco, su finalidad no consiste tanto en ser un instrumento de buen rendimiento como un instrumento que promueva el ahorro. En realidad estos depósitos no constituyen una parte importante del total de los pasivos de un banco múltiple.

* **Depósitos a plazo.** En general los depósitos a plazo son los que recibe una institución de crédito que tienen una duración preestablecida y que no puede ser dispuesto por los inversionistas en cualquier momento sino cuando se haya pactado. Los rendimientos que pagan son más atractivos que los depósitos a la vista.

* **Bonos bancarios.** Son bonos a mediano y largo plazo que sirven para el financiamiento de proyectos de inversión.

* **Aceptaciones bancarias.** Son instrumentos para captar recursos en el mercado de dinero, que sirven para fondar problemas de liquidez a corto plazo de empresas o grupos de empresas grandes. Estos instrumentos se venden en el mercado de dinero indicando cual es la empresa destinataria de los recursos.

Además de estos instrumentos de captación, cabe mencionar que un banco también obtiene recursos por medio de :

Redescuentos con entidades de fomento como son Nafinsa, y Bancomext, entre otros.

Préstamos de otros bancos.

Préstamos de empresas y particulares.

II.- Operaciones Activas:

Básicamente se pueden dividir a las operaciones activas en tres:

Inversiones en cartera de valores. Que son posiciones que las instituciones tienen de valores del gobierno y empresas privadas, además de acciones de otras empresas.

Otros activos. Que principalmente son bienes inmuebles, efectivo disponible en caja, deudores diversos, futuros, reportos y otros.

Cartera de crédito. Esta constituida por los recursos que el banco coloca entre los demandantes de recursos a través de diversos tipos de financiamiento.

III. Operaciones Contingentes.

En el caso de las operaciones que realiza el Banco y que deben clasificarse como tales, corresponde a las que pueden en fecha determinada constituirse en una obligación obviamente a su cargo (PASIVO); en el momento mismo en el que una tercera persona no cumpla con el compromiso pactado en un título de crédito, contrato, convenio etc., un ejemplo de las mismas son las fianzas.

IV. Operaciones de Servicio.

Son aquellos funciones que realiza el Banco que no son objeto propio de su constitución como son la custodia y administración de valores, los cheques de viajero, cajas de seguridad, recepción de pagos de impuestos, fideicomisos, mandatos, avalúos, compraventa de divisas, etc.

Además con el objeto de dar a los agentes económicos la posibilidad de asegurar el tipo de cambio en transacciones de corto y mediano plazo y así facilitar la toma de decisiones económicas, el Banco de México autorizó a las instituciones de Banca Múltiple a realizar operaciones de futuros y opciones de divisas, tanto por cuenta propia como por cuenta de su clientela.

2.7 ÁREAS BÁSICAS DE UN BANCO.

Se dividen principalmente en las siguientes:

Área Comercial.: El área comercial es de asesoría y atención al cliente, está compuesta por los promotores del banco. El objetivo del área comercial es captar clientes, es el contacto directo entre la institución bancaria y el cliente tanto para el que quiere invertir sus excedentes como para el que requiere de un préstamo.

Área Crédito: El área de crédito se encarga de analizar a la persona física o moral para determinar si es o no sujeta de crédito.

Área Jurídico.: Esta área se encarga del proceso de verificación de la legalidad de la persona física o moral, y de la elaboración del crédito, es decir de su contratación. A su vez el área jurídico se encarga del cumplimiento de los parámetros establecidos por la ley; en el manejo de las cuentas e inversiones de la clientela y de la institución.

Área Fiduciario: Esta área se encarga de todo lo relacionado con los fideicomisos y su administración. También podría tener relación con crédito en cuanto a un crédito via fideicomiso.

Área Internacional: Se encarga de la colocación de los créditos en moneda extranjera y él se trabaja también con mesas de dinero.

Área Contable: En una institución de Crédito participa en la supervisión de las operaciones diarias, orienta la política de captación e inversión de los recursos; atiende las necesidades de información tanto internas como la información externa que debe proporcionar con determinada periodicidad a las autoridades encargadas de la vigilancia de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

2. 8 SITUACIÓN ACTUAL DE LA BANCA EN MÉXICO.

La crisis que experimenta la economía mexicana no tiene precedentes en la historia contemporánea del país e incide severamente sobre la estructura y operación del sistema financiero que se había mantenido a salvo aun en los momentos más difíciles de las crisis previas que el país había vivido.

Sin embargo, la presente coyuntura ha propiciado que salgan a la luz problemas ocultos que la Banca ha tenido durante varios años. La complejidad de la actual situación es completamente diferente en intensidad y matiz a la que enfrentó en 1982 o en 1988, periodos en que el sistema financiero no convivía con una economía abierta y desreglamentada; tampoco el fenómeno de la globalización había madurado y la competencia nacional e internacional era limitada. De hecho esta última no existía al inicio de los ochenta porque los Bancos estaban estatizados. Asimismo, las necesidades de la clientela nacional y los instrumentos disponibles para el ahorro no eran tan complejos como en el presente.

Así pues, ante la globalización y la tendencia de apertura que se dio en México, la respuesta del gobierno fue el establecimiento de un nuevo marco jurídico que brindara la flexibilidad necesaria requerida, para permitir al sistema financiero colocarse al nivel de los países más desarrollados; pero esto implicaba la elevación de los estándares de operatividad y eficiencia, y que existiera una congruencia entre lo dicho y el nivel de exigencia del mercado.

Pero el cambio jurídico no es sino el primer paso, para la verdadera transformación que el sector financiero necesita, y en especial la banca, que durante años ha sido el principal motor de la economía

en México; el trabajo restante de dicho cambio lo tendrán que emprenderá las instituciones financieras de manera interna.

Algunos de los factores a mencionar que intervienen en el cambio del sistema financiero son: la innovación tecnológica, la integración bajo el esquema de banca universal, la bursatilización de los activos, el surgimiento de los mercados emergentes de capital, y como ya se mencionó la globalización de los mercados, cuyo reflejo lógico es la conformación de bloques comerciales y financieros en Asia, Europa y América.

En especial para México, se menciona el Tratado de Libre Comercio, que a pesar de establecer una apertura gradual, establece un tiempo limitado a las instituciones financieras para prepararse ante dicha competencia, y por lo tanto, se impone la necesidad para los intermediarios del país elevar sus estándares de eficiencia operativa y la calidad de sus servicios.

Como se puede apreciar, el reto de modernización de la economía y en particular del sector financiero es enorme. Al igual que la economía en su conjunto, el sector financiero mexicano no se ha sustraído de las tendencias mundiales y ha sido uno de los más dinámicos, el resultado ha sido un sistema financiero con un grado relativo de desarrollo bajo, pero con un alto potencial de crecimiento; ante la expectativa de que la economía recupere su capacidad para crecer de manera sostenida, en los próximos años, el sistema financiero en México tendrá un importante desarrollo. Esto se reflejará en un aumento de la penetración financiera y en la canalización de una mayor cantidad de recursos crediticios al sector privado, indicadores que actualmente son bajos con respecto a la de otros países.

A continuación se mencionan algunas de las características que limitan su eficiencia y competitividad internacional

A) Costo elevado de para los compradores.

En general, y de acuerdo a parámetros internacionales, se considera que la privatización de los bancos se realizó a un costo muy elevado para los compradores, en relación a esta compra de los bancos, diversos analistas opinan que en razón de que el gobierno "apresuró" el proceso de privatización, los nuevos propietarios no pudieron evaluar cabalmente los riesgos implícitos en las adquisiciones esta situación indujo a que algunas instituciones dieran un marcado énfasis a la rentabilidad de corto plazo a fin de recuperar sus inversiones.

Por otro lado, parte de los capitales aportados para la compra de algunos Bancos no fueron reales, sino que derivaron de préstamos de terceros, y ante las dificultades económicas, diversas instituciones quedaron en una posición debilitada en su capital.

Es importante señalar que antes del declive económico, un porcentaje significativo de los activos de diferentes Bancos estaba constituido por recursos invertidos en instrumentos de la deuda pública y en el mercado de valores, los cuales quedaron mermados con la devaluación.

B) Falta de una verdadera tradición competitiva.

A partir de la nacionalización de la Banca, que fue el 1º de diciembre de 1982 , en el VI informe de gobierno de José López Portillo, se vio a la misma como un instrumento para cubrir las necesidades

específicas del gobierno que básicamente eran: forzar el ahorro interno y financiar el gasto público, en el que se incluía la carga de la deuda.

Así, durante los años ochenta la Banca estuvo extremadamente protegida frente a la competencia. Los elevados encajes legales prevalecientes para financiar al gobierno, junto con una escasa demanda de recursos de la clientela para la inversión, ayudaban para que el riesgo crediticio fuera mínimo.

Fue en este lapso cuando se descuidó la eficiencia de los Bancos, como entidades propias y de los procesos que encierra la misma; desvirtuando su función principal.

C) Liberalización de las tasas de interés y la eliminación de los controles del crédito.

Se plantea que en México no hay una verdadera tradición de banca competitiva y eficiente, antes de la estatización bancaria, en 1982, el Banco de México y la Secretaría de Hacienda controlaban absolutamente los proceso clave del negocio bancario, se establecían el monto de los créditos que los banco pagaban a los depositantes y en muchos casos también fijaban las tasa de interés que las instituciones cobraban a los usuarios del crédito.

A través del encaje legal y de los cajones del préstamo, las autoridades podían definir los destinatarios de un porcentaje muy alto de los créditos bancarios.

En las décadas previas a la estatización, muchos bancos funcionaban como la caja chica de los grupos corporativos que los controlaban, su función no era ganar dinero sino proporcionar una fuente segura de financiación barata a los consorcios industriales que eran propiedad de sus mismos dueños.

Posteriormente cuando el Estado asumió el control de la Banca, también recurrió a ella como su caja chica, esto se comprueba ya que para 1986 el sector público absorbía el 73% de todo el crédito bancario.

Las modificaciones emprendidas buscan promover su eficiencia, pues desregulado y competitivo debe minimizar el costo de la intermediación y traducirse en mayores niveles de ahorro e inversión.

De esta manera se han eliminado muchos de los controles que limitaban o entorpecían la operación de la Banca y de los intermediarios; actualmente la fijación de las tasas y plazos para los instrumentos bancarios se determinan libremente en función de las condiciones del mercado, además de la introducción de nuevos instrumentos de ahorro y títulos de deuda que han dado soporte a una acelerada expansión del mercado de dinero.

Por primera vez los banqueros mexicanos se han tenido que convertir en banqueros, ya que no pueden escurrir sus errores en el hecho de ser la caja chica de alguien más; esto ha significado mayores riesgos y una creciente cartera vencida, pero finalmente, las pequeñas y medianas empresas, las personas físicas, se verán beneficiadas por tener en la economía una verdadera Banca.

La situación ha cambiado radicalmente a partir de 1990, si bien el mercado financiero sigue cargando con muchos lastres del pasado, actualmente los bancos tienen que competir en las tasas de

interés que pagan y en los créditos que otorgan, y a la creciente competencia interna tendrán que añadir la competencia con las instituciones extranjeras y con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, la apertura financiera al exterior es una realidad. Su esquema contempla un periodo de transición de 6 años y abarca todas las figuras financieras existentes

D) Enfrentamiento directo con la Banca extranjera.

Los privilegios con que contaron los grupos financieros —figura jurídica creada en 1990, para optimizar las economías de escala y permitir la vinculación patrimonial de varios tipos de intermediarios— a través de las controladoras, asociados a un mercado cerrado, se diluirán paulatinamente entre 1995 y el año 2000, una vez que se inicie la competencia vinculada al ingreso gradual de los diversos intermediarios extranjeros.

Así, se menciona que el enfrentamiento directo con la Banca extranjera, será uno de los principales desafíos del futuro, como información se presentan los Bancos que fueron aprobados para operar en México, y aunque los planes de apertura de algunos Bancos se vieron retrasados por la situación que se presentó posterior a la devaluación de 1994, y la contracción económica que se vivió, dicho retraso no liberaba a los bancos del problema a afrontar.

Las 18 instituciones de Banca múltiple aprobadas fueron Citibank, Santander, JP Morgan, Republic National Bank of New York, Bank of America, Chemical Bank, Nations Bank; Societé Generale; ING Capital Holdign, AGN AMRO Bank; Fuji Bank and Trust Company, Banque Nationale de Paris, Chase Manhattan Bank, Bank of Boston, Dresdener Bank, First Chicago, Bank of Tokio y American Empress.

El arribo de los bancos extranjeros traerá consigo problemas para los nacionales, en virtud de que los primeros poseen una fuente de fondeo más barata, sus costos de intermediación son más bajos y sus niveles de capitalización son más grandes.

Desafortunadamente el bancario mexicano se logra caracterizar por una ineficiencia global, observada, entre otros indicadores por sus altos costos operativos, heterogénea calificación de su personal, defectuosa evaluación de los riesgos y una amplia brecha entre los servicios que ofrecen y los que requiere el mercado.

Ante esta situación, cabe señalar que la banca mexicana tiene varias ventajas competitivas como son: la extensa cobertura de los intermediarios, un mayor conocimiento del mercado, la infraestructura creada y el potencial de aprovechamiento de los distintos nichos de mercado, en general ellos constituyen en conjunto una barrera natural de protección, frente a la entrada de los intermediarios externos.

Se puede decir que no forzosamente se tiene que dar el enfrentamiento, de hecho la complementariedad existente entre nacionales y extranjeros permitió la conformación de diversas alianzas y asociaciones con intermediarios quienes principalmente aportan la tecnología, sistemas y en general el *know how* de la Banca.

De hecho, las asociaciones de los Bancos reprivatizados representan una de las tendencias de expansión de los grupos empresariales de México, además de la compra de empresas en el extranjero, y las asociaciones con transnacionales.

Por mencionar algunas asociaciones fueron: Probursa - Bilbao Vizcaya, Inverlat - Banco de Nueva Escocia, el grupo financiero InverMéxico y su socio estadounidense Household International, así como Bital que tiene participación en el Banco Central Hispanoamericano.

E) Mayor Competencia y una contracción del Mercado.

El mercado de colocación y captación de los Bancos se redujo desde el año pasado; en el primer caso se estima que el achicamiento es de alrededor del 50%, derivado de la inmovilización de la cartera vencida; del alto riesgo que significan los créditos ya otorgados y que enfrentan problemas potenciales de insolvencia en diferentes grados en el corto plazo, y porque ha declinado la demanda del crédito.

En un mercado de menor tamaño la competencia se ha intensificado entre las diversas instituciones, incluyendo a las del exterior; todos se pelean a los clientes buenos, evitando los segmentos “contaminados” (hipotecarios, tarjeta de crédito y bienes de consumo en general)

Por los factores mencionados —globalización de mercados, automatización y desregulación han cambiado de manera radical la manera en que los Bancos hacen negocios. Aunque los Bancos conservan la exclusividad en cuanto a la facultad de “crear” dinero, la competencia ha irrumpido con éxito en áreas en que tradicionalmente eran atendidas por los bancos, y en numerosas ocasiones con una ganancia importante en la participación del mercado. Así, los avances tecnológicos, la regulación sobre los Bancos y la rápida evolución de los mercados financieros permitieron que los otros intermediarios pudieran ofrecer instrumentos de captación más atractivos (los fondos de inversión fueron el primer producto), mientras que por el lado de la colocación, los gobiernos, empresas, e incluso individuos, pueden colocar su deuda de manera directa entre el público inversionista, lo que les permite, en algunas circunstancias, reducir costos.

Como muestra de la competencia actual, en 1993 –primer año con casi todos los bancos privatizados el margen financiero, medido por la diferencia entre tasas activas y pasivas fue 8.6% para el caso del Cete, en 1988 era 12%, esta reducción, en conjunto con las reservas creadas para la cartera vencida provocó que las utilidades disminuyeran su ritmo de crecimiento con respecto al año anterior.

Además, la Banca establecida tendrá que enfrentar a instituciones financieras que han tenido un importante desarrollo en el mundo: las llamadas sociedades financieras de objeto limitado (*banks no-banks*), orientadas al otorgamiento de créditos al consumo y para empresas en sectores específicos.

F) Mantenimiento de altos niveles de intermediación:

Otro de los grandes retos a confrontar es el de reducir los altos niveles de intermediación dados por los altos costos fijos que sustentan (sucursales improductivas), y los elevados gastos administrativos por la enorme estructura organizacional que se tiene (heredados de un burocrático dado el periodo de nacionalización).

La Banca poco puede hacer en el renglón de las tasas de interés , ya que su nivel depende de la cantidad de dinero (liquidez) en la economía, regulada por la política monetaria del banco central; por lo tanto, para enfrentar la competencia –y la consiguiente reducción en los márgenes financieros– los Bancos nacionales tendrán que intensificar sus acciones orientadas a incrementar la eficiencia de la operación.

Una más de las desventajas a resolver, es la de los rezagos en infraestructura y tecnología, principalmente en las áreas de sistemas e informática, se requieren sistemas tecnológicos que permitan dedicar más recursos humanos a la atención directa del cliente, y menos a la administración, a la vez que se reducen los costos; revisar políticas de captación y de financiamiento que faciliten la utilización de los servicios bancarios y que permitan aumentar el número de clientes; promover de una manera más eficaz el uso de los avances tecnológicos

G) Elevación de niveles de Capitalización.

Dentro del cúmulo de dificultades que se presentó en el primer trimestre de 1995, la banca comercial tuvo que enfrentar la necesidad de elevar los niveles de capitalización, para alcanzar el mínimo de ocho por ciento en el índice de capitalización fijado por la autoridades financieras del país, luego de considerar los efectos de la devaluación del 30 al 40 por ciento del peso ocurrido desde mediados de diciembre de 1994 en los activos en riesgo denominados en moneda extranjera.

Los Bancos vieron afectados sus niveles de capitalización, en virtud de la reexpresión en pesos de sus activos (cartera crediticia en dólares), cuyo valor aumentó y con ello los riesgos que conlleva una menor cobertura con recursos de capital dada la reducción del índice de capitalización.

Aunque los capitales requeridos podían obtenerse por medio de nuevas aportaciones de los accionistas, el cobro o venta de cartera, en las condiciones que se hallaba la economía, la salida más accesible fue a través del programa ofrecido por el Fobaproa.

H) Mayores niveles de reserva.

La obligación de la formación de las Reservas Preventivas queda comprendida en el Capítulo IV, de la Ley de Instituciones de Crédito que señala que con base en el resultado de la calificación de la cartera crediticia, las instituciones deberán constituir y mantener reservas preventivas globales por cada grupo de calificación. Así pues el monto de las reservas preventivas globales se determinará aplicando a la calificación de la cartera crediticia, los porcentajes que corresponden de acuerdo al grado de riesgo.

Ante el “destape” de la cartera vencida la Comisión Nacional Bancaria estableció que los Bancos comerciales están obligados a constituir reservas por un monto equivalente al 60 por ciento de su cartera vencida.

El cubrir los requerimientos mínimos mencionados se torna cada vez más difícil, y el reflejo de la asignación de dinero a éste rubro le resta capacidad de colocación de créditos a la entidad bancaria, con lo cual se estrechará aún más la liquidez del sistema y las utilidades de los Bancos.

Para respaldar lo anterior basta mencionar que grupos financieros como GBM Atlántico presentó en Septiembre de 1994 uno de los índices de reserva contra cartera vencida más alto del sistema bancario registrando un índice de 63.3%.

A continuación se presenta una tabla del aumento que los Bancos tendrían que aportar a fin de cumplir con el nivel de reservas exigidos:

AUMENTO DE LAS RESERVAS PREVENTIVAS

	Porcentaje de	Reservas Reportadas	
--	---------------	---------------------	--

	Cobertura de Reservas al 31 de dic. de 1994.	Millones de Nuevos pesos en 1994.	Reservas por crear
Banamex	50.13	9	4
Bancomer	45.01	4606.7	906.8
Serfin	40.00	3673.7	1223
Inverlat	42.37	2854.9	5
Bital	40.71	1260.9	1427
Mexicano	65.04	1231.5	5
Atlántico	54.75	1361.2	524.6
MProbursa	49.62	1114.5	583.7
Confía	53.55	538.3	-----
Banerecer	64.60	526.7	105.4
Banpais	37.81	788.1	107.0
Promex	51.32	635.0	112.7
Banorte	50.82	329.7	63.4
Bancén	51.91	401.1	-56.2
Banorie	27.08	336.5	372.7
Banoro	65.82	141.3	55.8
Interace	1242.42	568.3	72.5
Inbursa	7401.85	8	52.4

Cabe mencionar que la regulación que existe sobre los Bancos, ha representado un freno para la actividad bancaria tradicional. Es paradójico que uno de los atractivos de la Banca, el seguro sobre los depósitos, sea un obstáculo para poder ofrecer rendimientos competitivos a la clientela, ya que representa un costo que otros intermediarios no tienen.

I) Bajas utilidades de los Bancos.

La baja de las utilidades se debe fundamentalmente a las necesidades que han tenido las instituciones de destinar recursos en suficiencia para cubrir con las normas en materia de reservas y provisiones para la cartera vencida y riesgos de precios, en los términos de las reglas emitidas por el Banco de México para la valuación de carteras vencidas y establecimiento de garantías.

Por lo anteriormente mencionado las ganancias reales de los 17 grupos financieros más antiguos del sistema, cayeron 10.6% y sus activos totales decrecieron 34 % en términos reales.

En el caso de los Bancos, principales subsidiarias de la mayoría de los grupos financieros sus resultados estuvieron condicionados por la revaluación de sus activos y la creación de reservas preventivas contra riesgos crediticios, castigando sus utilidades.

J) Una baja en la calificación del papel comercial por el impacto de la devaluación.

Debido a los factores que de manera conjunta tuvo que enfrentar la Banca, las agencias calificadoras de valores como la Standars and Poors, redujo la calificación de la emisión de los títulos-valor de la Banca, por otro lado la correduría Salomón Brothers consideró a principios de marzo pasado que invertir en títulos de ciertos Bancos mexicanos, constituía un negocios de alto riesgo(estos con base a la calidad de la cartera de préstamos, al crecimiento, la adecuación del capital y la calidad de los activos) esto afecta de manera sensible ya que para futuras colocaciones de dichos papeles, los Bancos mexicanos tendrán que ofrecer más altos rendimientos, además que la bursatilidad de las mismas se ha visto afectada.

Por esto se requiere de manera necesaria, e inmediata que los Bancos implementen nuevos esquemas para que logren, entre otras metas, que vuelva a aumentar el nivel de calificación.

K) Desprestigio de las instituciones.:

En la década pasada, las necesidades de modernización de las instituciones financieras no constituían un aspecto apremiante para su sobrevivencia como en el presente. Existían una cultura de

“respeto al crédito” y la imagen de las instituciones no estaba desprestigiada; en la actualidad el propio Banco Central no escapa al desprestigio.

A consecuencia de la posición que tomaron los nuevos compradores y en su afán de recuperar inmediatamente sus inversiones, pusieron todo su énfasis en la rentabilidad a corto plazo ello provocó una imagen negativa entre los usuarios del crédito, quienes en muchos casos piensan que las operaciones de la Banca tiene un carácter altamente especulativo dadas las elevadas utilidades que tuvieron en su primera etapa de operación como entidades privadas. En este sentido, algunos banqueros, al tener claro que el negocio de las instituciones financieras se daría en el largo plazo, quisieron hacerlo en el corto, prestando recursos a sus propias empresas, haciendo caso omiso de las disposiciones legales existentes y, en diversas circunstancias, realizaron operaciones fraudulentas.

Este último fenómeno acentuó la desconfianza y el pesimismo entre los diferentes sectores del país respecto al futuro desempeño de la Banca y la economía.

La instrumentación de intervenciones gubernamentales a diferentes bancos por deficiencias administrativas en su operación y/o por acciones delictivas de sus directivos o propietarios.

L) Mayor renuencia de la clientela.

Existe una mayor renuencia a pagar por parte de los deudores, o renovar sus créditos bancarios, debido a que las tasas de interés en pesos han sobrepasado niveles razonables. Una parte de las empresas ha decidido no pagar sus adeudos y que se les apliquen los intereses moratorios, ya que la tasa previa que se les cobraba más estos últimos, sólo representaban alrededor de una tercera parte de las tasas de interés que se están pagando a la Banca.

2.8.1 MEDIDAS DE AJUSTE (ADAPTACIÓN) DE LOS BANCOS ANTE EL RETO PARA CAPITALIZARSE.

- **Castigar más las utilidades**

Como lo hiciera la mayoría de los intermediarios hacia finales de 1994, en virtud de que, por un lado la Banca aún no termina de asimilar los efectos de la inestabilidad financiera del país y por otro lado el deterioro de la intermediación asociada a la recesión de la economía, que implica una caída real de la demanda de crédito, ante el alto costo del dinero, y el aumento de los problemas de cartera vencida, ante las dificultades de pago que presentaron empresas y usuarios particulares de los recursos bancarios.

Además la Asociación de Banqueros de México anunciaría una reducción de 1.5 puntos porcentuales al margen de intermediación de los bancos, cabe señalar que dicha medida fue temporal, y se ajustó a las condiciones de cada institución y de acuerdo a la situación de los acreditados.

- **Mayor inyección de recursos por parte de los accionistas**

Aunque la actitud de los mismos no mostraban gran disponibilidad para efectuar otro desembolso, de una compra que resultó bastante cara, además de la degradación de las calificaciones para la deuda en pesos que realizó la calificadora de valores Standar and Poor's, a causa del incremento de los riesgos en el sistema bancario mexicano.

- **La emisión de valores en los mercados internos y externo.**

Empero, dicho mecanismo es se resulta remoto, ante la baja en la calificación de los títulos colocados en el extranjero, las dificultades de los bancos para cubrir sus pasivos externos de corto plazo que habían contraído, los pobres resultados observados por el mercado de valores, además de darse la comparación con los réditos que pagan los valores públicos.

Además la Banca mexicana tenía grandes dificultades para conseguir renovar algún CDI instrumento vital para fondear sus operaciones en México, de hecho se suspendieron tales certificados para México.

- **La ampliación de la participación extranjera en el capital accionario.**

Con la nuevas reformas que permiten una mayor participación del inversionista extranjero algunos bancos estudian la posibilidad de integrar nuevos socios.

- **El empleo de los recursos provenientes del Fobaproa así como del Procapte.**

El origen del Fobaproa se deriva de la obligación señalada en el artículo 122 de la Legislación Bancaria que menciona que las instituciones de banca múltiple deberán participar en el mecanismo preventivo y de protección del ahorro, en donde el banco de México administraba dicho fideicomiso.

La finalidad de dicho fondo en su constitución fue la de evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de banca múltiple.

De esta forma en México se fundó el primer Fondo de Protección de Créditos en 1981, mismo que tenía como finalidad garantizar las obligaciones asumidas por las instituciones de crédito, así como

brindar protección a los ahorradores, cuatro años más tarde, se formó el Fondo de Apoyo Preventivo a las Instituciones de Banca Múltiple, mismo que recibía cuotas de los bancos y podía endeudarse con el Banco central para financiar sus operaciones, aunque no podía recibir aportaciones del gobierno.

Fue el 18 de julio de 1990, cuando se constituyó el Fobaproa en sustitución del Fonapre, un nuevo fideicomiso acorde con la privatización bancaria y cuya finalidad es realizar operaciones preventivas tendientes a evitar los problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de banca múltiple, así como procurar el cumplimiento de sus obligaciones. En este nuevo Fondo participan la Secretaría de Hacienda y el Banco de México, el primero como fideicomitente y el segundo como administrador del patrimonio del fideicomiso, así como todas las instituciones de banca múltiple.

Para implantar éste nuevo esquema resalta la necesidad de analizar los riesgos de cada una de las instituciones, con la finalidad de establecer un monto máximo de prima, en el nuevo esquema que se plantea se pretende eliminar el de cuotas fijas, y en vez de éste crear un instrumento de cobro de primas diferenciado, con base en el riesgo de cada banco.

El Banco de México financiaría dicho programa mediante la suscripción de las obligaciones subordinadas que por ley emitirán bancos necesitados y los recursos provenientes serán invertidos en el instituto central.

Las obligaciones emitidas por los Bancos son amortizables en cualquier momento luego de su expedición, serán convertibles en acciones con derecho a voto después de 5 años, después de la conversión el programa venderá acciones al sector privado.

Se nota pues, que mientras que el gobierno está dando un colchón de capital a los Bancos, los requerimientos del programa están enfocados a dar a los administradores de los Bancos , cualquier incentivo para pagar las obligaciones lo más pronto.

Cabe recordar que en cuanto al financiamiento de protección, el Fobaproa se financia mediante el pago de primas mensuales por parte de toda la banca y el producto de todas sus inversiones y créditos, por lo que todo el peso del financiamiento recae sobre todo el de banca múltiple. Actualmente el Fondo cobra una prima ordinaria mensual equivalente a la duodécima parte del tres al millar, sobre el saldo promedio mensual que se registre en los pasivos en moneda nacional y en dólares de Estados Unidos, considerados como captación del público.

Se plantea que el establecimiento de la prima se ajuste de acuerdo al portafolio de cada banco; y que se ponga en funcionamiento un mecanismo de primas a futuro que considere las diferencias en los niveles de riesgos de los bancos, así como establecer un monto máximo cubrir por un seguro.

Esto permitirá, al mismo tiempo, no poner en riesgo la supervivencia de este fideicomiso, evitar pérdidas futuras a los ahorradores y obligar a los bancos a medir sus riesgos.

- **Capitalización de deudas.**

Cabe la posibilidad de que las instituciones financieras constituyan sociedades de capital de riesgo para capitalizar deudas. Los esquemas de recuperación son de largo plazo y obviamente se realizar y siempre y cuando los justificaran la viabilidad y el potencial de las empresas, la posibilidad de bursatilizar la cartera favorecería un amplio desarrollo del mercado ello, con menor riesgo para los

intermediarios y esquemas de pago más flexibles para la clientela, el desarrollo de los mercados secundarios y la presencia de cada vez más organismos calificadoros de valores, deberán favorecer la bursatilización de los activos bancarios.

A lo largo de la historia del sistema financiero de México pueden identificarse una serie de acontecimientos que han tenido un gran impacto en el desarrollo del sector. Indudablemente, la profunda transformación de hoy en día se agregará a dicha lista y será un punto de referencia muy importante, ya que el sector financiero vive un momento histórico; el panorama está lleno de grandes retos y amplias oportunidades, las condiciones para el cambio están dadas y el tiempo es corto, se requieren ajustes y acciones inmediatas y radicales.

2.9 LA CARTERA VENCIDA.

La cartera vencida, es sin embargo el principal problema que enfrenta la banca porque la cartera vencida representa un alto costo financiero para los Bancos: debe mantener una reserva proporcional a la misma, lo que paraliza los recursos prestables y la merma de sus utilidades.

Los orígenes de la cartera vencida en el caso de la banca mexicana, son complejos y diversos, pero es posible citar algunos factores que incidieron en el aumento de la cartera vencida los cuales son:

- **El anquilosamiento de la capacidad y análisis en el otorgamiento de crédito:**

La actividad bancaria en la década de los 80's se concentró en las operaciones pasivas; los coeficientes de encaje legal se mantuvieron en niveles altos, en ocasiones hasta 100%, y se utilizaron no como instrumentos de regulación monetaria, sino de financiamiento al excesivo desequilibrio fiscal.

- **El cambio estructural:**

Durante la administración de Carlos de Salinas de Gortari, el bancario comercial gestó un nuevo perfil, enfocado a fortalecer el papel de los intermediarios y promover la generación de ahorro en el país, ello obligó a cambiar el marco normativo de las instituciones y desregular la actividad. Pero no todos los rubros de las operaciones de banca y crédito se adecuaron al nuevo perfil del y al desempeño negativo —por la desaceleración de la economía, lo que afectó la administración de los flujos de efectivo que circulan entre el público y las empresas financieras

El profundo proceso de transformación de la actividad productiva, implicaba altos costos como son que las actividades y empresas que se desarrollaron en el pasado, tienden a tener problemas o desaparecer.

En este periodo de transición, no es raro, por tanto, observar empresas con problemas de contracción de demanda, de falta de liquidez, sobreendeudamiento y que todo esto repercute en los índices de cartera vencida.

- **La desaceleración en el crecimiento de la actividad económica.:**

En virtud de que la recesión que registra México es más profunda que en decenio de los ochenta, el deterioro que se observa en la salud financiera de las empresas y los individuos presagia un crecimiento más dinámico de la cartera vencida, además que la recuperación de los créditos se hace más difícil porque los riesgos de créditos están concentrados relativamente en pocas compañías.

Así pues el cambio estructural de la economía y la apertura de la misma unidos a una política fiscal y monetaria contraccionista, que consideró al tipo de cambio como el ancla de la lucha antinflacionaria, manejando elevadas tasas de interés reales como alternativa a los ajustes de paridad, modificó radicalmente la forma tradicional de "*hacer negocios*" en México, con base en un apalancamiento excesivo. De hecho, el principal efecto adverso que provocó el menor crecimiento de la producción nacional fue un repunte de la cartera vencida bancaria, cuyo saldo se elevó de 584 millones de nuevos pesos a 41 mil 625.3 millones de nuevos pesos entre diciembre de 1988 y junio de 1994, lo que en términos reales significó un aumento de dos mil 764.1 por ciento. (Información: El financiero martes 25 de octubre de 1994).

A la luz de las altas tasas de interés que han prevalecido en el mercado doméstico en los últimos dos años, se ha incrementado substancialmente la carga financiera de las empresas dentro del total de sus costos; simultáneamente la apertura económica redujo en diferentes grados las ventas, léase liquidez, de las empresas, mismas que ante una perspectiva de limitada o nula viabilidad se resistieron a capitalizar a sus negocios para aminorar la carga derivada de sus deudas.

Por todo lo anterior, un buen número de empresas ha caído en cartera vencida y/o se ha visto precisada a entregar sus negocios a la Banca, quien ahora además de su función de intermediación financiera se ve obligada a realizar actividades mercantiles.

Es importante mencionar que un volumen importante de clientes que están en la cartera vencida de la Banca, no tienen en realidad un problema financiero estructural, sino más bien de flujo, en virtud del desfase cada vez mayor que se presente entre los períodos más cortos que les exigen los bancos y sus proveedores para el pago de sus créditos y de los insumos que los adquieren, y los lapsos más largos que transcurren para el cobro de las cuentas a sus propios clientes.

Por tanto, la desaceleración de la actividad productiva, más dura que la estimada, que se explica tanto como una consecuencia del modelo implantado en el sexenio anterior como por el plan de contingencia económico implantado tendiente a abatir la inflación, aunado a una política fiscal y monetaria contraccionista, y a la incertidumbre del mercado (factor clave para la estabilidad que se basa en la confianza de los inversionistas); todo esto significó altas tasas de interés y una mayor desaceleración del crecimiento económico, lo que repercutió en una agudización de índice de cartera vencida.

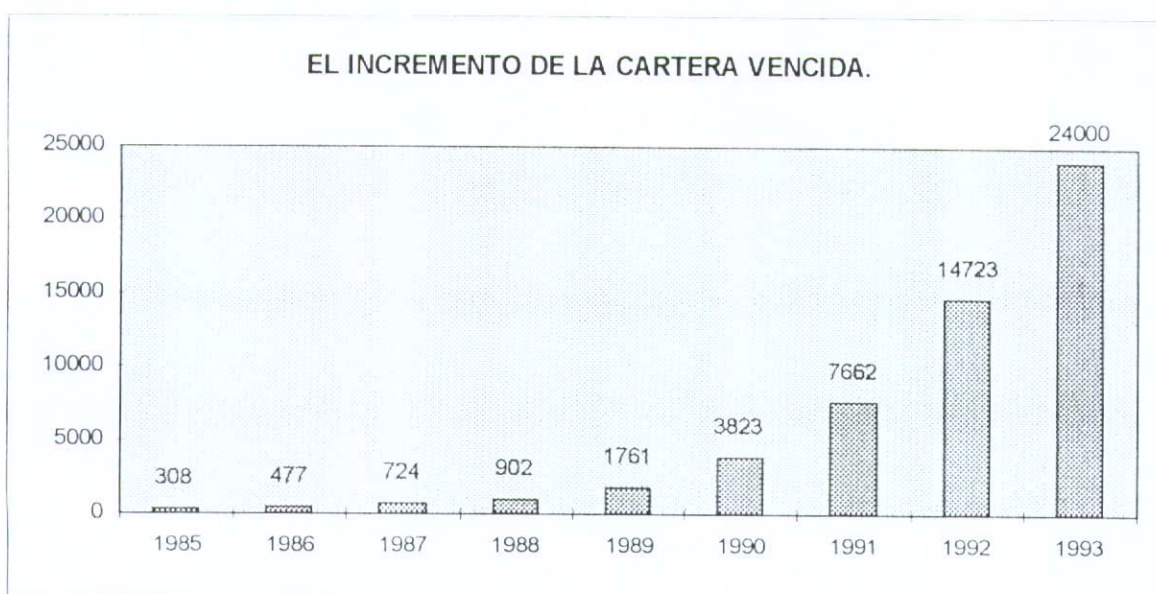
● La cartera vencida heredada .

Se considera que previo a la venta de las instituciones existía un monto importante de "*cartera vencida oculta*", que no salió a "*flote*" porque se utilizó el mecanismo de renovación de créditos. Asimismo, con la estatización de la banca, diferentes instituciones encauzaron recursos al campo y a la infraestructura de carreteras, entre otros renglones, con evidentes propósitos políticos. Los créditos otorgados sin un sustento técnico, posteriormente cayeron en cartera vencida, la cual heredaron las instituciones privatizadas.

También parte de la “*cartera oculta*” provino de un proceso de corrupción que se manifestó en el periodo anterior a la privatización entre algunos funcionarios de la banca estatizada y diferentes empresas que obtenían créditos “*fáciles*”

Por lo demás, si en el concepto de cartera vencida se considera la denominada “*cartera asociada*”, es decir, la que aún no se vence pero seguramente no será cubierta después de 180 días de su próximo vencimiento, el monto real de la cartera vencida totalizaría en la práctica de tres a cuatro veces más de lo que indican las estadísticas.

Así para agosto de 1993, La Revista Valores financieros señalaba para el mes de agosto de 1993, que la histórica cartera vencida se había elevado en un 207 % lo que equivalía a decir que, por cada peso que se pagó por las 18 instituciones bancarias al Gobierno Federal, 60 centavos estaban en cartera vencida.



Así la solución que se implemente deberá romper el círculo vicioso del que es muy difícil salir: altos réditos por adeudos vencidos, falta de liquidez de los clientes, inadecuado plazo para liquidar el adeudo, desaceleración económica y embargos masivos a instituciones crediticias en contra de los deudores morosos

- **Una enorme demanda de crédito más allá de los límites de la captación monetaria** (Sobre demanda de créditos que no se igualan a la captación de recursos monetarios)

A partir de 1989, una vez desreguladas las operaciones activas, las instituciones bancarias enfrentaron una inusual demanda de crédito, la que tuvieron que afrontar con procedimientos inadecuados de evaluación y seguimiento, que derivó en muchos casos, en mala asignación de los recursos.

Concretamente en Jalisco, la relación entre lo captado y el crédito fue ascendiendo de la siguiente forma: para 1989 representó el 28%, en 1990 subió al 45.6%, para 1991 alcanzó el 66.12% y para 1992 la captación representó el 114% del total; lo que significa que por cada nuevo peso captado, la banca de Jalisco prestó N\$1.14, la histórica marca de superación de la cartera crediticia sobre la captación monetaria de la banca jalisciense, establecía un hecho en la economía: las instituciones bancarias tenían una sobredemanda de créditos, los que no se igualaban a la captación de los recursos monetarios.

2.9.1 REACCIONES DE ANTE LA CRISIS FINANCIERA.

Algunas de las acciones que emprendiera la Banca para contrarrestar la situación fue el diseñar programas con varios elementos en común como son: El congelamiento de pagos mensuales, el refinanciamiento parcial o total de los intereses, la disminución de la amortización a capital, incremento en el pago de los intereses de acuerdo al movimiento de la tasa líder del mercado y extensión del plazo inicialmente pactado al firmar el contrato.

Reducción de la de 1.5 puntos porcentuales (A M.B. al margen de intermediación como una medida temporal ajustada a las condiciones de cada institución.)

Reestructuración de carteras.

Se ha iniciado un proceso intensivo de reestructuración de carteras vencidas, pero a pesar de ello, éstas han crecido en un 45% en el primer trimestre del año respecto a diciembre de 1994, debido a que la evolución económica del país se ha erosionado continuamente, como anteriormente se mencionó.

Así en apoyo a la planta productiva, se inició un programa de reestructuración de cartera crediticia viable, mediante el esquema de las UDI's, el arranque del programa será mediante la creación de fideicomisos por 94 mil millones de nuevos pesos, denominados en UDI's, en la operación inicial se intercambia deuda del Gobierno Federal (N\$65 mil millones) y del Banco de México (N\$18 mil millones con la Banca Comercial a través de los Fidecomisos, la Banca por su parte adicionará 11 mil millones de nuevos pesos de sus reservas; cabe aclarar que esta operación nueva no implica inyección de

recursos nuevos, corresponde a un mero asiento contable para pasar a cuentas de orden la cartera reestructurada de los Bancos.

CAPÍTULO III.

**“DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA
ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE UN
CRÉDITO.”**

3.1 LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA, COMO ORIGEN DE LA DISTORSIÓN EN LA FILOSOFÍA DEL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

Como se había mencionado la estatización de la Banca fue un factor determinante para que se diera la obsolescencia en el análisis de crédito, en donde la preocupación principal de los Bancos era la colocación de los recursos, ya que la importancia de los Bancos dependía de los volúmenes de crédito otorgados, sin ser prioritaria la recuperación, ni la utilidad final de la institución.

Fue en este mismo periodo de la estatización de la Banca, cuando diversas instituciones encauzaron los recursos al campo, y a la infraestructura de carreteras, con evidentes propósitos políticos, los créditos eran otorgados sin un adecuado sustento técnico lo que propició que la función de análisis de crédito se distorsionara en las instituciones Bancarias, por ello a principios de los noventa cuando se recuperó la economía y se liberalizó el sistema financiero, se hicieron evidentes y graves las deficiencias de la Banca en su capacidad de evaluar los riesgos crediticios.

Frente esta situación, cabe señalar que la mayoría de los Bancos NO han enfrentado el verdadero reto de revisar a fondo sus proceso organizacionales, sus estructuras, sus incentivos y la cultura de sus departamentos de crédito. La alta dirección de los Bancos tendrá que replantear los nuevos lineamientos, aquellos que funcionen y que resulten en beneficios tanto para el cliente, como para la institución, y que realmente el crédito sirva como palanca que impulse el desarrollo favorable de la empresa.

Mientras la alta dirección no cambie radicalmente su enfoque en busca de créditos productivos y logre visualizar a largo plazo la utilidad a obtener, ningún sistema que se implante logrará desarraigar

las prácticas que hasta ahora han sido tan perjudiciales y que han mermado gravemente la capacidad de los analistas, y no precisamente por su habilidad para evaluar los riesgos, sino por el enfoque erróneo en los mismos, es decir, ya sea el ejecutivo de cuenta integral el que realice el estudio de crédito o el analista, deberán tener bien claros los lineamientos por parte de la institución, y entonces emprenderán un estudio cabal con una nueva actitud frente a la solicitud de crédito.

Ante este panorama se procede a describir cual es el sistema que está operando para el otorgamiento a fin de evaluarlo y proponer algunas modificaciones para su optimización.

3.2 ETAPAS BÁSICAS EN EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO.

- I. El conocimiento de la clientela actual o potencial.
- II. La investigación preliminar.
- III. La propuesta de crédito.
- IV. El análisis del crédito.
- V. La decisión (otorgamiento, rechazo o alternativa)
- VI. La recuperación del crédito.

I. EL CONOCIMIENTO DE LA CLIENTELA.

Conocer a la clientela implica poder responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿ Quiénes son ?
- 2) ¿ A qué se dedican ?
- 3) ¿ Qué opinión prevalece sobre ellos en la comunidad ?
- 4) ¿ Qué resultados han tenido en su actividad ?

- 5) ¿Cuál son sus proyecciones ?
- 6) ¿ Qué necesitan de la institución ?
- 7) ¿ Quiénes son los principales socios o accionistas?
- 8) ¿ Quién o quiénes son las personas facultadas legalmente para obligar a la empresa ?
- 9) ¿Cuál es la situación de sus productos en el mercado?

II. LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

Al considerar la solicitud de crédito antes de apoyarla, o en su caso de opinar que no se otorgue, se debe tomar en cuenta cierta información esencial:

Se debe investigar:

1. La personalidad del solicitante.
2. Capacidad de pago.
3. Condición económica y financiera del solicitante
4. La información crediticia (en fecha).

Introducción:

Solicitud escrita que presenta el cliente, detallando: tipo, forma de pago, plazo, monto, fuente de recursos, destino, garantías.

Cuestionario de información básica: Nombre de la sociedad, antigüedad, socios fundadores, estructura accionaria, giro y localización.

- Referencias bancarias y comerciales de la empresa
- Referencias bancarias y comerciales de avales y principales.
- Copia de contratos de créditos contractuales con otras instituciones.
- Copia de avalúos de activos fijos.
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Copia del Registro de la Cámara a la que corresponda.
- Cuadro de riesgos e informe de crédito solvente, múltiples y seniereb.

Documentación legal.

- * Copia del acta constitutiva o acta de matrimonio o nacimiento en caso de persona física.
- * Copia de la escritura de otorgamiento de poderes.
- * Copia de escrituras o Actas de modificaciones a los estatutos de la sociedad.
- * Copia de inmuebles dados en garantía (incluyendo datos de inscripción) o relación y copia de facturas en caso de prendas.

Información Financiera.

- Balances y estados financieros parciales (preferentemente dictaminados) de por lo menos los tres últimos ejercicios.
- Balances y Estados de Resultados, con una antigüedad no mayor de 3 meses
- En ambos casos con relaciones analíticas de las principales partidas, desglose de depreciaciones acumuladas y aplicadas a resultados en cada ejercicio, desglose de los activos fijos (valores históricos y actualizaciones)
- Relaciones detalladas de aquellas cuenta de activo y pasivo que tengan saldos de importancia.

- Si el balance refleja la propiedad de bienes raíces, es necesario incluir datos de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad.
- Si se tienen pasivos de importancia, es necesario detallar sus vencimientos y, cuando proceda las garantías que hayan otorgado, esto con el fin de evitar que un mismo bien respalde dos créditos diferentes.
- Si se señalan pasivos contingentes es necesario mostrar una relación que indique las causas, nombres y domicilio de las personas a cuyo favor se hayan otorgado, y plazo en el que se otorgaron y vencen dichos créditos.
- Estados financieros proforma que cubran, como mínimo el mismo número de años en que se estima liquidar totalmente el crédito solicitado.

* Información del aval.

Personas Físicas.:

Relación patrimonial con analíticos y datos de inscripción de los bienes inmuebles.

Persona Moral.:

Balance y Estados de Resultados con relaciones analíticas, y datos de inscripción de bienes inmuebles.

Copia de Escrituras constitutiva con datos de inscripción.

Copia de escritura de poderes

Modificaciones a los estatutos de la constitución.

En caso de créditos específicos, de mediano y largo plazo:

- Balances, Estados de Resultados y Flujos Proformas por el plazo del crédito.

– Información requerida por el Fondo de Fomento si es el caso (solicitud de Bancomext o Nafin)

En realidad el conocimiento profundo del cliente comprende diversos aspectos como son:

ORGANIZACIÓN

Antecedentes - Giro de la empresa según constitución y real, la fecha de constitución (identificando el registro), duración e inicio de actividades de la empresa a fin de conocer la experiencia en el ramo. El capital social inicial así como sus modificaciones. Cámara a la que pertenece, registro federal de causantes. (recabar copia de esos registros).

Dirección y organización - La conformación del capital social inicial y sus cambios, también las modificaciones significativas de la constitución original, a el giro, a las facultades, aumentos de capitales, variaciones del tipo de sociedad, cambio de los accionistas fundadores. Nombre, edad, nacionalidad, experiencia del consejo directivo y de las personas a quienes esta a cargo la dirección de la empresa, sus facultades y la antigüedad de la empresa y similares. Organigrama de la empresa con una relación de los principales funcionarios.

Grupo Económico. Empresas que forman el grupo económico, con el conocimiento de la actividad de cada una así como la relación comercial inter-empresas. Antecedentes y situación actual (constitución, objeto, capital social, dirigentes, personas que controlan el capital). Típicamente se considera una empresa como grupo si la tenencia accionaria es mayor del 25% (Ver anexo A y B)

PRODUCCIÓN

Localización de la empresa. - Cercanía a las materias primas, a los mercados de consumo, vías de comunicación, servicios, infraestructura, posibilidades y planes de expansión. Quien es el propietario del (os) terreno(s) y construcción(es) donde se ubica la empresa (oficinas, bodegas y plantas)

Distribución de la planta(s) y equipo(s). Áreas y superficies, especificando su uso. y explicando un diagrama de la distribución en forma generalizada, es conocido también como Lay Out.

Maquinaria y Equipo. - El tipo de maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa, comentando su función y capacidad, procedencia, tecnología de origen, años de uso, tipo de mantenimiento y periodicidad y estado físico en que se encuentra.

Capacidad instalada - Con que capacidad cuenta la empresa, y con cuantas líneas de productos maneja, unidades, estacionalidades, precios y costos.

Proceso productivo - Conocer el proceso productivo, las diferentes fases y el proceso de cada una de ellas. La tecnología empleada en el proceso, así como la patente, su registro y derecho de explotación, además la asistencia técnica con que cuentan.

Materias Primas - Conocer sus principales proveedores y la clase de insumos que le proporcionan, determinar si utilizan materias primas de importación y en que porcentaje, la facilidad y diversidad para conseguir sus insumos, plazos que le otorgan los proveedores y el tiempo de experiencia con ellos. Posibles problemas de abastecimiento y los medios para hacer llegar la materia e insumos a sus almacenes. Si su precio está sujeto a controles oficiales o se basan a las presiones de oferta y

demanda, la política de inventarios, si sus fuentes están cerca de la planta y si tiene alternativas en caso de que sus proveedores no le puedan surtir.

Mano de Obra.- Si por el tipo de proceso requiere mano de obra calificada, si se cuenta con programas de capacitación, el número de obreros calificados o no calificados, eventuales, empleados, técnicos. También es muy importante saber que relación tienen con los sindicatos, a que sindicatos esta afiliado, si han tenido conflictos laborales, es decir el historial de las relaciones de la empresa-sindicato.

MERCADO.

Descripción del producto.- Precisar las especificaciones o características que definen e individualizan con exactitud los bienes y servicios (que sea fácil de entender), indicar los fines a que se destinan, también se deberá informar quienes y como lo usan, hacer referencia expresa al producto principal.

Competencia - Marca de los productos en el mercado, la calidad, presentación, y prestigio en sus marcas o productos.

Antecedentes y experiencia del solicitante en el mercado.- Comprobar el nivel de experiencia dentro de su mercado, observar el área de fuerza de ventas.

Comercialización.- Cuales son las zonas o plazas donde vende sus productos, es decir, señalar el lugar donde hace sus ventas, sea en el extranjero, nacionales, regionales, locales, cual es el sistema de relacionar la producción con el consumidor, describir el esquema organizativo que tiene la empresa, para

distribuir sus bienes o servicios, canales de distribución y venta de sus productos, si es al consumidor, al detallista, al mayorista o a intermediarios.

Cientes - Identificar cuales son los principales clientes, si están diversificados o si una porción importante de las ventas esta destinada a un grupo pequeño de la clientela, si son clientes cautivos, si existen ventas de exportación, que porcentaje representa del total, y a que países, que tan cerca esta la empresa de sus principales clientes y las repercusiones, plazos de venta que otorga a sus clientes y que porcentaje de sus ventas son a crédito. Básicamente es hacer una análisis de su cartera.

III. LA SOLICITUD DE CRÉDITO .

Conocidas las necesidades del cliente y su capacidad como sujeto de crédito, el funcionario deberá evaluar qué tipo de préstamo es el adecuado. El elemento a aclarar sin duda será el destino del crédito. Las posibilidades del destino del crédito son:

- Financiamiento de apoyo a su capital de trabajo (corto plazo, eventualmente a mediano plazo)
- Financiamiento para la adquisición o sustitución de activos fijos (bienes de capital)
- Financiamiento para consolidar pasivos o para liquidación de los mismos (a mediano o largo plazo).

Determinado el tipo de crédito según las necesidades del cliente, habrá que evaluar si se tratará de un préstamo aislado o si , en su caso, se justifica estudiar la posibilidad de establecer, renovar modificar o disminuir una linea de crédito.

IV. ANÁLISIS DEL CRÉDITO.

El análisis de crédito, tiene por finalidad el estudio de la situación real de la empresa junto con todos los factores, tanto internos como externos que permitan soportar una opinión que debe concentrarse en tres puntos básicamente.

LIQUIDEZ. ¿Genera el cliente suficiente recursos para cubrir el compromiso?

SEGURIDAD. ¿Existe un grado de confianza aceptable de que el cliente pague, es decir se refiere a la solvencia del mismo?

CONVENIENCIA. ¿Conviene atender al cliente por que es buen negocio contratar con él, brinda al Banco una buena reciprocidad, atrae otro tipo de negocios como sus inversiones, básicamente debemos preguntarnos si en verdad resulta rentable para ambas partes? (Ver anexo C.)

V. LA DECISIÓN.

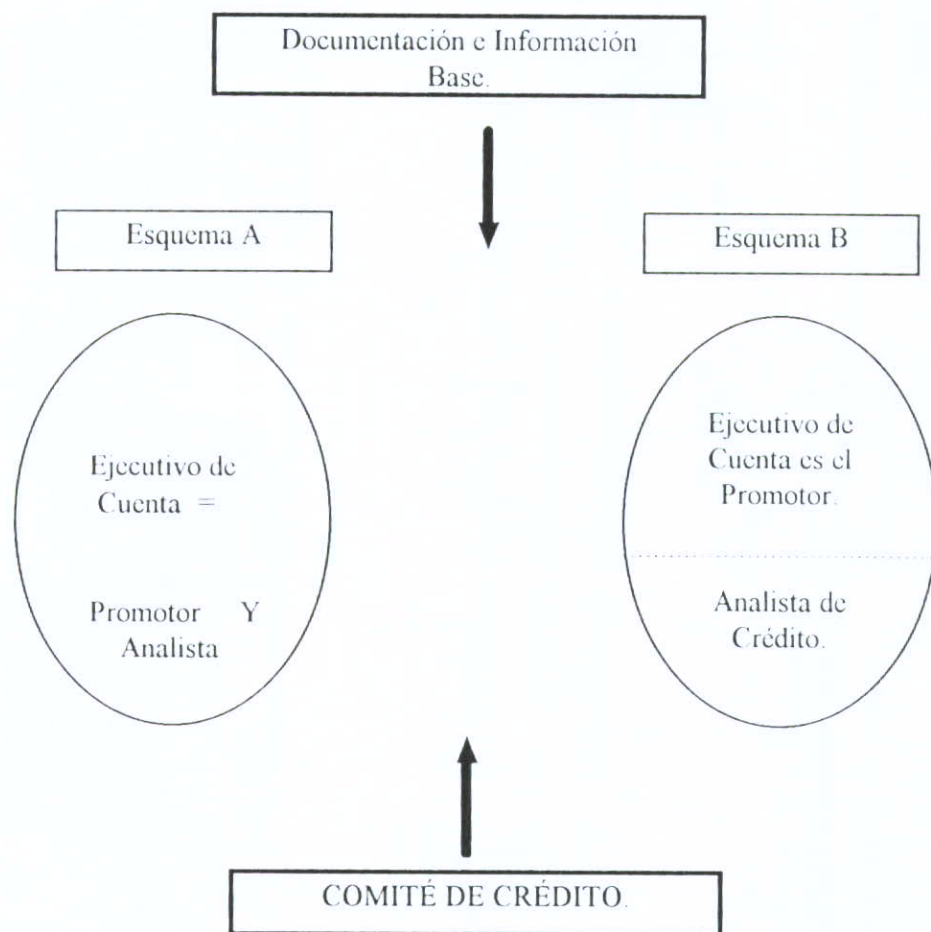
Tradicionalmente la decisión de aceptar o rechazar un crédito es tomada por un Comité valuador, que se reúne periódicamente para analizar los casos propuestos, cabe mencionar, que en dichos Comités difícilmente se llegan a proponer otros esquemas con alto grado de factibilidad.

VI. LA RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO.

Es el monitoreo día a día de los vencimientos del crédito y del pago que el cliente efectúe de manera voluntaria o como resultado de un proceso de cobranza realizado por los funcionarios promotores

3.3 SISTEMAS ORGANIZACIONALES PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

Actualmente existen dos sistemas organizacionales para el manejo del crédito, que van desde el primer contacto con el cliente, hasta el análisis del mismo y la propuesta al Comité, siendo los siguientes:



Ambos sistemas parten de un mismo tronco común, y necesitan cubrir ciertos requerimientos básicos de información para comenzar el trámite de una solicitud de crédito, y en los dos esquemas la decisión final es tomada por el Comité de Crédito.

A continuación se presentan algunas características propias de cada esquema en particular.

3.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESQUEMA A.

Dentro de la estructura A, se presenta un ejecutivo de cuenta en donde la misma persona es la encargada, tanto de las funciones de promoción como del análisis de crédito, éste sistema en presenta algunas ventajas por la estructura que maneja como son:

1) Mayor rapidez en la tramitación del crédito. Ya que una sola persona solicita los elementos necesarios para la evaluación y se eliminan aquellos tiempos muertos cuando el analista y el promotor están por separado, es decir, el promotor al tener el contacto con el cliente, recibe por propia mano y de manera más directa los documentos del cliente, y le solicita de manera directa aquellos datos que pudieran ser importantes para atender su caso.

2) El cliente tiene de alguna manera una referencia directa con una sola persona en particular, que tiene bajo su cargo la tramitación completa de su solicitud hasta la propuesta para la toma de decisiones, es decir, el cliente conoce quien valorará su crédito.

3) Es posible lograr una mayor profundización. Si se realiza de manera consciente y a profundidad la investigación preliminar, bajo el esquema del ejecutivo de cuenta único, éste es capaz de conjuntar los dos análisis (cuantitativo y cualitativo) de manera completa, de forma única y más profunda, que de otra forma con funciones por separado resulta casi imposible lograr, es decir, la aprobación de la persona y la calidad y honestidad de la misma, resulta muy difícil de transmitir al analista.

4) Mayor involucramiento por parte del funcionario bancario. De alguna manera, cuando promotor y e analista se conjuntan en la misma persona, el funcionario bancario se ve más presionado a

resolver con mayor rapidez la situación de una solicitud de crédito, ya que es esta misma persona quien da la cara diariamente ante el cliente, y quien rendirá cuenta exacta sobre que etapa lleva la solicitud de crédito.

Cabe mencionar que el involucramiento que se logra resulta parcial y limitativo, porque obviamente no corresponde a él, la aprobación del crédito.

5) Se forza a una mayor capacitación en materia crediticia. Ya que el promotor y el analista son la misma persona, resulta pues que el ejecutivo de cuenta se ve forzado a conocer todos los tipos de crédito que ofrece el Banco y en su caso a proponer aquel que se adecúe más a la necesidad del cliente, y las condiciones de pago que se apegue al ciclo operativo de la empresa.

Sin embargo, dicho esquema presenta sus desventajas como son:

1.- Concentración de la evaluación en una sola persona.

Debido a que ambas funciones están unidas en una sola persona, cabe la posibilidad, de que el ejecutivo se vea influenciado por el cliente, o presionado en extremo por el mismo, y no realice una correcta evaluación del riesgo.

Además resulta paradójico, que si una misma persona busca el otorgar un crédito a pesar de que pueda caer en la cuenta que el cliente no está en posibilidad de pagar, tratará de acomodar el crédito a fin de no perder la cuenta.

Cabe mencionar que debido al esquema organizativo que se lleva, puesto que el crédito es manejado por un solo funcionario bancario, el enfoque de análisis resulta limitativo, ya que únicamente fue analizado desde un punto de vista único, por lo que al Comité se le presenta la dificultad de valorar

con un solo enfoque (el del ejecutivo de cuenta), sin haber atravesado previamente por un filtro (que en su caso sería la opinión del analista de crédito) que ayudara como una segunda opinión para tomar la decisión de aprobación del crédito, es decir, el riesgo de aceptar o rechazar una propuesta en cierta forma se incrementa, ya que el estudio fue realizado por una sola persona, y solo cuentan con una opinión acerca del mismo, y que dicha opinión tenderá a ser favorecedora con el crédito solicitado.

2.- Posible pérdida de objetividad en la valuación del riesgo crediticio.

Debido a esta conjunción de funciones en un solo ejecutivo, es probable que el ejecutivo de cuenta, induzca la presentación de la propuesta de crédito a favor del cliente, con tal de obtener la cuenta, ya que generalmente se le da mayor importancia la función de promoción que al desarrollo de la habilidad para determinar los riesgos en el estudio de los casos.

3.- Falta de especialización por parte del promotor acerca de las condiciones del mercado de acuerdo al sector en que se desenvuelve el caso presentado.

Ya que el promotor resolverá todo aquel crédito que promueva, que serán diversos tipos de industrias o negocios a atender, resulta muy difícil que una sola persona pueda estar informada y actualizada en referencia al ramo específico de las industria que esta estudiando, y las características de las posibles dificultades que pueda presentar.

4.- Incorrecta evaluación del trabajo del ejecutivo de cuenta.

Los ejecutivos son promovidos dentro de la jerarquía interna del Banco por sus relaciones con sus clientes y por su habilidad para las ventas, y se observa que sus límites discrecionales se incrementan con la promoción y NO como resultado de una auténtica mejora de su habilidad para otorgar créditos, ni tampoco de un desempeño sobresaliente en el manejo de los mismos. Así la jerarquía crediticia (es decir,

el monto de los créditos a otorgar) de la mayor parte de los Bancos, es un reflejo de su jerarquía organizacional y no de las habilidades que en materia de crédito tengan las personas.

3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL ESQUEMA B.

3.3.2.1 PARTICIPANTES EN EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO DENTRO DEL ESQUEMA B.

CLIENTE.

El cliente para el Banco es cualquier persona que solicite un crédito, así pues en derecho se considera a la persona como “el ser de existencia física y legal capaz de ejercitar derechos y cumplir obligaciones. Jurídicamente existe dos tipos de personas.

Persona Física.: Es el individuo en sí mismo (hombre o mujer) desde el momento de su concepción hasta su muerte.

Persona Moral: Es el conjunto de individuos que forman una unidad, a la cual el derecho reconoce personalidad jurídica. A la persona moral, legal o jurídica, también se le define como: “aquella entidad formada para la realización de fines colectivos”.

Para contratar un crédito, el cliente necesita tener una personalidad jurídica o capacidad, se entiende que la capacidad es una aptitud para ser titular de derechos y obligaciones y les es dada a todos por el hecho de su existencia, para las personas morales debe acreditar su capacidad mediante la

escritura constitutiva y presentando los poderes con facultades otorgadas a sus administradores y/o representantes para otorgar garantías reales o para suscribir títulos de crédito y avales o fianzas.

PROMOTOR.

El promotor es el puente de comunicación entre el Banco y el cliente, por lo que su trato y comunicación serán representativas. Es por esto que el promotor debe conocer primeramente la necesidad básica del cliente, como los diferentes tipos de financiamientos y servicios que le ofrece el Banco, para llegar a fungir como un asesor eficiente que recomiende el mejor crédito dependiendo la necesidad específica de cada solicitante y debe ser capaz de ayudar a los clientes a diseñar una estrategia coherente con sus parámetros de riesgo, rendimientos esperados, necesidades de liquidez y objetivos financieros.

Una de las función primordiales del promotor será la de recabar toda aquella información que le permita conocer quien es la persona que esta solicitando el crédito, y deberá aportar cualquier conocimiento acerca del solicitante, para que tanto el analista como el comité de crédito puedan realizar correctamente sus funciones.

ANALISTA.

El analista de crédito a través del análisis que realiza tanto cualitativo como cuantitativo, debe poder llegar analizar el riesgo que el Banco esta tomando al conceder un crédito.

JURÍDICO.

El área jurídica apoyará el área de operación y crédito en la dictaminación de los documentos legales que servirán durante el proceso de preanálisis y análisis de la solicitud de crédito, así como de acuerdo a lo autorizado por el Comité de Crédito.

EL COMITÉ.

El Comité de Crédito es quien finalmente otorga o rechaza una propuesta de crédito, otorgar un crédito implica TOMAR UNA DECISIÓN, y dicha decisión implica saber si aceptan o no el riesgo de otorgar dicho crédito y que rendimiento esperan de él, se apoyan básicamente en el estudio realizado por el analista.

Es importante hacer notar, que la función del Comité es básica, ya que es quien finalmente aprueba o rechaza la propuesta, sin embargo, la función del Comité puede ser desvirtuada fácilmente, el uso intensivo de los mismos puede provocar una dilución de la responsabilidad individual, es más en algunas ocasiones las recomendaciones son simplemente aprobadas por el comité, cuyos miembros pueden no estar bien informados sobre la evidencia clave de un caso y tienen poco tiempo para ahondar en la Compañía o la empresa en cuestión.

Los participantes que integran el Comité de Crédito son:

FUNCIONARIOS INTERNOS

- Crédito
- Legal
- Promotor

**FUNCIONARIOS
EXTERNOS**

- * Presidente del Consejo.
- * VicePresidente del Consejo.
- * Consejeros Invitados.
- * Directores de Area :
 - ** De Crédito
 - ** De Promoción
 - Legal

MESA DE CONTROL

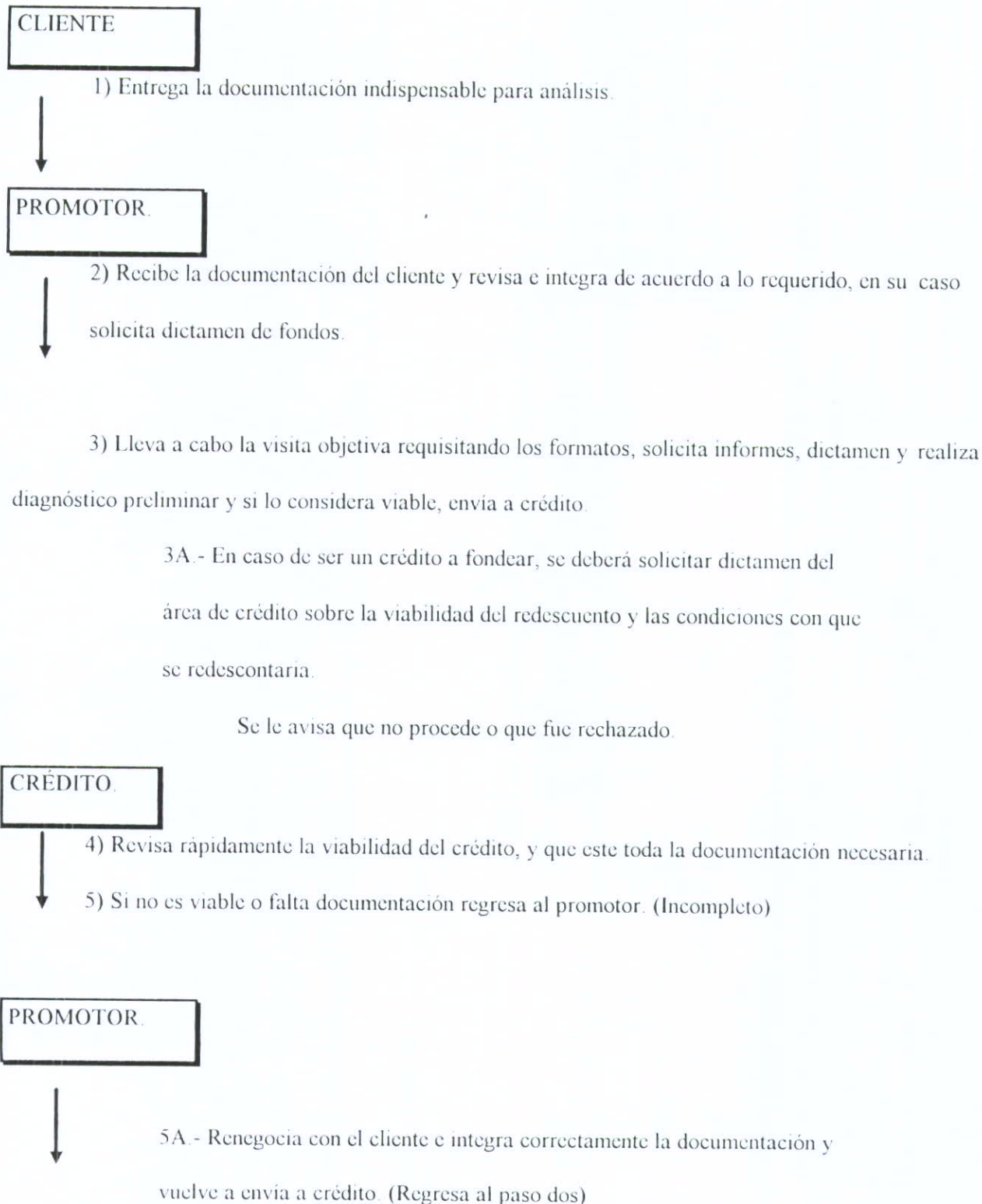
Verificar que los créditos se operen de acuerdo con las condiciones establecidas por el Comité de crédito, y que cumplan los ordenamientos legales ajustándose a las normas y políticas de crédito autorizadas por esta institución. Verificar que las operaciones sean acreditadas al cliente de acuerdo a las condiciones pactadas el mismo día.

ÁREA DE REDESCUENTO.

El área de redescuento opera cuando un crédito va encaminado a un fondo tales como FIDEC o FIRA, y opera de la siguiente forma: el ejecutivo de cuenta es auxiliado por un ejecutivo corporativo quien le señala que información adicional es necesaria a recabar y que condiciones tendrá que cubrir el solicitante para solicitar el crédito (tanto el giro como las condiciones propias de la empresa, la antigüedad de las mismas).

3.3.2 FLUJOGRAMA DE EL TRÁMITE DE UNA SOLICITUD DE CRÉDITO (ESQUEMA

B).



CRÉDITO.



6) Si la documentación es completa y el crédito es viable en primera instancia, tramita informes faltantes y solicita dictamen a jurídico.

JURÍDICO



7) Emite dictamen de actas y poderes y los envía a crédito.

CRÉDITO.



8) Y si no se tiene todavía integra informes, dictamen y realiza el estudio técnico y correspondiente tramitando su autorización e informado del resultado al promotor.

PROMOTOR.



9) Verifica se cumplan las condiciones antes de operar o contratar, le informa al cliente del resultado. Si es contractual solicita a jurídico la contratación.

JURÍDICO



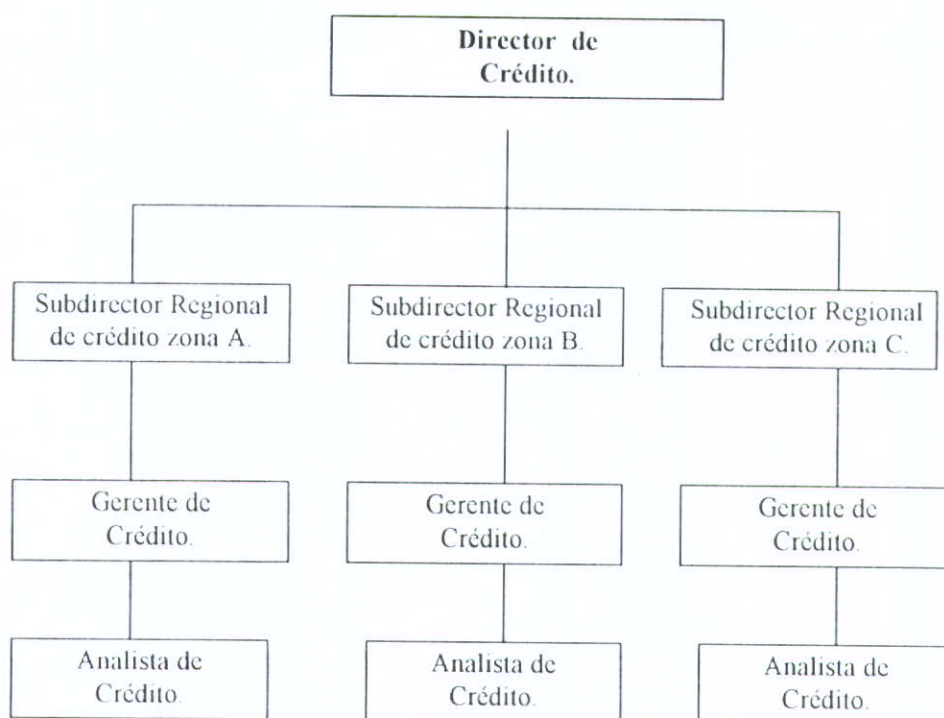
10) Se encarga de la contratación respectiva, cuidando que esta se realice de acuerdo a la autorización, e informa al promotor cuando este cubierto el aspecto legal para operar.

PROMOTOR.

11) Solicita la disposición de recursos a mesa de control cuidando estén cubiertas todas las condiciones.

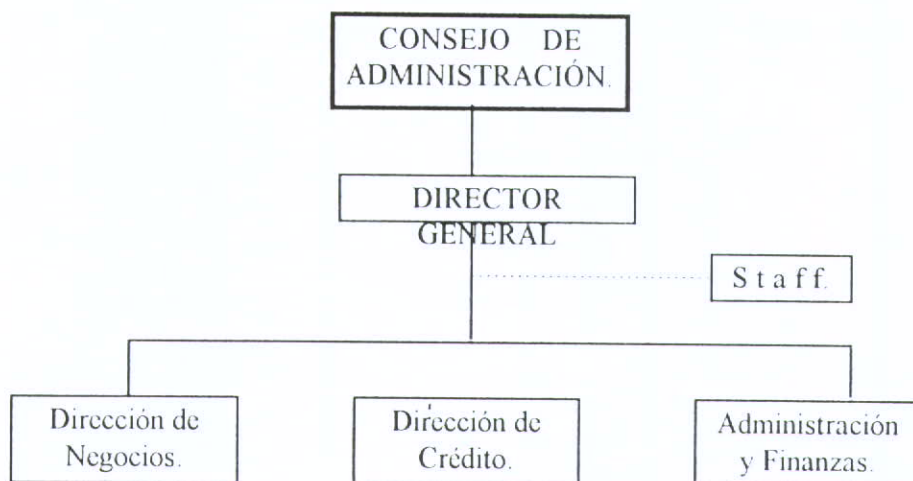
3.3.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL ÁREA DE CRÉDITO EN LOS BANCOS.

Actualmente dentro del área de análisis de crédito la estructura organizacional está de la siguiente manera:

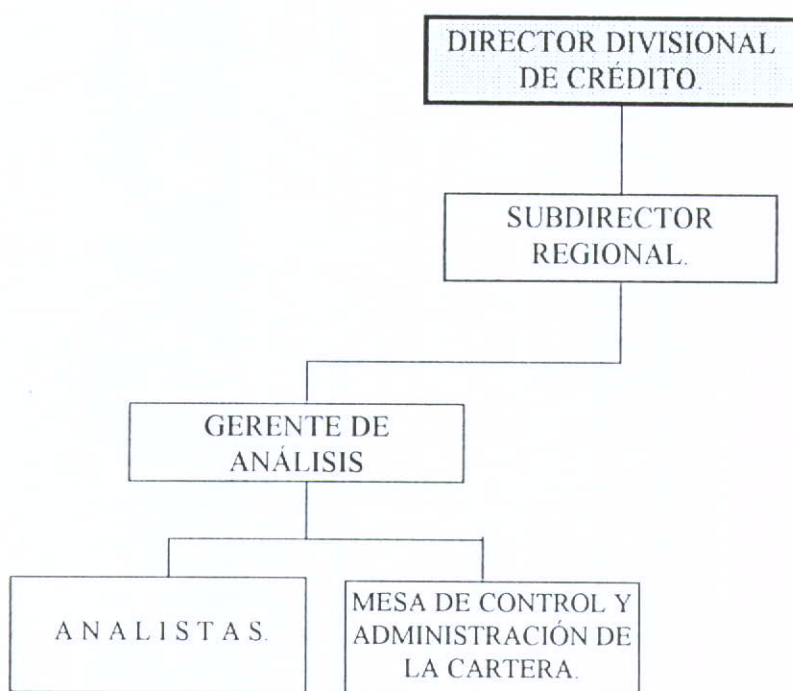


3.3.2.4 DIVISIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO BAJO LA ESTRUCTURA B.

La división interna del departamento de crédito bajo la estructura en donde se realiza por separado y por diferentes funcionario tanto el análisis como la promoción, se estructura de acuerdo a las diversas etapas antes mencionadas para el otorgamiento del crédito, de esta manera se tiene que:



De dicho organigrama se desprende.:



3.3.2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESQUEMA B.

Por lo anteriormente descrito se logran observar algunas deficiencias dentro del sistema como son:

A) Sistema obsoleto en la asignación de los casos en base a la jerarquía.

Dentro de esta estructura, los casos se asignan conforme al criterio del Gerente de Crédito, quien determina que caso será estudiado por cada analista, en donde dependiendo del monto solicitado se considera la “importancia” del crédito.

Las facultades están basadas en niveles jerárquicos dentro de la organización, son las que determinan el proceso de aprobación del crédito, en la mayoría de los Bancos y la discrecionalidad es, en gran medida, una función que se ejerce dependiendo de la antigüedad y el puesto del funcionario el aprobar préstamos, entre más grande mejor, es un indicador claro del nivel jerárquico dentro de la organización.

B) Carencia de especialización del analista que le permita evaluar correctamente los riesgos en que esta incurriendo la institución al otorgar un crédito.

Del organigrama anterior, es posible observar que no existe una especialización en cuanto a los analistas para valuar los créditos otorgados conforme a un ramo específico, o a un tipo de financiamiento especial (por ejemplo créditos hipotecarios), de este sistema se desprende que por lo general en casi todos los Bancos, la mayoría de los analistas de crédito son generalistas.

C) El proceso de resolución de un crédito resulta muy lento.

Debido a que los participantes se desentienden del proceso completo que requiere la autorización de un caso, en muchas ocasiones la aprobación llega a retardarse, ya sea por información deficiente, falta de documentación, o a que los periodos de junta de Comité llegan a estar muy espaciados.

A veces no se le informa al cliente cuál es la documentación necesaria para tramitar su crédito, incluso el promotor llega a ser la función de un levanta pedidos, en donde no se cuestiona cual será la verdadera finalidad y uso del crédito; sino que accede a la idea del cliente quien a referencia de un amigo o pariente solicita un crédito similar, apartando la necesidad y características particulares de su caso.

D) Una falta de involucramiento por parte de los integrantes en el crédito otorgado.

Por lo común, el promotor no obtiene un conocimiento profundo y real de la clientela, la información que recaba suele ser incompleta y superficial, y por esto no se logra conocer verdaderamente al solicitante del crédito, dando como resultado, una valuación deficiente del sujeto de crédito con el que se está tratando, lo que genera mayor incertidumbre en el otorgamiento del crédito. En general una vez que los integrantes realizan sus actividades no existe un involucramiento por el crédito.

E) Desconocimiento por parte del promotor del crédito más conveniente conforme a las necesidades del cliente.

Comúnmente en la mayoría de los Bancos son solicitados créditos con la figura de un préstamo quirografario, ya que la autorización de dicho crédito es más rápido por las características del mismo, es decir, un préstamo directo a corto plazo, en donde el respaldo es la misma firma del cliente, sin exigirse una garantía real o tangible; sin embargo éste préstamo no siempre resulta el más adecuado ya que como no está estructurado a largo plazo, los puntos sobre la tasa líder llegan a ser los más elevados con respecto a otro tipo de créditos otorgados. Esta práctica de manejar préstamos quirografarios se comprueba en cuanto a que los principales Bancos (Serfin y Banamex) concentran en su cartera vencida alrededor de un 80% de su cartera en préstamos quirografarios.

F) Inadecuado análisis de Crédito.

El análisis de crédito que tradicionalmente se lleva a cabo, se centra principalmente en el estudio de las razones financieras tradicionales (liquidez, rentabilidad, productividad y apalancamiento) de los ejercicios históricos, se enfoca a el análisis porcentual de las partidas y principalmente en la cobertura de las garantías con respecto al monto solicitado; en sí éste tipo de análisis de crédito resulta muy estático, ya que no valúa la capacidad de generación de la empresa, sino que centra su atención en el Balance y en determinar el valor de la empresa (el valor del precio de sus activos) suponiendo una liquidación de la compañía. Este enfoque que tiende a dirigirse sobre el Balance, tampoco permite conocer si el capital de trabajo es el adecuado para las decisiones a largo plazo.

No se contempla la proyección de la empresa a futuro, la situación macroeconómica ni las condiciones particulares del sector en que dicha empresa se desenvuelve.

No existe un parámetro de referencia a utilizar para valorar el comportamiento de una determinada empresa con relación a las condiciones del sector al que pertenece.

El enfoque tradicional de crédito ha centrado su atención sobre la valuación correcta de la garantía, que distrae su atención del adecuado análisis de la capacidad de pago propia del acreditado.

Dentro de la forma de llevar el estudio de crédito se piden garantías excesivas que llega a ser de 2.5 a 1, independientemente del tipo de crédito, y del riesgo del mismo, por lo que muchas veces no se opera el crédito por falta de las garantías que son exigidas al cliente.

Resumiendo: El estudio de crédito que se lleva a cabo tiene principalmente dos características (deficiencias): primero es que analiza bajo el supuesto de que siempre se recurrirá a las garantías, cuando en realidad las garantías, NO son las que proporcionan el dinero para pagar; y el segundo problema es que el análisis se realiza pensando “en caso de quiebra...”, el utilizar este enfoque en primera instancia, no resulta adecuado ya que no permite conocer si los activos que posee la empresa con su capacidad organizativa es capaz de generar el efectivo para cubrir la deuda.

Estudiar la empresa, en su valor de liquidación resulta conveniente como la última alternativa que debe visualizar el analista al realizar un estudio de crédito, como un análisis de contingencia, que permita conocer en última instancia que sucedería con el préstamo otorgado por el Banco en caso de quiebra; pero nunca debe ser estudiado bajo esta óptica en primer lugar.

Además, los sistemas instalados no correlacionan adecuadamente con los índices de incumplimiento y tampoco se aplican de manera uniforme a todos los segmentos, y por la otra, los

criterios para aumentar o reducir los límites de crédito no están claramente establecidos, además no existe un vínculo consistente entre la clasificación del riesgo y el margen.

G) Falta de seguimiento después del otorgamiento del crédito.

Una vez que el Comité aprueba el crédito, se descuida el caso, no se realiza un estudio periódico (es decir a intervalos de tiempo) que permita ver cuales son las condiciones que la empresa va presentando conforme a las nuevas condiciones (variables económicas) y cuales ha sido la respuesta de la empresa (incremento en costos por mencionar un ejemplo), el analista que apoyo o dio una opinión favorable al caso, se desentiende por completo del mismo, pocas veces se llegan saber cuales fueron los denominadores comunes en los créditos que cayeron en cartera vencida, y cuales fueron los miembros que intervinieron para su aprobación; el rastrear a los miembros permite aprender, conocer y en su momento evaluar el trabajo que se realizó y cuales fueron las políticas empleadas para su aprobación.

Además existe una falta de claridad en los sistemas de evaluación y monitoreo de los riesgos crediticios, tanto en los contratos individuales como en carteras completas.

La falta de seguimiento en los créditos aprobados ocasiona que se tenga poca información sobre la estructura actual o posible evolución de la cartera, adicional a la exigida en los requerimientos regulatorios para presentar reportes específicos (como ejemplo: la concentración de los recursos por sectores)

II) No existe un sistema correcto de evaluación sobre el trabajo del analista y su habilidad para evaluar los riesgos.

En realidad es muy difícil evaluar el trabajo de un analista, ya que el volumen de casos que se lleguen a resolver no indica un parámetro de eficiencia.

I) Dilución de la responsabilidad por parte del Comité.

La función del Comité puede ser desvirtuada fácilmente, el uso intensivo de los mismo puede provocar una dilución de la responsabilidad individual, en más de algunas ocasiones las recomendaciones son simplemente aprobadas por el Comité, cuyos miembros pueden no estar bien informados sobre la evidencia clave de un caso y tiene poco tiempo para ahondar en la empresa en cuestión.

Sin embargo el esquema B, también presenta algunas desventajas como son:

A) Mayor especialización por parte del funcionario Bancario.

Debido a la división de las funciones de promoción y análisis, el funcionario bancario esta en posibilidad de realizar mejor su trabajo, es decir, el analista, al estar enfocado en el estudio del caso, puede lograr mayor especialización que el ejecutivo encargado de promoción, ya que éste último tendrá que dedicarse tanto a la atención de cliente, como a la recolección de la información y a las visitas que realice a las empresas; por tanto esta estructura permite que cada ejecutivo bancario (tanto promotor como analista) realicen su tarea de manera más concentrada.

B) Es factible una especialización por parte del analista en cierto sector.

Es decir, el esquema organizacional en donde promotor y analista son llevados por diversas personas, es una estructura que permite amoldarse más fácilmente a una reestructuración de analistas especializado en cierto sector, lo que en el primer esquema presentado se torna imposible, y no resulta coherente, porque el ejecutivo de cuenta se ve obligado a analizar cualquier tipo de crédito que éste promueva, por lo que resulta disfuncional el tener promotores especializados por sector.

C) Permite atender un mayor número de solicitudes de crédito.

Ya que el promotor no tiene que realizar un estudio de manera profunda, le es posible al promotor atender un mayor número de clientes y ampliar su cartera de colocación.

Lo importante en este esquema es lograr que el flujo de información existente entre el promotor y el analista sea ágil, y responda con la rapidez necesaria ante la clientela, es decir que exista un compromiso por las dos partes de darle una resolución al cliente, ya sea de rechazo o de aprobación pero pronta, y en caso de que sea negado el promotor deberá en lo posible reestructurar la propuesta, ya sea en el monto, tipo o plazo, o definitivamente seguir atendiendo otras solicitudes.

D) Valuación más objetiva del caso.

Cuando dos personas analizan un mismo caso, es lógico pensar que se cuenta con dos opiniones que servirán como punto de referencia al Comité para tomar la decisión de aceptación o rechazo, además el analista realiza un estudio menos subjetivo en cuanto a que éste tendrá como base la información y los

datos numéricos presentados por la compañía; con lo anterior no se quiere decir que la información cualitativa se debe menospreciar, o que la impresión del promotor no cuenta, sino simplemente que el analista llega a tener una visión más objetiva en cuanto a la empresa, independientemente de la imagen de la persona que esta solicitando el crédito.

Con esto se desea dar a entender, que cuando el analista estudia el caso por segunda ocasión (ya que el promotor realiza un estudio de pre-análisis para ver la factibilidad del mismo), el analista funciona como un fino filtro de las propuestas ante el Comité al brindar su juicio sobre la solicitud.

46244

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAPÍTULO IV.

“PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN”

4.1 CAMBIO EN LA NATURALEZA DEL RIESGO CREDITICIO.

Habiendo comentado los dos esquemas que actualmente operan en la Banca y en los que la mayoría de los casos, el enfoque tradicional funcionó bastante bien en un entorno de márgenes altos y bajos niveles de pérdidas, permitiendo a los Bancos enfocar sus esfuerzos de mejora en el incremento del volumen de operaciones y en la diversificación geográfica; sin preocuparse por renovar los sistemas establecidos para el otorgamiento de crédito, ya que la cartera vencida, no constituía un problema significativo, aunado a una flexibilidad en las renovaciones de los créditos sin un estudio profundo de cada caso.

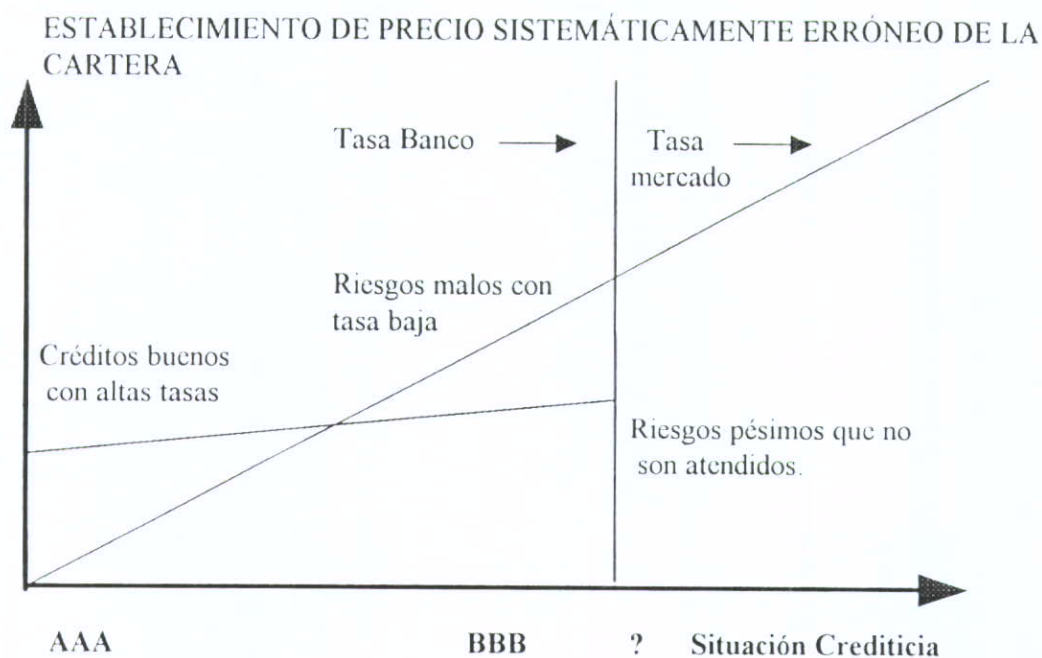
Mientras tanto, sin embargo, la naturaleza del riesgo crediticio había cambiado, debido a cuatro fuerzas externas:

- **Cambio en el entorno actual.**

Aunque la historia ha demostrado que las quiebras son cíclicas en virtud de la macroeconomía, el entorno actual ha provocado, tanto en los segmentos comerciales como personales, dos a tres veces más incumplimientos que en las recesiones anteriores, esto tiene que ver con el incremento de la deuda que se incorpora en los Balances de hoy en día, en comparación la de fines de los años setentas; así pues es factible que las quiebras continúen siendo cíclicas pero a un nivel estructuralmente más alto.

- **La desintermediación**

El proceso a través del cual las compañías tienen acceso directo a los mercados de capital y que representan un Crédito bueno para los Bancos; ha permitido que recurran primariamente al mercado de capitales y procuren NO recurrir al sistema bancario, esta decisión por parte de muchas empresas ha impactado bastante en la colocación de créditos sanos por parte de la Banca, reduciendo la solicitud de Créditos con esquemas viables. Esta tendencia junto con el rápido crecimiento de los préstamos a fines de los años ochentas, la valuación errónea de los riesgos y el desarrollo de nuevas tecnologías financieras tales como la *bursatilización* han originado el deterioro de los balances del sector bancario en su conjunto tal como se muestra en la siguiente figura.



- Reducción en los márgenes de los préstamos.

Los márgenes de todos los préstamos, en especial de los grandes préstamos corporativos, disminuyeron dramáticamente durante la década pasada, en virtud de un mercado más competido, un concepto de lealtad diferente, y manejo de la rentabilidad de la empresa más cuantitativo.

Esto significa que tanto el nivel de pérdidas como su volatilidad son ahora determinantes clave de la rentabilidad de la Banca. En el pasado éstos constituían un costo relativamente estable y previsible de hacer negocios.

- **Cambio en la estabilidad de los precios de las garantías.**

La recesión actual ha afectado la estabilidad histórica del precio de los activos, (en especial de la tierra y los edificios) de una forma que no se había visto desde hacía muchos años. Esta caída de la riqueza y de los ingresos no sólo afecta la capacidad de las compañías para competir, sino que también implica que toda la estructura de las garantías y los avales de un banco sean ahora mucho menos efectivas.

La principal importancia de renovar el sistema de crédito de una manera integral, radica en que una mejor toma de decisiones crediticias asegura menores pérdidas y reduce la volatilidad. La disponibilidad de sistemas y procesos más eficientes da lugar a costos más bajos y mejores niveles de servicio a clientes.

4.2 PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.

Del análisis presentado en el capítulo II, sobre la situación actual de la Banca y sus causas, así como de los factores que influyeron para que se diera un cambio en la naturaleza del riesgo crediticio; se llega a la conclusión de una necesidad de cambio inaplazable en el enfoque usado para el otorgamiento del crédito y todo lo que este cambio de enfoque significa, es decir, las políticas, esquemas y estructuras del sistema de otorgamiento de crédito.

A continuación se muestran cuales son las alternativas propuestas para lograr la renovación mencionada anteriormente.

↓ FILOSOFÍA EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

Para que estos sistemas funcionen, deben brindar:

4.3 BARRERAS AL CAMBIO.

Historicamente los Bancos no han enfrentado una suficiente presión en sus utilidades como para proceder a implantar acciones orientadas a un mejor manejo del riesgo.

Los sistemas internos para la medición de la rentabilidad no les han servido. Han tenido que subsidiar los activos a expensas de los pasivos, ante la falta de un precio de transferencia basado en la tasa de oportunidad del mercado.

4.4 CÓMO SE DEBE IMPLANTAR EL SISTEMA.

Para que el sistema funcione se deben tomar algunos aspectos como son:

Enviar señales organizacionales consistentes.

Los funcionarios de la línea que tienen trato directo con los clientes, con frecuencia piensan que las iniciativas para el cambio en el manejo del riesgo crediticio son sólo reacciones de corto plazo, dadas las condiciones del medio ambiente.

Ante esta situación la dirección debe tener una posición sólida y coherente en todas las políticas que implante y las normas que se establezcan; establecer un proceso de crédito sólido y sistemático debe aplicarse consistentemente y durante varios años, una política contundente y que sea adecuadamente comunicada y aplicada tanto en las decisiones estratégicas como en las que adopta diariamente la alta dirección.

Demostrar un auténtico liderazgo por parte de los altos directivos.

Como en cualquier rediseño o implantación de un nuevo sistema, para lograr que este enfoque sea realmente captado y llevado a cabo, debe existir una participación decisiva y terminante por parte de la dirección; que realice una labor incansable tendiente a nuevos esquemas más creativos, que coordinen los diversos departamentos dentro de la institución de crédito, que dirijan los cambios requeridos en las funciones gerenciales a todos los niveles.

Se requiere de manera urgente que éste liderazgo se transmita a toda la organización bancaria, y este es el momento oportuno para realizar dicho cambio, la reprivatización bancaria representa, sin duda alguna, el momento idóneo para demostrar dicha capacidad de liderazgo que se transmita a toda la

institución bancaria, y que no sea limitativa de un sólo departamento; se puede decir además que aquella directiva que no tenga una clara visión hacia dónde va a conducir la empresa, difícilmente sobrevivirá ante la tremenda competencia que ya se vive.

Promover esfuerzos conjuntos e interfuncionales.

Las actividades que se requieren para que el sistema trabaje de manera eficaz requiere de conjunto de trabajo formados con personal de distintas áreas, una serie de equipos interfuncionales que centren su atención en la consecución de metas específicas y medibles.

Trabajar con una visión integrada.

Muchos programas de crédito son rechazados por la línea debido a que los altos directivos únicamente enfocan su atención en un solo proceso altamente interrelacionado y no en todo el sistema.

Tratar de instalar un sistema de evaluación del crédito comercial, sin considerar los cambios que este trae consigo en la estructura organización en los sistemas de incentivos, en el equilibrio del poder, y en los niveles de servicio, representa prácticamente una invitación a nuevos problemas y mayores retrasos incluso puede propiciar que se trate de sabotear el nuevo esquema.

Históricamente los Bancos no han enfrentado una suficiente presión en sus utilidades como para proceder a implantar acciones orientadas a un mejor manejo del riesgo.

Los sistemas internos para la medición de la rentabilidad no les han servido. Han tenido que subsidiar los activos a expensas de los pasivo, ante la falta de un precio de transferencia basado en las tasas de oportunidad del mercado.

El sistema se ha desarrollado bajo un cerrado círculo dentro del departamento de crédito que se muestra renuente a realizar cambios radicales, que desmantele el sistema sobre el que se trabaja que ha estado basado en parte en el prestigio de los funcionarios y la sociedad crediticia la cual está muy cerrada, sobre la cual se ha crecido, pero que obviamente no ha funcionado.

De esta manera se muestran las siguientes propuestas para la reestructuración del sistema para el otorgamiento del crédito:

Centralización del Departamento de Crédito.

Básicamente se propone una centralización ya que resulta obvio, que es necesario partir de la premisa de contar con analistas de crédito altamente calificados y continuamente capacitados, así pues, en la forma en que actualmente se trabaja (sin centralización), no resulta factible el mantener al día las habilidades de los cientos de funcionarios de créditos, o en el caso del esquema A, cientos de ejecutivos de cuenta en todas las sucursales, por lo que se propone el optar por restringir el personal responsable de aprobar préstamos a un número más reducido de expertos en crédito, de manera que este conjunto de analistas estén frecuentemente actualizados y permitir a la operación la consecución de negocios integrales de Bancos.

La centralización de las decisiones de crédito hace que éstas se concentren en manos de individuos más capaces y da lugar a la creación de centros de información.

La centralización de las decisiones de crédito implica que únicamente pocas personas toman todas las decisiones relativas a créditos, a excepción quizás de aquellas relacionadas con los grandes clientes corporativos del Banco. Esto no sólo permite concentrar las decisiones de crédito en los individuos más capaces, sino crear centros de información sobre los mercados de crédito, siendo posible explotar áreas que previamente eran demasiado difusas para ser manejadas.

Aunque este sistema presenta el inconveniente de una pérdida de conocimiento directo del cliente, se ve altamente compensada por mejores habilidades de aprobación, por información más concentrada y por una mayor objetividad en la toma de decisiones.

Sistema claro de análisis de crédito, centrado en la evaluación de los flujos de efectivo de la empresa.

Partiendo del concepto de que un flujo de efectivo es un plan o estimación de efectivo en forma de estado financiero que permite determinar el efectivo que se requiere para operar un negocio dentro de ciertos periodos definidos y realizar los cambios operativos; define el monto y tiempo en que se requerirán financiamientos; y permite definir cuándo y cómo invertir los sobrantes temporales de efectivo.

Así hoy por hoy, se hace necesario evaluar cuidadosamente y con profundidad los flujos de efectivo proyectados de la empresa, porque es mediante el estudio del flujo de efectivo que se puede

evaluar la capacidad de pago de una empresa, el flujo de caja también nos permite asegurar la disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de la empresa conforme estas se vayan venciendo, por otra parte nos proporciona los medios convenientes para la identificación y el estudio de las necesidades de financiamiento de la empresa, es muy recomendable que el analista evalúe a la empresa en sus necesidades de financiamiento sobre una base mensual, tanto para maximizar la utilización de efectivo, como para programar de una manera más exacta sus necesidades de crédito y el cumplimiento de sus obligaciones.

Es entonces que mediante el flujo de efectivo real y el pronosticado, que el analista puede evaluar la capacidad de pago real de la empresa. Al analizar realizar este tipo de análisis el analista deberá poner cuidado especial al validar cuales son las premisas que dicho flujo implica, es decir, que tasa de crecimiento implica, que volumen de ventas se proyecta, como se muestra la tendencia de gastos y por supuesto considerar que variables pueden afectar el comportamiento que se pretende tener y hacer una sensibilización de dichas variables a fin de conocer el riesgo real en el que se esta incurriendo al otorgarle el crédito.

Resumiendo: La fuente de recursos que se genere suficiente para el pago de los intereses y el capital, y la cantidad adecuada que lleve a una capacidad de para cubrir obligaciones, se aprecia en función del análisis del Flujo de Efectivo, y este es el esquema más óptimo.

Claridad en los flujos, amarre con las premisas.

Se propone que el analista elabore sus propios flujos de efectivo a fin de lograr claridad en los mismos y que estos estén conforme a las premisas presentadas por el cliente y puedan ser evaluadas correctamente y plasmadas en los proforma.

Así pues el enfoque de crédito moderno deberá, centra su atención sobre el valor económico del flujo de caja neto de la empresa, la decisión de crédito se deberá basar en considerar la empresa como un ente viviente (no en liquidación), con una capacidad de generación de riqueza económica en el largo plazo. Dicha capacidad de generar riqueza, es la que en última instancia determina el nivel de endeudamiento que puede soportar la empresa. (Ver anexo D.)

4.5 SISTEMA RÁPIDO DE CALIFICACIÓN (SCORING).

Uno de los mayores retos que se plantea dentro del departamento de crédito, es el disminuir el tiempo de respuesta del crédito solicitado, agilizando el proceso de una determinación pronta de la viabilidad del crédito, y a su vez que se aumente la rotación de los casos tratados, y de esta forma se incrementa la productividad del departamento de crédito, ante esta problemática, se propone entonces un sistema de evaluación rápido, que permita valorar de manera ágil que tan factible es un crédito, para posteriormente si es factible, se realice un estudio profundo de la situación del crédito en específico que se esta manejando, además se propone incrementar la frecuencia de reunión del Comité Valuador de Crédito.

De una encuesta realizada a 15 analistas de crédito de diversos Bancos locales, se estimó que cada analista emplea en el estudio de un caso aproximadamente 2 a 3 días en la revisión y determinación de la factibilidad de la propuesta; se puede observar entonces que una manera de optimizar el tiempo de trabajo del analista es mediante el siguiente sistema que le permite al funcionario bancario hacer una mejor asignación de su tiempo.

El contar con un sistema de puntaje presenta algunas ventajas como son:

- [b] Herramienta auxiliar que le permite al analista realizar una asignación del tiempo al determinar ágilmente la viabilidad del crédito.
- [b] Permite al promotor buscar nuevas oportunidades de negocio.
- [b] Reduce el tiempo de respuesta para el cliente.
- [b] Para una evaluación periódica de riesgos. (seguimiento)

EL ESTUDIO DE CRÉDITO PREVIO DEBE CONTENER ENTONCES:

Tabla A: Información General del Solicitante-

DATOS GENERALES.:

Nombre del Solicitante	
Sector en el que Opera (Respecto a la sectorización)	
Fecha de Constitución	

Tabla B: En referencia a las características del crédito solicitado

LÍNEA DE CRÉDITO SOLICITADA.

Monto				
Riesgos Vigentes				
Plazo				
Destino del Crédito	Nuevo	Aumento Disminución	o Reestructuración	Consolidación.
		De 0 a 500,000	De mas de 500,000	Puntaje
Monto conforme al Banco				
	Directo		Contractual	Puntaje
Tipo de Crédito				
	Sin		Con	Puntaje
Garantía				
	No Genera		Genera	Puntaje
Generación de Recursos Adicionales				

Tabla C. Captura de Información Cualitativa.

INFORMACIÓN CUALITATIVA.

EXPERIENCIA CREDITICIA	Cartera Vencida	Saldos Vencidos	Pago Puntual	Puntaje
Con la Propia Institución				1
Créditos Múltiples				1
RECIPROCIDAD	Monto	- Del 5% del crédito	Mas del 5% del Crédito	Puntaje
		Menos de 2 años	Mas de 2 años	Puntaje
EXPERIENCIA EN EL RAMO				1
ANTIGÜEDAD BANCO				
ARRAIGO DOMICILIARIO				
		Sector de riesgo	Otros	Puntaje
GIRO DE LA EMPRESA				
		Familiar	Institucional	Puntaje
TIPO DE ADMINISTRACIÓN				
		Debilidad	Fortaleza	Puntaje
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO				
ESTADO FÍSICO DE INSTALACIONES				
UTILIZACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA				
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS				
RELACIONES LABORALES				
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES				
PUNTAJE CONDICIONES DEL CRÉDITO E INFORMACIÓN CUALITATIVA.				

Tabla D. Captura de Información Cuantitativa.

INFORMACIÓN CUANTITATIVA.

	Sin dictamen	Dictaminados	Puntaje
Confiabilidad de Pago			

<i>CAPACIDAD DE PAGO</i>	Resultado	Fuerza/Debilidad
Incremento en Ventas		
Margen de Operación por Sector		
Liquidez (Activo Circ. / Pasivo C.P.)		
Ácido (Act. Circulante-Inventarios/Pasivo C.P.)		
Apalancamiento (Pasivo Total/Capital Contable)		
Pasivo Financiero/ Capital Contable		
Rotación de Cuentas por Pagar		
Rotación de Cuentas por Cobrar		
Rotación de Inventarios		
CICLO FINANCIERO.		
PUNTAJE DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA		
PUNTAJE TOTAL DEL CRÉDITO.		

<i>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</i>		

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE RIESGO.

Tabla E. Tabla de calificación de riesgos.

TABLA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Inferior	Superior	Calificación	Riesgo	Descripción
0	9	C	Excesivo	Probabilidad de pago oportuno muy baja y operación muy vulnerable tanto interna como externamente. No genera fuentes de pago. Su situación le impide acceder a riesgos con el grupo.
10	19	CC	Muy Alto	Probabilidad de pago oportuno baja y operación fácilmente afectable por eventos no controlables. No genera suficientes fuentes de pago. Su situación le impide acceder a riesgos con el grupo.
20	29	CCC	Alto	Probabilidad de pago oportuna dudosa. Operación vulnerable por eventos que no puede controlar. Genera con dificultades sus fuentes de pago. Su situación le impide acceder a riesgos con el grupo.
30	39	B	Medio	Probabilidad de pago oportuno muy dependiente. Operación vulnerable a eventos incontrolables. Puede generar fuentes de pago. Su situación le permite acceder en forma limitada a créditos garantizados.
40	49	BB	Calculado	Probabilidad de pago oportuno dependiente. Operación vulnerable a eventos que no puede controlar al 100%. Genera fuentes de pago. Saludable pero inestable. Financiamiento con garantías, avales y condiciones.
50	54	BBB	Moderado	Probabilidad de pago oportuno razonable. Enfrenta algunos problemas controlables. Genera fuentes de pago. Saludable con limitaciones. Créditos directos de manera limitada o con garantías.
55	60	A	Razonable	Probabilidad de pago oportuno satisfactoria. Genera fuentes de pago de manera amplia. Algún elemento negativo la limita. Puede Acceder a créditos directos o con garantías.

GUÍA DE UTILIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CRÉDITO PREVIO (SCORING)

I. OBJETIVO

El propósito de implementar este “scoring”, es el de terminar en forma ágil la factibilidad de una solicitud de crédito, tomando en cuenta.:

- Condiciones de Crédito.
- Información Cualitativa
- Información Cuantitativa.

Así, el scoring determinará si una solicitud de crédito es viable para ser analizada a detalle.

II. METODOLOGÍA.

En el estudio se evalúan los aspectos más importantes de un acreditado, de acuerdo con los siguientes valores:

Tabla F. de Información y evaluación de diferentes aspectos en el crédito.

INFORMACIÓN	Número Aspectos	Número Aspectos	Puntaje Total	Pondera Promedio
Condiciones del Crédito	4	1	4	9%
Información Cualitativa	16 2 18	1 2	16 4 20	32%
Razones Financieras	1 2 4 2 9	20 3 2 1	20 6 8 2 36	59%
PUNTAJE TOTAL	31		60	100

Para cada una de las razones financieras se determinó un valor, así como un parámetro mínimo a cumplir.

Tabla G. Tabla de los aspectos a evaluar y puntaje asignado.

ASPECTOS A EVALUAR	VALOR	PARÁMETRO
Estados Financiero Auditados	2	Si
Capacidad de Pago	20	Flujos Positivos
Estabilidad en Ventas	2	Incremento Real
Margen de Operación Por Sector	3	Conforme al sector
Liquidez	1	Mayor a uno
Prueba del Ácido	1	Mayor a .8
Apalancamiento	3	Que su razón sea menor a 1.5
Razón de Pasivo / Cap. Cont	2	Menor a uno.
Ciclo Financiero.	2	Positivo.
Subtotal	36	

Tabla H. Tabla de parámetros cualitativos a evaluar.

TABLA DE PARÁMETROS CUALITATIVOS.

ASPECTO A EVALUAR	VALOR	PARÁMETRO
Tipo de Crédito	1	Contractual.
Soporte	1	Avales y Garantías otorgadas
Crédito Productivo	1	Generación de recursos adicionales
Experiencia Crediticia Propia	1	Pago oportuno
Experiencia Crediticia Otros	1	Sin demandas.
Reciprocidad	1	Arriba del 5% del monto del crédito.
Experiencia en el Ramo	1	A partir de 5 años
Antigüedad con la Institución	1	Mayor a dos años
Giro de la Empresa	1	Sector rentable y estable
Estado actual de la Planta	1	Que la Planta esté en condiciones de uso
Dependencia con proveedores.	1	Que tenga más de 3 proveedores
Diversificación de Productos	1	Por lo menos 4 productos.
Relaciones con la Comunidad	1	Cartas de Referencia.
PUNTAJE TOTAL	24	

El modelo califica el riesgo de la solicitud conforme a los puntajes que se obtuvieron, como puede observarse se evalúan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Tabla I. Tabla de evaluación de resultados.

PUNTAJE				
Mínimo	Máximo	Calificación	Riesgo	Financiamiento
0	9	C	Excesivo	Imposible de acceder a riesgos
10	19	CC	Muy Alto	Muy difícil de acceder a riesgos
20	29	CCC	Alto	Difícil de acceder a riesgos
30	39	B	Medio	Créditos garantizados (Reducidos)
40	49	BB	Calculado	Créditos garantizados
50	55	BBB	Moderado	Créditos Directos (limitado)
56	60	A	Razonable	Créditos Directos.

Significado de la Calificación.:

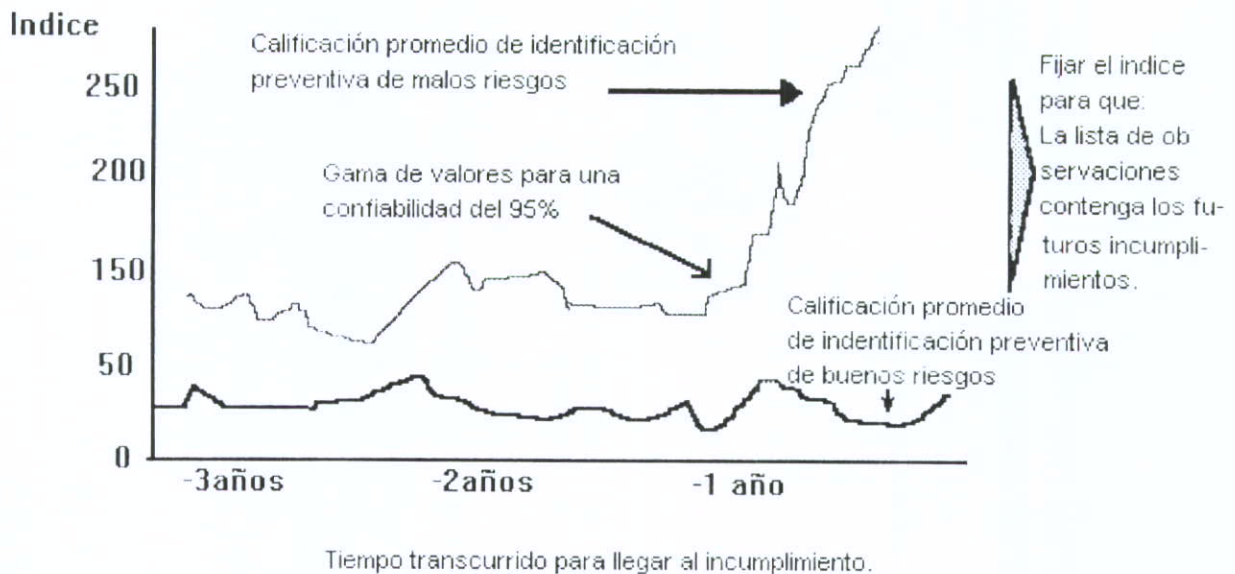
El objetivo de calificar un crédito, será la de proporcionar al analista una opinión respecto a la capacidad de pago estimada del solicitante; es preciso aclarar que la calificación será con respecto al crédito específico que se éste solicitando, y no referente al acreditado, esto es, una empresa podrá solicitar diversos tipos de crédito y cada uno deberá ser evaluado de manera independiente, en función de sus características individuales. Por lo anterior, no necesariamente a todos los créditos le corresponde la misma calificación.

La calificación pretende auxiliar al analista, y debe considerarse como una sugerencia recomendación para un análisis posterior más profundo; no constituye una garantía del crédito; es tan

solo una opinión que deberá tomarse en cuenta junto con otras variables, como un factor complementario en la decisión final.

Además este sistema sirve como un sistema de prevención de riesgos oportuno, el principal reto consiste en que el Banco tenga la capacidad de reconocer y reaccionar ante la posible quiebra de un cliente.

Estos sistemas eficaces desarrollan señales preventivas mediante la observación de las conductas de los individuos -tales como los sobregiros - y de la combinación de conductas - como por ejemplo, retrasos en los pagos y falta de actividad en las cuentas-. Cuando se interpretan adecuadamente, estas señales son capaces de brindar una lista de individuos o compañías que deben ser observados hasta con un año de anticipación.



IV. CAPTURA DE DATOS.

Únicamente se capturan datos en las áreas sombreadas.

El nombre del solicitante se captura en la celda.

El número del sector se captura en la celda conforme a la siguiente tabla:

Tabla J. De identificación del sector y margen de rentabilidad requerido.

No.	Margen de rentabilidad %	Sector
1	6.9	Aéreo
2	6.9	Agroindustrial
3	5.9	Automotriz
4	8.9	Autopartes
5	15.9	Comercio
6	14.9	Comunicaciones y Transportes
7	12.9	Construcción
8	11.9	Eléctrico
9	12.9	Grupos
10	25.9	Inmobiliario
11	12.9	Metalúrgico
12	12.4	Minería
13	14.9	Bienes de Consumo
14	18.9	Turismo
15	13.9	Papel y Celulosa
16	12.4	Químico

SECTOR	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1 Margen de operacion suficiente en base a ventas %	Mayor a	Estabilidad	Estabilidad	Diminucion Moderada	Diminucion Media	Diminucion Media	Diminucion Media	Diminucion Significativa		
2 Aumento o estabilidad en base a Ventas Netas %	Aumento de ventas reales	Estabilidad	Estabilidad	Aumento Moderado	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Significativo		
3 Disminucion o estabilidad en el costo de ventas %	Disminucion % costos	Estabilidad	Estabilidad	Aumento Moderado	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Significativo		
4 Disminucion o estabilidad en el gasto de operacion %	Disminucion % de gastos	Estabilidad	Estabilidad	Aumento Moderado	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Medio	Aumento Significativo		
5 Rotacion de cuentas por pagar (Dias)	Mayor a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
6 Rotacion de inventarios (Dias)	Mayor a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
7 Rotacion de cuentas por cobrar (Dias)	Mayor a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
8 Que tenga capacidad de deuda remanente total suf %	Remanente suf. 40% Flujo op	Remanente suf. 50% Flujo op	Remanente suf. 50% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op	Remanente suf. 60% Flujo op
9 Estructura Financiera (Pas Tot/ Cap Cont) Veces	Relacion menor a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a	Relacion de a
10 Que tenga capacidad de trabajo positivo (AC a PC) Veces	Mayor a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
11 Razon del acido %	Mayor a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
12 Flujo suficiente para pagar intereses Pesos	Sobranje en exceso	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
13 Flujo suficiente para pagar riesgo Pesos	Sobranje en exceso	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
14 Que tenga estructura suficiente de Pasivos a de CP a L T	Estructura anticuada	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a	De a
15 Accionistas con buena trayectoria empresarial	Con trayectoria y fuertes	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto	Accionistas con Trayecto
16 Consejo de administracion abierto	Consejo abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo Part abierto	Consejo cerrado	Consejo cerrado
17 Buena participacion en el mercado y marca reconocida	Funcionarios con alta exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios con exp	Funcionarios Nuevos	Funcionarios Nuevos
18 Buena diversificacion por productos y mercados	Lid e t	Participacion alta	Participacion alta	Participacion alta	Participacion alta	Participacion alta	Participacion alta	Participacion alta	Participacion baja	Participacion baja
19 Fuerte posicion ante sus competidores	Buena diversificacion	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	Diversificacion mediana	No cuenta con diversificacion	No cuenta con diversificacion
20 Que cuente con varias fuentes de materias primas	Se tiene fuerte posicion	Posicion similar	Posicion similar	Posicion similar	Posicion similar	Posicion similar	Posicion similar	Posicion similar	Baja Posicion	Baja Posicion
21 Que cuente con proveedores firmes	Varias fuentes de insumos	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Pocas fuentes de insumo	Una sola fuente de insumo	Una sola fuente de insumo
22 Asesoria tecnica externa	Proveedores fuertes	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores medianos	Proveedores pequeños	Proveedores pequeños
23 Desarrollo de tecnologia propia	Cuenta con asesoria tecnica	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Asesoria Tecnica Diosa	Maq obsoleta sin asistencia	Maq obsoleta sin asistencia
24 Relaciones laborales sanas	Excelente rel laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Buena relacion laboral	Problema de huelgas	Problema de huelgas
25 Uso optimo de su capacidad instalada	80 - 90	70 - 60	70 - 60	70 - 60	70 - 60	70 - 60	70 - 60	70 - 60	Menor de 40%	Menor de 40%
26 Que cuente con varias alternativas de credito	Varias Alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Pocas de dos alternativas	Un solo cliente	Un solo cliente
27 Que no dependa de un solo cliente	Varios Clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Pocas clientes	Un solo cliente	Un solo cliente
28 Que exporte	Balanza com. sup 15% exp	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	14 a 10% de exportaciones	Balanza comercial deficitaria	Balanza comercial deficitaria
29 Sector con trayectoria similar a la economia general	Sec. con trayectoria similar	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Sector por arriba econom	Similar de traye. Por debajo tray.	Similar de traye. Por debajo tray.

INFORMACIÓN CUALITATIVA.

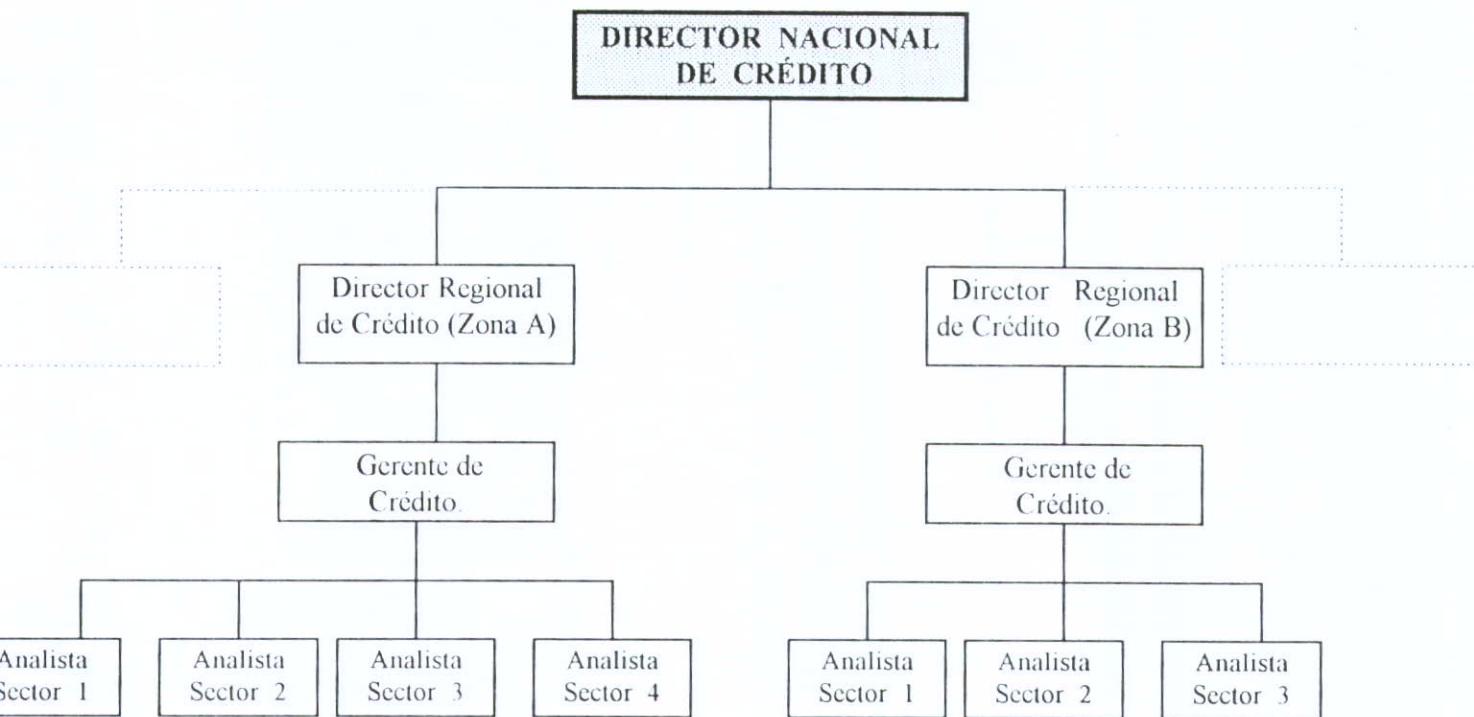
- * Experiencia Crediticia. Corresponde a la experiencia crediticia tanto de la propia institución como con otros Bancos, y se señala si el cliente está al corriente o si tiene pagos vencidos en la columna asignada.
- * Reciprocidad. Se captura el monto de la reciprocidad del cliente en miles de nuevos pesos en la celda para que el modelo califique este aspecto.
- * La calificación de la experiencia en el ramo y arraigo domiciliario se genera en forma automática con base a la fecha de constitución.
- * Giro de la Empresa. Se califica en forma automática con base en la tabla de márgenes de operación por ramo

4.7 PLANTEAMIENTO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE PERMITA TENER ANALISTAS ESPECIALIZADOS POR SECTORES.

Sin embargo la centralización por sí sola de los analistas de crédito, no resulta suficiente, además se propone lograr la especialización de los analistas en ciertos sectores de la economía, pudiendo un solo analista abarcar diversos sectores, de esta forma el analista podrá dar seguimiento de uno o varios sectores, y los acontecimientos principales que afectan a las empresas, que se encuentran en dicho sector, tendrá una mejor apreciación del riesgo de ese sector y de las condiciones en que dicho sector se encuentra en un momento específico.

Además al especializarse en varios sectores, aumentara su capacidad de analizar y sensibilizarse ante las premisas propuestas por un cliente, como el volumen de las ventas estimadas por una empresa.

De esta forma se presenta el siguiente organigrama:



Cabe hacer la aclaración de que la estructura puede permitir una división de zonas regionales como sean necesarias y no solamente dos, que son las que se presentan en el organigrama.

En lo referente a la asignación de solicitudes de crédito bajo dicho sistema, se propone que los analistas “compartan” sectores, se puede plantear que un analista que maneja el sector automotriz, llegue a ser la revisión del sector de bienes de consumo; esto tiene la finalidad de que

dos analistas puedan intercambiar opiniones sobre un mismo caso, además que dentro de la especialización del analista, le permita cierta flexibilidad al mismo de revisar otros tipo de créditos, además representa cierta ventaja para la Institución

4.8 UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EFICIENTE.

↑ *Control de Expedientes.*

Dicho sistema de información incluye un control de expedientes de crédito, que son finalmente el registro que tiene la institución con el crédito tramitado.

El control debe ser evaluado en cuanto:

Contiene la información necesaria mínima que se requiere para tramitar el crédito

Existen orden en el acomodo de los expedientes.

Y un punto fundamental será si la información de dichos expedientes se encuentra actualizada.

Un elemento importante que refleja el adecuado seguimiento a los créditos, lo constituyen el expediente de crédito, mismo que deberá contar con toda la documentación que legalmente las Instituciones de Crédito deben cumplir. El expediente de crédito se integra por las siguientes secciones:

- Autorizaciones:

Estudio de Crédito

Calificación de Cartera

- Estados Financieros

Estados financieros de cuando menos 3 últimos ejercicios

Estados financieros recientes con antigüedad no mayor a 6 meses

Estados financieros proyectados.

Informes anuales del cliente.

Relaciones analíticas.

Flujos de efectivo reales y proyectados

- Informes y reportes técnicos:

Reporte de visita ocular.

Informes crediticios del acreditado y avales.

Verificación de sociedades y propiedades del acreditado y avalista.

Comprobantes de inversión.

Reportes técnicos especializados.

- Garantías

Certificados de depósito.

Pólizas comerciales.

Carta de conformidad (Conform-letter)

Avalúos

Contratos de cesión de derechos

Relaciones Patrimoniales

Pólizas de seguros de los bienes que constituyan garantías señalando a la Institución Bancaria como beneficiario preferente.

- Correspondencia
- Escrituras y contratos

Escritura constitutiva y sus correspondientes reformas del acreditado, con sus respectivos datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y Comercio.

Certificados de libertad de gravamen

Escritura constitutiva, de reformas y de poderes de avales

Copias de contratos de crédito suscritos por el acreditado con otras instituciones de crédito

↑ *Sistema automatizado de crédito o cartera.*

El sistema deberá ser capaz de arrojar información actualizada sobre el comportamiento del cliente, créditos actuales, fecha de pagos y vencimientos, nivel de cumplimiento, tipo de cuenta que manejan, el promedio(s) mensuales, trimestrales o semestrales del cliente, saldo actual que mantiene en su cuenta así como: riesgos totales con otras instituciones, nivel de reciprocidad, si ha presentado demandas, las garantías otorgadas, y en su caso si existen avales o no.

4.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HACIA LOS ANALISTAS DE CRÉDITO.

Dentro del programa de capacitación hacia los analistas y no solo a ellos sino a todos aquellos que intervienen en el proceso crediticio es necesario que se capacite en cuanto a aspectos básicos que son:

1) Productos de Crédito. Conocer a fondo todos los productos que maneja la institución y sus características propias así como sus limitantes para que conforme al tipo de necesidad que presente el cliente, el promotor sea capaz de servir como un asesor profesional a fin de otorgarle la mejor herramienta conforme a su situación especial.

Esto comprende desde los tipos de crédito que se manejan en el Banco, las tarjetas de crédito, y los diversos segmentos para los cuales fueron diseñados dichos instrumentos.

2) Área contable, diversas cuentas y partidas interrelacionadas entre los diferentes estados de resultados y las características propias de cada uno.

3) Análisis Financiero. Que conozca las herramientas de las cuales puede hacer uso, tanto el flujo de efectivo, apoyo en las razones financieras de manera integral comparando con las de la industria, conocimiento la estructura de capital que mantiene, las tendencias de la industria y de la empresa, y el riesgo operativo y financiero que la compañía presente.

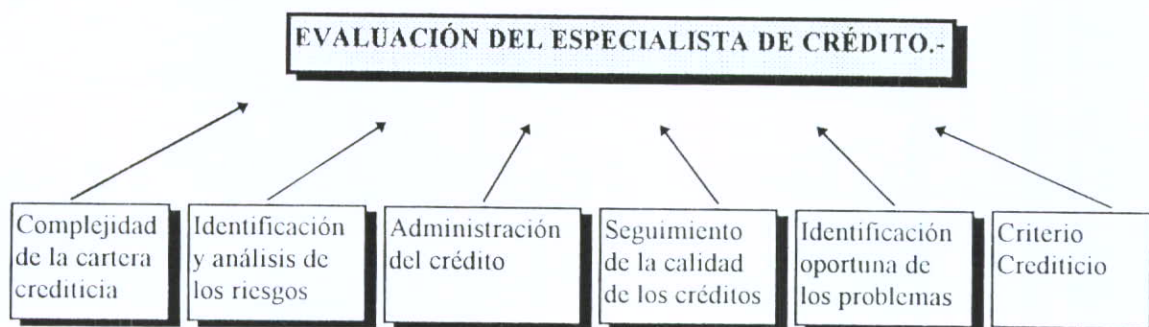
4) Conocimiento Legal. Es decir que documentos son base necesaria para el respaldo de un crédito, desde el acta constitutiva de la sociedad puntos relevantes como giro, tipo de sociedad, las cláusulas de hacer o no hacer a las que se condicione el crédito, así como lo

referente a las garantías otorgadas y por último el tipo de contratos para el otorgamiento del crédito.

4.10 PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ANALISTA DE CRÉDITO.

Las habilidades de crédito deben constituir una parte crítica de los sistemas de evaluación del personal. Independientemente del grado de centralización, la evaluación de las habilidades de crédito debe constituir una parte explícita del proceso de evaluación y promoción del personal. Para que sea eficaz, este proceso debe establecer claramente las habilidades que se deben de tener. También debe medir cuantitativamente, cuando ello sea posible, así como cualitativamente, el desempeño del analista de crédito en lo relativo a la complejidad de la cartera, el análisis de riesgos la administración del crédito, el seguimiento, la identificación oportuna de los problemas y su juicio crediticio.

De esta forma se logrará una medición objetiva de las habilidades de crédito.



Así, en cada uno de ellos se deben evaluar diversos puntos.:

↳ Complejidad de la cartera crediticia.

Volumen comprometido y vigente

Número de cuentas

Calificación promedio

Número de clientes en la lista de observación.

Tendencias del sector.

↳ Identificación y análisis de los riesgos.

Calidad de los documentos de análisis

Identificación de los riesgos anexos

Importancia de los análisis

Claridad y lógica de las conclusiones

↳ Administración del crédito.

Número de créditos que no fueron revisados a tiempo.

Errores u omisiones en los documentos de aprobación del crédito

Documentación del préstamo retrasada o incompleta

Es importante resaltar que la responsabilidad del que propone una operación de crédito no termina al concederlo, sino que es vital seguir de cerca la marcha del negocio en forma permanente y para ello, además de la visitas programadas con base en la información financiera actualizada, se vigilará el oportuno cumplimiento de las obligaciones, de esta forma estaremos en buena parte asegurando el total reembolso del crédito.

↳ Seguimiento de la calidad de los créditos

Créditos cuya calificación disminuyó antes de lo previsto.

Violaciones no enmendadas a convenios contractuales.

Cambio en la calificación promedio con respecto al plan y al departamento.

Un seguimiento eficaz del crédito comprende:

Verificar que las garantías se encuentre debidamente aseguradas (póliza de seguro vigentes)

Vigilar la correcta administración de la empresa y la aceptación de sus productos en el mercado.

Suspender las disposiciones de línea de crédito, cuando se observe que éstos se aplicarán al pago de intereses (capitalización de intereses)

Suspender la renovación de operación de crédito, cuando por segunda ocasión se pretenda renovar u obedezcan a una situación de iliquidez de la empresa, proponiendo el esquema de reestructuración adecuado.

↳ Identificación oportuna de los problemas.

Préstamos con problemas, no incluidos en los pronósticos anteriores.

Nuevos créditos con problemas potenciales no incluidos en la lista de observación durante los 6 meses anteriores.

La correcta administración de los créditos permitirá prever las acciones correctivas necesarias a las desviaciones o deterioro que surja durante la vigencia de los créditos.

⚡ Criterio Crediticio.

Análisis posterior de los créditos transferidos a unidades de recuperación.

Turnar al área jurídica los asuntos en que se hayan agotado las gestiones de recuperación de un crédito por la vía administrativa.

Cartera vencida, problemas de cartera y en sistema de detección oportuna como porcentaje de la cartera vigente.

Créditos rechazados que luego se convirtieron en problemas.

Reestructuración exitosa por anticipado de un problema de riesgo crediticio.

De esta forma se observa que la evaluación del analista comprende diversas partes lo que conforman las distintas variables a evaluar como son:

- ◆ La capacidad del analista de obtener toda la información mínima requerida.
- ◆ Capacidad de desarrollo de una síntesis congruente con toda la información.
- ◆ Propuesta del analista fijando condiciones
- ◆ Que su propuesta coincida con el Comité de Crédito
- ◆ El nivel de cartera vencida que el analista maneje.
- ◆ Que lleve un adecuado seguimiento en la etapa del post-crédito

4.11 VISIÓN CLARA DE LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS OTORGADOS A CADA SECTOR APEGADA A LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN.

La idea básica consiste en que el Banco deberá primeramente diseñar una estrategia conforme a los objetivos de posicionamiento y rentabilidad que persiga, se deben establecer primeramente el rango de porcentajes de asignación que represente un porcentaje de los recursos totales a asignar y que dicho porcentaje se distribuya en distintos sectores en función de la tendencia, rentabilidad y comportamiento del sector.

Es decir del total de recursos el Banco debe tener bien definidos el porcentaje de recursos que otorgara a cierto sector en base a la rentabilidad que persiga, debe manejar rangos que le permitan una flexibilidad de la asignación de los recursos.

El determinar los niveles óptimos de concentración de la colocación de los recursos en determinados sectores, a fin de lograr una diversificación cuidadosa de la cartera en donde se buscan reducir la volatilidad y las pérdidas esperadas, repercute de manera directa en las utilidades, además de reducir el capital de riesgo que deben mantener para contrarrestar la volatilidad de la cartera, es decir la reservas que por ley se obliga que las instituciones de crédito conserven para seguridad del inversionista.

4.12 CONTACTO PERSONALIZADO DEL PROMOTOR

El promotor por ser el puente de comunicación entre el Cliente y la Institución de Crédito deberá de tener un acercamiento estrecho con el cliente a fin de conocer cuales son sus expectativas, necesidades, el perfil de inversionista que maneja, el conocimiento del sector y la experiencia, de igual forma deberá colaborar en forma estrecha con el analista a fin de poder formar un juicio certero de una solicitud de crédito completa e integral, en donde ambos aporten su conocimiento del caso.

4.13 ACTUACIÓN DEL COMITE DE CRÉDITO.

Dentro del proceso de crédito se reafirma el concepto de resolución del crédito a través de comités de crédito.

El Comité de Crédito es el órgano de resolución de crédito, integrado por funcionarios del Banco, con el objeto de estudiar las diferentes solicitudes, determinar las necesidades crediticias de los clientes y resolver en cada caso lo conducente, teniendo siempre presente las normas de crédito, así como las sanas prácticas Bancarias.

El comité de crédito debe estar integrado por las áreas de

Crédito
 Legal
 Promotor
 Mesa de Control

/
 |
 | Presidente del Consejo
 | Director (Vicepresidente del Consejo
 | Consejeros Invitados
 | Directores de área
 | Crédito / Legal
 | Promoción / Mesa de Control

Integrantes <

\

Los consejos de crédito es un órgano integrado por los consejeros y ejecutivos de la institución en los que se suman la capacidad y experiencia de ambos, para enriquecer la toma de decisiones en el ámbito crediticio.

A) Cultura.

Es necesario partir de una cultura dirigente dentro del Comité, en donde se fomente la Co-responsabilidad versus una dilución, los involucrados dentro del proceso de crédito, deben comprender que la decisión a la que se llegue también depende de cada uno de ellos.

B) Marco Operativo

Dentro del funcionamiento del Comité, deben fijarse ciertas normas específicas dentro de cada institución a fin de que el Comité cumpla con su función de manera óptima, se propone que exista un moderador dentro del comité de crédito, dicho moderador puede ser el presidente del comité o en su caso el vicepresidente, el tiempo que se asignará para la decisión en cada solicitud que pase a ser evaluada, los puntos relevantes del caso, y que en participen aquellos que están involucrados con el mismo, las condiciones específicas de cada uno, y el número de casos que se revisaran.

Que las juntas de Comité trabajen de manera metódica y sistemática, así pues, en cuanto a la Toma de Decisiones deben establecerse bajo que parámetros se aprobaran los casos, es decir, por

mayoría de votos, o por unanimidad, o bajo que montos si se puede aprobar un caso con la mayoría de votos.

Básicamente estará enfocada a una toma de decisiones conjunta, bajo la figura de un Comité de Crédito, en la cual se analizaran los aspectos más sobresalientes sobre la problemática que presente de cada caso en particular.

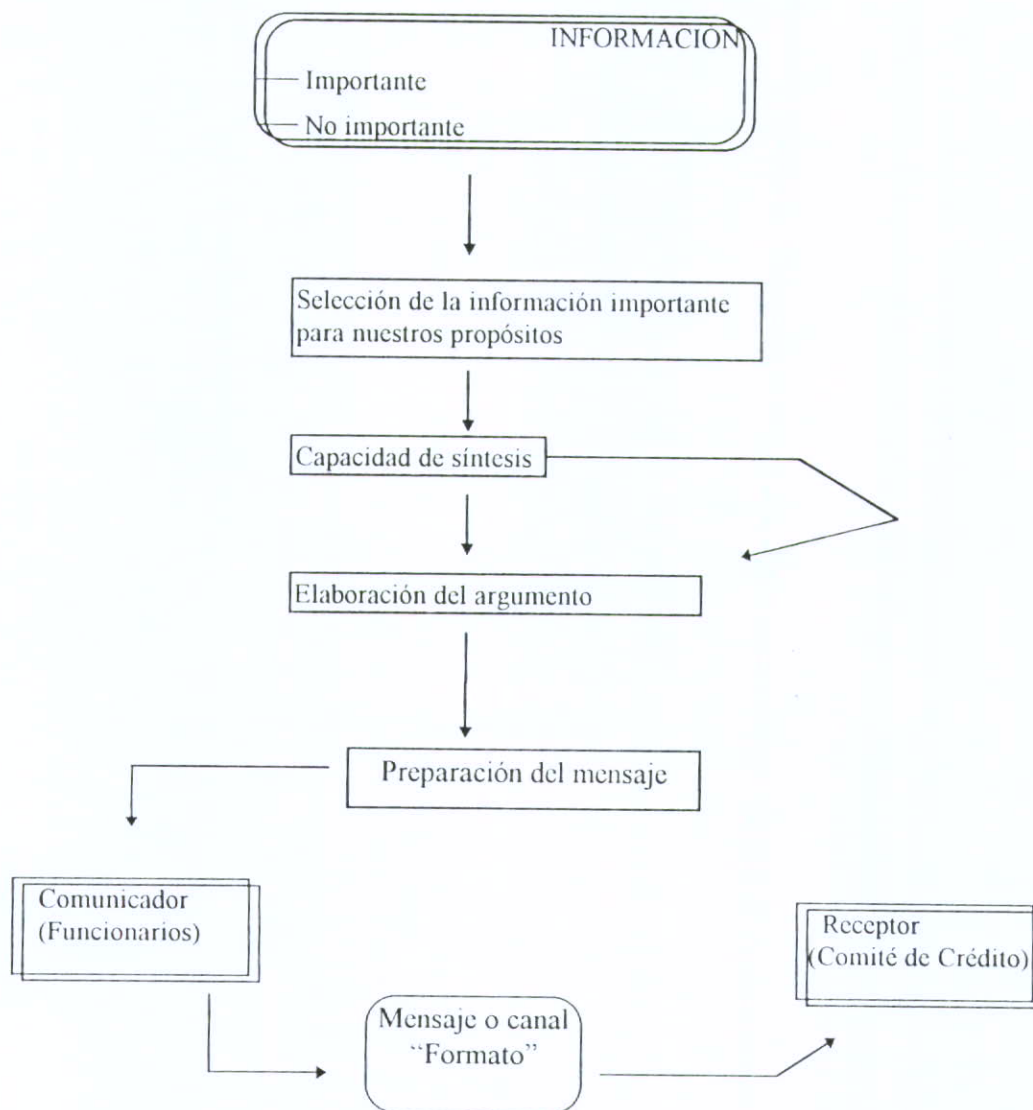
El organizarse la toma de decisiones bajo la figura de Comité implica que cada uno de los que han intervenido en la presentación del caso son Co-responsable de la decisión que se tome, desde el ejecutivo de cuenta, el analista, los del Comité hasta mesa de control.

Es necesario partir de una filosofía clara que este centrada en el fundamento de trabajar en equipo, bajo este concepto entonces, se maneja que las facultades deberá ser conjuntas dentro de todo el proceso para el otorgamiento, es decir, que todos los involucrados dentro del procedimiento tiene una responsabilidad directa sobre la decisión a la que se llegue.

El hablar de filosofía también se refiere a el nuevo enfoque sobre lo que significa otorgar un crédito, no es simplemente conseguir la colocación de los recursos, sino el colocarlos en la empresa correcta, que repercute tanto en la utilidad bancaria y a la misma empresa que recibe el préstamo, que puede ser determinante para la beneficio, supervivencia, o crecimiento de la misma una filosofía deberá ser por tanto coherente.

C) Estableciendo la Comunicación con los Comités de Crédito.

Por formalidad la comunicación es escrita a través de un formato de autorización de crédito, el objetivo de esta comunicación es la toma de decisiones consistente en la aceptación, rechazo o alternativa en la concesión de préstamos.



Se debe ser claro, ya que el Comité de Crédito sólo se basan para tomar las decisiones, sobre datos objetivos.

FORMATO PRESENTADO:

No. de cuenta de
cheques
RFC: :

COMITÉ :

FECHA DE SOLICITUD		DIRECCIÓN ZONA :		SUCURSAL :	
--------------------	--	------------------	--	------------	--

DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE (RAZÓN SOCIAL) :
LOCALIZACIÓN :
ACTIVIDAD PRINCIPAL :
FECHA DE CONSTITUCIÓN :
PRINCIPALES ACCIONISTAS :
DIRECTOR :

ANTECEDENTES			PROSPECTO	OPERACIONES SOLICITADAS			X	MILES N\$		MIL LONES
TIPO	FECHA	MONTO	SALDO A:	N	TIPO	MONTO	PLAZO Y AMORTIZACIÓN	RECURSOS		
TOTAL EMPRESA				EMPRESA			RIESGO TOTAL EMPRESA			
RESTO GRUPO				RESTO GRUPO			RESTO GRUPO			
GRAN TOTAL				GRAN TOTAL			GRAN TOTAL			
DESTINO :										

GARANTÍAS :
OTRAS CONDICIONES :

RECIPROCIDAD

CONCEPTO	DE LA EMPRESA	PERIODO	DEL GRUPO	PERIODO	CONCEPTO	EMPRESA	GRUPO	S
RESPONSABILIDAD CON RECURSOS PROPIOS DEPÓSITOS RECIPROCIDAD								

ACUERDO

P(D) DIRECTOS DM)DESCUENTOS PHA)HABILITACION O AVÍO REF)REFACCIONARIO PH)HIPOTECARIOS PP)PRENDARIOS CC) CTA CORRIENTE CC1)CREDITO COMERCIAL IRREVOCABLE CS)CREDITO SIMPLE RE)REMESAS C1)COBRO INMEDIATO

4.14 ESTRUCTURA DE LA MESA DE CONTROL.

En la asignación de los recursos, monitoreo y vigilancia de los créditos, así como los requerimientos de información actualizada de los estudios de post-crédito, es decir después de la aprobación de dicho crédito.

Así se plantean las funciones básicas de Mesa de Control que serán:

- 1) Verificar que los créditos se operen de acuerdo con las condiciones establecidas por el Comité de Crédito, y cumplan los ordenamientos legales ajustándose a las normas y políticas de crédito autorizadas por la institución de crédito.
- 2) Verificar que las operaciones sean acreditadas al cliente de acuerdo a las condiciones pactadas el mismo día.

4.15 CONOCIMIENTO PLENO DE LA INTERRELACION Y RESPONSABILIDADES DE TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

Como se comenta al inicio de dicho capítulo, para que un sistema funcione es necesario que todas las áreas del Banco conozcan la relación cliente-proveedor que existen en la estructura interna del mismo, y cuales la importancia de cada área y su impacto en los otros departamentos a fin de enviar la información a toda la organización, sólo de esta forma se obtendrá el éxito en el sistema.

Además se propone la utilización de apoyos externos, Jurídico, internacional y/o cualquier tipo de área especializada, que permita tener mayor conocimiento de la solicitud a evaluar y por tanto el llegar a la correcta decisión sobre la aprobación y manejo del crédito.

A continuación se presentan cuales serán las tendencias de la Banca y que explican el porque debe existir un cambio en el proceso de otorgamiento del crédito.

4.16 TENDENCIAS DE LA BANCA.

Los cambios estructurales que está experimentando la economía mundial, la globalización de los mercados, la integración de bloques económicos y el rápido desarrollo de las telecomunicaciones, están generando un nuevo perfil de la industria financiera.

Estos factores, además de la desregulación del sector, han incrementado considerablemente la competencia entre las instituciones, resultando en mayores beneficios para la clientela, a través de nuevos productos y mejor servicio. En el proceso, la rentabilidad del negocio ha disminuido; esta reducción en la rentabilidad se ha traducido en:

→ **La necesidad de rediseño de la forma general de operar de las instituciones.**

La obtención de una rentabilidad justa al capital invertido es condición necesaria para la supervivencia de las instituciones, así como la base para su desarrollo futuro. De hecho, la eficiencia y

competitividad están estrechamente ligadas a la rentabilidad, en otras palabras, una institución es competitiva si tiene la capacidad de ofrecer un producto o servicio en igualdad de condiciones que sus competidores y obtiene en la operación una utilidad igual o mayor al costo de oportunidad de los recursos invertidos.

Por esto los Bancos deberán dar una nueva dimensión a su operación en función de la realidad de un mercado comprimido, es decir, reducir su tamaño y desarrollar estrategias que les permitan mantener su participación en el mercado a un costo y con márgenes de utilidad razonables, teniendo en cuenta que habrá de incrementar su eficiencia y la calidad del servicio, y a la vez, diversificar sus fuentes de ingreso: Menor la proporción originada en el margen financiero y mayor la proveniente de la venta de productos y servicios.

→ **Un movimiento hacia la especialización y hacia regiones o países en donde se tiene mejor posición de mercado**

La banca no debe perder de vista que debe constituirse en un vínculo entre su base de clientes, particularmente de las pequeñas y medianas empresas y los mercados internacionales.

→ **Más fusiones encaminadas a reducir costos.**

En éste aspecto, la reducción de la planta de personal y de gastos en los Bancos es una medida inevitable, empero, no debe ser indiscriminada, sobre todo la primera, en virtud de que el servicio puede perder calidad y el reconstruir cuadros laborales en un momento dado, podría derivar en un proceso sumamente costoso

→ **Un control más estricto de los gastos.**

La excelencia en costos y gastos es el resultado de diversas medidas, tanto de carácter operativo como estructural, entre las primeras se puede mencionar la necesidad de analizar y rediseñar los procesos operativos, de instalar procesos de análisis de riesgos ágiles, de bajo costo y alta calidad y de contar con estructuras administrativas eficientes; entre las segundas, se cuentan los avances en la automatización, el fortalecimiento cualitativo de los recursos humanos y el redimensionamiento de la red de sucursales.

→ **Un mejor control del riesgo.**

El riesgo es una variable inherente de la actividad económica en general, y de la financiera en particular. La dinámica adquirida por el sector –altos y dinámicos volúmenes de información creciente complejidad de los mercados, velocidad de los cambios y el continuo surgimiento de nuevos y más complejos instrumentos–, aunada al impacto de los procesos de globalización y mayor integración internacional, han ampliado los orígenes, naturaleza y dimensiones del riesgo.

Por lo anterior, hoy día es un factor clave en las instituciones desarrollar un esquema de administración de riesgos sólido, eficiente, integral y de alta calidad, es clave porque permite a las instituciones incrementar la calidad de sus activos y minimizar las posibilidades de incurrir en quebrantos que afecten substancialmente su patrimonio. Asimismo, es clave porque el conocimiento de los mismos es el punto de partida para la instrumentación de estrategias de cobertura y, sobre todo, es clave porque si bien existen oportunidades de negocio con un muy bajo o casi nulo riesgo, pero ha quedado demostrado que las mejores oportunidades siempre van acompañadas de riesgo.

Es por esto, que un aspecto trascendental para la Banca será el fortalecimiento de su capacidad de evaluación de los riesgos de crédito, de manera que identifique los nichos de mercado que tendrán más posibilidades de éxito en los próximos años, dichos negocios que se sugieren son los relacionados con las actividades de comercio exterior.

Se deberá tener mayor cuidado para la asignación de recursos crediticios, porque los Bancos que no arrastren la “carga” de la cartera vencida podrán tener más posibilidades de éxito ante la competencia que enfrentan, así al no tener éste lastre podrán soportar la reducción de los márgenes de intermediación, y lograr operar de manera rentable, buscando fuentes alternativas de ingresos, de esta forma se obtendrán utilidades de manera menos volátil.

→ **Deberán definir con mayor claridad el segmento de mercado:**

Una nueva etapa comenzó en México para la banca que atiende a grandes clientes individuales, *banca VIP* si se desea emplear una denominación usual en las compañías o *private banking*, pese a que los bancos reconocieron los signos del cambio hace algún tiempo, un dato es que los clientes ya no se conforman con depósitos y requieren un asesoramiento en inversiones más personalizado — el ritmo se aceleró en pocos años las características necesarias para tener éxito en este segmento de negocios cambiaron radicalmente.

Debido a la situación actual, se ha dado una clara segmentación del mercado en cuanto a que el sector menos sofisticado y agresivo, con mayor aversión al riesgo, es atendido a través de instrumentos bancarios tradicionales, mientras que el segmento de inversionistas sofisticados, que están dispuestos a

correr un riesgo mayor a cambio de mejores rendimientos, ha sido crecientemente atendido por intermediarios no bancarios.

El problema para la Banca es que este último segmento es el que más rápido crece, por lo que si se limitan a atender el mercado tradicional, esta destinada a perder participación de mercado de manera continua, la respuesta de la banca como respuesta ha sido el canalizar recursos hacia sectores menos tradicionales, que ofrecen un mayor rendimientos, pero que también tienen un mayor riesgo.

→ **Lograr la diferenciación (Intereses diferenciales)**

Las fuentes de la diferenciación son de lo más diversas, abarcan desde una mayor calidad en el servicio y un trato personalizado, hasta una mayor velocidad de respuesta.

Además los inversionistas son cada vez más exigentes, y distinguen a los bancos “tradicionales”, dedicados a los depósitos, de los más “innovadores”, que también ofrecen servicios especializados, consultoría de inversión y otros productos. Una manera en que los bancos buscan diferenciarse es a través de la permanente búsqueda de nuevas oportunidades de inversión para satisfacer la metas financieras de sus clientes. Es decir, para diferenciarse entre sí, las organizaciones bancarias deben verse a sí mismas cada vez más como asesores financieros. Este cambio requiere tener una visión de largo plazo del perfil del riesgo de cada cliente y de sus objetivos, y poder brindarle el asesoramiento y los productos necesarios para que pueda canalizarlos.

Esta necesidad de diferenciación surge a partir de que la clientela realizará una mayor diferenciación de los Bancos con los que operará en función de los costos y calidad de los servicios y el

riesgo que cada institución representa en relación al monto de su capital, de su cartera vencida y de otras razones financieras, que en última instancia puede significar un menor o mayor riesgo para los accionistas y usuarios de los servicios bancarios.

→ **Alcance de nuevos consumidores (Programas de afinidad)**

Esto se puede lograr mediante un banco con división para clientes especiales, los servicios de un banco de este tipo son prestados en el contexto de una relación amplia, con el objetivo de ayudar a los clientes a diseñar una estrategia coherente con sus parámetros de riesgo, rendimientos esperados, necesidades de liquidez y objetivos financieros. Un banco de confianza puede ofrecer una invaluable ayuda.

La Banca dedicada a clientes especiales, no sólo grandes cuenta-correntistas y prestatarios sino también inversores necesitados de asesoramiento y administración con ese objeto, siempre será un negocio orientado al cliente, con énfasis en las relaciones personales de larga duración. Pero los bancos descubrieron que el tradicional enfoque basado en “a quien ya conoces “ ya no es suficiente.

Si una vez los inversionistas se tuvieron que conformar con certificados de depósitos en el exterior, hoy pueden elegir entre una amplia variedad de opciones, incluyendo fondos mutuos especializados e inversiones directas en deuda y títulos de empresas locales; muchas de estas oportunidades ofrecen retornos más altos a los inversores dispuestos a asumir riesgos en sus carteras.

La *private banking* debe poder ofrecer asesoramiento específico sobre cuales tipos de inversiones son mejores para cada cliente, es una verdadera relación *VIP*, el enfoque inversores adecua a

las necesidades del cliente y a sus objetivos financieros, no al inventario de activos del banco, el papel de la banca para clientes especiales es el de proveer una perspectiva realista; entender las metas de un cliente, familiarizarse con los instrumentos financieros y evaluar el riesgo es esencial, pues los activos son colocados según los tres perfiles del cliente:

Conservador: Centrado en generar un alto retorno con mínimo o ningún riesgo para el capital.

Moderado: Combina la generación de ingresos con la apreciación del capital

Agresivo: Pone el acento en la apreciación del capital, generando un moderado ingreso.

→ **Mejorar la relación cliente - sucursal - servicio. (actividades de retención)** El mercado nacional de creciente sofisticación, exige más de sus bancos en términos de experiencia, instrumentos de inversión y servicio.

Y además de ofrecer más servicios, se impone como una necesidad primaria de la Banca la de restaurar la imagen frente a la comunidad de los negocios y las personas, a través de medidas específicas, que combatan la "cultura de no pago" que se manifiesta en el número creciente de deudores, los cuales parte de ellos sí tienen recursos para liquidar sus adeudos pero no lo hacen; algunas acciones específicas que pueden emprender será las de premiar a los clientes que cumplan con sus pagos.

→ **Implantación de nuevos sistemas apoyados en la tecnología (*scoring y rating de crédito*)**

La automatización de los diferentes procesos bancarios y en general el uso de tecnologías modernas para hacer más eficiente la operación será fundamental para abatir costos enfrentar la competencia y poder cubrir los mercados masivos.

CONCLUSIONES.

El problema de la cartera vencida como el mayor problema que enfrenta actualmente la Banca debe ser resuelto desde su verdadero origen, a fin de plantear una solución real y no remedios temporales una vez presentado el problema; así un adecuado sistema en el Otorgamiento del Crédito es sin duda, uno de los aspectos relevantes que permite al Sistema Financiero cumplir con una de sus funciones fundamentales, la cual se resume en la correcta distribución de los recursos financieros de los inversionistas y ahorradores a la economía real productiva.

Este apropiada canalización del dinero, que funge con un medio de valor, hacia proyectos viables permite un efecto multiplicador en la economía de una sociedad que permea a un incremento en el bienestar de los individuos.

Una apropiada decisión basada en un procedimiento con un enfoque conceptual puntual en la autorización crediticia minimiza el riesgo de una incapacidad de pago por parte del deudor y por ende mejora el nivel de capitalización de la Banca para una mayor participación y apoyo a proyectos productivos.

La aplicación de los conceptos en el sentido de que los créditos se otorgan en función a una alta potencialidad de repago de las mismos en virtud de la generación propia de la empresa más que en la liquidación de garantías, es imprescindible para una mejora en la calidad de dichos créditos.

La información de una estructura objetiva en su análisis, una atinada sectorización de riesgo, un seguimiento y evaluación persistente de pre y post crédito, aunado a un núcleo de recursos humanos altamente capacitados y efectivamente evaluados bajo un sistema centralizado que permita mayor especialización por parte de los analistas por sector, deberá conllevar a lograr los objetivos mencionados y es así como el desarrollo de ésta tesis pretende proponer un cambio en este sentido.

BIBLIOGRAFIA.

ALVAREZ SALDAÑA, Jorge. "Manual del Funcionario Bancario."

México, McGraw - Hill, 1991, 154pp.

América Economía: La revista de negocios de América Latina. , Efrain Marrufo Sanchez, Director General, Bimestral, México, D.F.

CERVANTES AHUMADA, Raúl. "Manual de Títulos y Operaciones de Crédito."

México, Fondo de Cultura Economica, 1992, 157 PP.

Enciclopedia Salvat, 6v. México, Salvat, 1978.

El Economista, Luis Enrique Mercado Sanchez, Director General. Diario. México, D.F.

El Financiero, Rogelio Cardenas, Director General, Diario, México, D.F.

KENNEDY DALE, Ralph y MACMULLEN YARWOOD, Stewart. "Estados Financieros: Forma, analisis e Interpretacion.", 2da. ed., México, UTEHA, 1992, 805 pp.

DAVILA ROMO, Ignacio de Jesus. Material Didactico de Crédito., México, CECSA, 1989, 117 pp.

DIAZ PEREZ DUARTE, Ricardo. Fuentes de Financiamiento, 3era. ed. México, Nafinsa/Imef, 1992, 114pp.

Gomez S. Roberto. "Fuerte crecimiento de la cartera vencida en el sistema Bancario.", Valores Financieros de Occidente (Jalisco, Mayo-junio 1993) 4-5 pp.

VILLEGAS H. Eduardo. y ORTEGA O., Rosa Maria. "El nuevo Sistema Financiero Mexicano", 2da. ed. México, PAC, S.A. de C.V., 1994, 347pp.

LEON CURIEL, Alfonso y PEREDA RODRIGUEZ Hector. "Planeación y Gestión del Crédito Bancario." 1985, 195 pp.

"Manual de Crédito", Banpaís, 1993, pp. 90-104.

MURILLO PÉREZ, José C. "¿Qué es un Banco?"
México, Ed Regina de los Angeles, 1986, 211PP.

Proceso, Julio Scherer Garcia, Director General, Semanal, México, D.F.

STEPHAN, Hayes. "Crédito y Cobranza."
México, CECSA, 1989, 214 pp.

WONACOTT, Paul y WONNACOTT, Ronald. "Economía."
México, McGraw - Hill, 1988, 600 pp.

ANEXOS

ANEXO C. CONSOLIDADO DEL GRUPO

Anexo C

EMPRESA	Miles de nuevos pesos								
	SENICREB		MULTIPLES		DEMANDAS				
	A:	A:	A:	A:	No.	No.	No.	No.	
	No BANCOS	MONTO	No BANCOS	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	OBSERVACIONES
TOTAL									
COMENTARIOS:									

ANEXO D. GUIA PARA EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

INTRODUCCIÓN

El flujo de caja nos permite asegurar la disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de la empresa conforme estas vayan venciendo. El Estado de Generación de Fondos por otra parte nos proporciona los medios convenientes para la identificación y el análisis de las necesidades de financiamiento de la empresa, sin embargo es muy recomendable que la empresa estudie sus necesidades de financiamiento sobre una base mensual, tanto para maximizar la utilización de efectivo, como para programar de una manera más exacta sus necesidades de crédito y el cumplimiento de sus obligaciones.

DEFINICIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Es un plan o estimación de efectivo en forma de estado financiero. Permite determinar el efectivo que se requiere para operar un negocio dentro de periodos definidos y realizar los cambios operativos; define el monto y tiempo en que se requerirán financiamientos; y permite definir cuándo y cómo invertir los sobrantes temporales de efectivo.

DESCRIPCIÓN

Podemos describir al FLUJO DE CAJA como un Estado complementario de los mismos Estados Financieros que se concentra exclusivamente en movimientos reales de efectivo. A un nivel teórico el PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA (ingresos/egresos), utiliza un formato con las características del tipo del Estado de Resultados (ventas, compras, gastos de producción, gastos administrativos, de venta,

gastos financieros etc.), mientras que el Estado de Generación de Fondos utiliza un enfoque similar al del Balance (Inventarios, cuentas por cobrar, proveedores, pasivos bancarios, capital etc.), el Presupuesto de Caja en base a efectivo toma un enfoque basado en Ventas Netas, mientras que el Estado de Generación de Fondos se basa en la Utilidad Neta. A nivel práctico, comparado con el Estado de Generación de Fondos el Presupuesto de Flujo de Caja está diseñado para efectuar un análisis más detallado de la cuenta de caja. Específicamente, hace resaltar las necesidades temporales (cíclicas) de efectivo y las necesidades insatisfechas de crédito, además de mostrar la capacidad de pago.

PREPARACIÓN

Debido a la gran cantidad y detalle de la información interna necesaria para efectuar una proyección mensualizada exacta, la preparación del presupuesto, será hecha por el cliente, sin embargo el funcionario responsable de atenderlo en su calidad de Banquero debe saber pedir explícitamente y asesorar a su cliente sobre esta útil herramienta de análisis financiero.

Un presupuesto como cualquiera es un proyecto hacia un futuro determinado, que puede ser subjetivo y alejado a una realidad si no se manejan prudentemente las diferentes variables que intervienen, por lo que invariablemente se requiere de un análisis profundo de la actuación de la empresa en períodos anteriores que proporcionen el punto de partida para determinar el molde de los resultados esperados.

ANÁLISIS

La cifra crítica y punto de partida en el proceso evaluativo son las ventas, las cifras restantes, generalmente están relacionadas directa o indirectamente a las propias ventas, o al costo de ventas a los gastos fijos en efectivo y los gastos variables en efectivo. Todas las cifras incluyendo ventas, deben ser medidas y probadas contra cualquier nueva suposición o cambio (contratos, cartas de intención, pedidos en firme etc.) evitando la subjetividad en la proyección.

El analista debe empezar por probar proyecciones para relaciones históricas, las pruebas normales incluyen;

Costos y precios unitarios	Volumen de ventas
Ventas históricas	Días de inventario
Días de Cartera	Días de proveedores
Costo de Ventas a Ventas	Gastos a Ventas Netas
Patrones estacionales tradicionales	
Razones estándar (empresas del mismo ramo)	

Posteriormente debe de analizar la capacidad real instalada y la capacidad técnica de producción para sacar el coeficiente del porcentaje aprovechable considerado en el presupuesto.

En la elaboración del flujo, lo importante es tener en cuenta que existen ingresos y egresos no monetarios, que no implican erogación en efectivo, tales como la depreciación y amortización, posición monetaria, actualizaciones, resultado por tenencia de activos no monetarios, intereses devengados no pagados, provisiones de cuentas incobrables, etc., que solo son asientos o ajuste contables y no movimientos reales de efectivo.

ANEXO E.: GUÍA DE UN ESTUDIO DE CRÉDITO.

I. ANTECEDENTES

A. Constitución, ubicación y objeto social, en este renglón se considerará lo siguiente.:

Fecha de constitución y de iniciación de operaciones.

Objeto social.

Capital social, inicial y actual.

Ubicación (oficinas, planta y sucursales).

Desarrollo de tecnología.

Creación de infraestructura en la región.

B. Estructura de la empresa, en este apartado se considerará la siguiente información.:

Estructura accionaria.

Participación en el capital de empresas del gobierno o extranjeras.

Consejo Directivo.

Esquema de la organización de la empresa y cual es el personal directivo (su perfil y experiencia)

Personal que ocupa y clasificación.

Situación laboral.

C. Experiencia del cliente con las Institución de crédito.

Antigüedad como cliente.

Líneas de crédito que ha manejado y monto máximo.

Líneas vigentes y saldos.

Reciprocidad.

Comportamiento crediticio.

II. OPERACIONES SOLICITADAS.

- * Créditos que solicita y su importe.
- * Programa de inversión.
- * Otras fuentes de financiamiento.

III. INSUMOS, PROCESO Y PRODUCTOS.

A. Insumos.

Principales materias primas y materiales y su lugar de origen. (alternativas de suministro)

Proveedores (nacionales, extranjeros) y condiciones de ventas.

Control de precios o aranceles especiales.

B. Proceso.

Breve descripción de los procesos o servicios.

Condiciones de la maquinaria y equipo.

Capacidad instalada y utilizada, actual, y con el crédito.

C. Productos y Servicios.

Principales productos y servicios que ofrece.

Mercado al que concurren.

Calidad que ofrecen en relación con otras marcas.

IV. MERCADO.

- Evolución de las ventas de la empresa (volumen y valor).
- Proporción de ventas de exportación.
- Posición relativa de la empresa en el mercado (internacional, nacional o regional).
- Principales competidores.
- Marcas propias y de la competencia .
- Principales clientes.
- Condiciones de venta (propias y del mercado).
- Dificultades que estén afectando al giro de la empresa.
- Expectativas de ventas para lo próximos años.
- Esquemas de distribución
- Publicidad y Mercadotecnia.
- Desarrollo de los Productos (Nuevos o mejorados)
- Repercusiones de la globalización (TLC)

V. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.:

A. Análisis del circulante. (Liquidez).

El objetivo de este análisis es conocer la eficiencia operacional de la empresa y detectar la necesidad de recursos en su actividad normal o en expansión. Para lo cual se tomará en cuenta lo siguiente:

1. Capital de trabajo.
2. Activo circulante a pasivo circulante.
3. Activos líquidos a pasivo circulante.
4. Rotación de cuentas por cobrar.
5. Rotación de inventarios.
6. Ciclo financiero.
7. Financiamiento a proveedores.
8. Generación de fondos.

El analista deberá opinar sobre los resultados obtenidos y señalar la posible necesidad de recursos para capital de trabajo, o bien proponer alguna otra solución

B. Activo Fijo. (Estructura)

- ◆ Análisis de composición del Activo Fijo.
- ◆ Ventas a Activo Fijo.
- ◆ Utilidad Neta a Activo Fijo.
- ◆ Políticas de Financiamiento del Activo Fijo.
- ◆ Políticas de revaluaciones de Activo Fijo.
- ◆ Inversiones adicionales.

En éste punto se analizará la composición en cuanto a terrenos, edificios, maquinaria y equipo, equipo de transporte. Se deberá comentar las posibles sobre-inversiones, se observará la redituabilidad y la productividad del activo fijo, los tipos de financiamiento utilizados para su adquisición y los saldos, si

existe revaluación de activos y cada cuanto se realiza la actualización, la necesidad de inversiones adicionales.

C. Activo Diferido.

-- Composición del Activo. --

En este caso se opinará sobre los conceptos que lo forman y la importancia de las partidas, en relación con el resto del activo de la empresa, así como su justificación.

D. Estructura Financiera.

⇒ Capital a Pasivo con revaluación

⇒ Capital a Pasivo sin revaluación.

⇒ Proporción de pasivos a Corto plazo

⇒ Proporción de pasivos a Largo plazo.

En este apartado se evaluará el crecimiento del capital y del pasivo inicial en los últimos ejercicios, el impacto que tendrá el financiamiento que nos solicita en su estructura financiera, como está compuesto su pasivo a corto y largo plazo, comentar si los accionistas han estado retirando o reinvertiendo las utilidades y en su caso, si es necesario, sugerir aumentos de capital o condiciones de no retiro de utilidades.

E. Resultados.

→ Composición de costos y gastos y sus tendencia

→ Comportamiento de sus índices de productividad

Utilidad Bruta / Ventas

Utilidad de Operación /Ventas

Utilidad Neta / Ventas

Rentabilidad (Utilidad Neta /Capital)

Punto de equilibrio.

También deberá analizar algunos índices de comportamiento como son:

←LIQUIDEZ.

<i>Concepto</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Posibles interpretaciones</i>
Solvencia	<u>Activo Circulante</u> Pasivo Circulante	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.• Un índice mayor a la unidad indica que la empresa puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedaría un sobrante para hacer frente a sus necesidades o eventualidades de tesorería• Una práctica generalizada es aceptar como adecuada un índice de 2 a 1.
Liquidez (Prueba del ácido)	<u>Activo Circulante- Inventarios</u> Pasivo Circulante	<ul style="list-style-type: none">• Indica la solvencia inmediata sin considerar los inventarios en virtud de que por lo general estos resultan ser los menos líquidos.• Esta razón es recomendable especialmente en empresas en que sus inventarios son especiales y su venta en caso de urgencia o liquidación no es fácil o inmediata.• Una práctica generalizada exige una relación mínima de 1 a 1

← OPERACIÓN

<i>Concepto</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Posibles Interpretaciones</i>
Recuperación de Cartera	$\frac{\text{Clientes o Doctos por Pagar}}{\text{Ventas diarias}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo promedio de cobranza • Eficiencia en el otorgamiento de crédito y recuperación de cartera • Este indicador deberá compararse con la política de crédito de la empresa.
Periodos de pago a proveedores	$\frac{\text{Saldo de Ctas. por Pagar a Proveedores}}{\text{Costo de ventas diario}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo promedio de pago a proveedores • Eficiencia en la obtención de crédito a proveedores • Este indicador deberá compararse con la política de crédito a los proveedores
Existencia de inventarios	$\frac{\text{Saldo de Inventarios}}{\text{Costo de ventas diario}}$ $\frac{\text{Saldo promedio de inventarios}}{\text{Costo de ventas diario}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de existencia de los inventarios. • Periodo de operación (Ventas) que la empresa puede cubrir con su saldo de inventarios.
Capital de Trabajo	Activo Circ - Pasivo Circulante	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso disponibles después de cubrir las obligaciones de corto plazo. • Indica el margen de seguridad para liquidar nuevos créditos de corto plazo.
Ciclo Económico Financiero	Días de Cartera + Días de inventario - Días de Pago a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que dura la operación de la empresa (comprar-transformar-vender)
Cobertura del Capital de Trabajo	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{(\text{Costos y Gastos}) \text{ Día}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantas veces el capital de trabajo cubre los costos y gastos diarios. • Un exceso de capital de trabajo sobre los costos y gastos diarios indica niveles favorables de liquidez
Cobertura Financiera	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Gastos Financieros}}$ $\frac{\text{Utilidad de Operación} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos Financieros}}$ $\frac{\text{Flujo de caja antes Imptos e Int. Gastos Financieros} + \text{Amortización del Capital}}{\text{Gastos Financieros} + \text{Intereses}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Número de veces que la utilidad de operación cubre los gastos financieros • Capacidad de la empresa para obtener nuevos créditos • Capacidad de la empresa para cubrir gastos financieros adicionales. • Número de veces que los recursos sobrantes de efectivo cubren el servicio de la deuda (Amortización + Intereses)

← ENDEUDAMIENTO

<i>Concepto</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Posibles Interpretaciones</i>
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión realizada con recursos de accionistas: Pro cada peso invertido por acreedores • Solidez del patrimonio determina hasta que grado el negocio está en mano de propietarios o acreedores • La regla general acepta como relación máxima uno a uno, que el Capital ajeno sea igual al propio • El resultado de esta razón será de acuerdo al giro de la empresa.
	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Mide la proporción de recursos ajenos con respecto al total del patrimonio de la empresa • A menor proporción mejor cobertura de riesgo tendrían los acreedores en caso de liquidación • A mayor proporción menor es el riesgo de los propietarios de la empresa.

← PRODUCTIVIDAD

<i>Concepto</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Posibles Interpretaciones.</i>
Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de utilidades obtenidas con relación al volumen de ventas descontando los costos y los gastos inherentes a la empresa. • Beneficio por cada peso de ventas • Evalúa la eficiencia de la administración para obtener utilidades y compensar el riesgo de los accionistas
Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión • Indica el beneficio por cada peso de la inversión total • Eficiencia en el uso de la inversión total..

← RENTABILIDAD

<i>Concepto</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Posible Interpretaciones</i>
Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable - Utilidad Neta}}$	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de rendimiento obtenido por los accionistas con relación a su inversión• Beneficio por cada peso de inversión propia
Utilidad por Acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de Acciones}}$	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad por Acción.

El analista deberá opinar sobre los resultados históricos así como, sobre las proyecciones, validando, en su caso las bases que se tomaron para estas, comentarios sobre las medidas que la empresa ha tomado y tomará para mejorar su rentabilidad y productividad, cuál será el impacto de nuestro financiamiento en sus resultados.

F. Capacidad de Pago.

Cobertura de la deuda. (indicadores varios)

Elaboración del flujo de caja y análisis del mismo.

Además, de lo anterior se deben analizar las ventas futuras, el impacto del crédito en los resultados, expresar como mejora su índice de cobertura de la deuda, que factibilidad existe de que se den los supuestos utilizados en el flujo de caja, en cuanto tiempo podrá liquidar el financiamiento, también si el plazo solicitado es o no adecuado, en su caso, si el financiamiento puede liquidarlo con la recuperación de su cartera sin afectar de forma importante su capital de trabajo.

HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL ANALISTA.:

- * Balances
- * Estados de Resultados
- * Supuestos base de proyecciones
- * Flujo de efectivo.
- * Estado de generación de fondos.
- *

A partir de los Estados Financieros y sobre una base dinámica busca reconstruir las actividades más importantes que efectuó la empresa referente a lo financiero y a lo operativo, en donde el objetivo es evaluar la estrategia y toma de decisiones de la administración.

- * Desgloce de las principales cuentas del balance reciente

Todo lo anterior es necesario para lograr el objetivo final, del proceso de crédito que es lograr el repago de la deuda, de lo que puede observarse:

- ◆ Desarrollo del cliente.
- ◆ Valuación del crédito.
- ◆ Estructura y precio.
- ◆ Obtención del repago.

Cuando las proyecciones financieras no se presentan en la realidad, el crédito requiere de un trabajo especializado. El síntoma es un flujo de caja negativo y la causa puede ser una respuesta gerencial ineficiente a cambios en el medio ambiente de negocios, que afecten negativamente a la empresa.

Existen dos enfoques de diagnóstico corporativo, que contienen en sí mismos los elementos de trabajo para llevar a cabo la recuperación de la empresa.

— Enfoque Cuantitativo.

— Enfoque Cualitativo

EL ENFOQUE CUANTITATIVO.

Centra su atención sobre el poder de predicción de los índices.

→ Índice de liquidez

→ Cobertura de la deuda (EBIT / Intereses)

→ Capitalización (Costo de capital contable /capital total)

→ Tamaño de los activos

→ Retorno sobre los activos (EBIT/ Capital total)

→ Estabilidad de las utilidades (Flujo de caja)

→ Utilidades acumuladas (Utilidades retenidas / activos totales)

Este enfoque enfatiza el aspecto contable, y las cifras históricas, por lo que resulta indispensable la elaboración del flujo de caja, que en base a las estimaciones del comportamiento de diversas variables, se determinará la capacidad de pago futura.

EL ENFOQUE CUALITATIVO.

El enfoque cualitativo es un complemento esencial para el diagnóstico y simultáneamente para identificar áreas específicas de acción.

De esta manera es posible detectar algunas ineficiencias en la gerencia, algunas de ellas pueden ser:

↖ Defectos estructurales:

El dominio autocrático.

Consejo de administración no - participativo.

Alta gerencia desbalanceada.

Falta de profundidad y experiencia gerencia.

Función financiera débil.

↖ Pobre sistema de información:

○ Contable.

- Falta de control presupuestal
- Ausencia de pronósticos de flujo de caja.
- Pobre sistema de costeo
- Falta de control de inventarios.

○ Gerencial.

- Desconocimiento de lo que pasa en el mercado.
- Falta de información sobre cambios en la industria.
- Ignorancia de la competencia.
- Inacción ante los cambios (Tanto en la economía, política, sociedad, competencia, y tecnología)

↖ Excederse de la capacidad:

- ◆ Expandirse más allá de la capacidad de la empresa.

Lanzamiento de grandes proyectos financiados con deuda.

Lanzamiento de nuevos productos

Diversificaciones

Fusiones

Programas de expansión

◆ Manipulación contable.

Básicamente lo que pretende es disfrazar, ocultar resultados reales; esto puede ser inflando los ingresos y/o desinflando los egresos.



S TESIS FORROS S
ELECCIONADO S

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90
MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34
MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34