

## PROGRAMA GLOBAL DE CRÉDITO MULTISECTORIAL

(ME-0117)

## RESUMEN EJECUTIVO

|  |  |              |              |
|--|--|--------------|--------------|
| <b>Prestatario:</b>                      | Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)  |              |              |
| <b>Garante:</b>                          | Estados Unidos Mexicanos   |              |              |
| <b>Agencia ejecutora:</b>                | Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)  |              |              |
| <b>Monto y fuente:</b>                   | IDB: (ventanilla dólares)  | US\$         | 300 millones |
|  | Local:   | US\$         | 300 millones |
|  | Total:   | US\$         | 600 millones |
| <b>Plazos y condiciones financieras:</b> | Plazo Amortización:  | 12           | Años         |
|  | Desembolso:  | 3            | Años         |
|  | Tasa de Interés:   | Variable     |              |
|  | Inspección y vigilancia:   | 1%           |              |
|  | Comisión de crédito:   | 0.75%        |              |
|  | Moneda:  | US\$ dólares |              |
| <b>Objetivos:</b>                        | El objetivo del Programa es apoyar el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) mediante la ampliación de la oferta de servicios de crédito adecuados para este sector. Para alcanzar su objetivo el programa pondrá a disposición de NAFIN recursos para el financiamiento de créditos a la MPYME otorgados por los intermediarios financieros. Asimismo proporcionará recursos para el desarrollo de tecnologías crediticias especializadas para atender eficientemente a este sector.  |              |              |
| <b>Descripción:</b>                      | El programa propuesto tiene dos componentes: <b>Componente de crédito multisectorial (US\$586.75 millones)</b> . El componente proveerá recursos para ampliar los programas de refinanciamiento de NAFIN de préstamos de intermediarios financieros elegibles a MPYME. El componente apoyará la canalización de recursos de mediano y largo plazo a través de los programas de subasta y redescuento, así como, en forma limitada, de corto plazo en el marco del programa de proveedores. <b>Componente de asistencia técnica (US\$8 millones)</b> . El objetivo específico de este componente es ampliar la capacidad institucional, tanto de los intermediarios financieros como de NAFIN, para atender al sector |              |              |

MPYME y mejorar la competitividad de los productos ofrecidos. El componente contempla tres sub-componentes: (1) Transferencia de Tecnología; (2) Fortalecimiento de Oferentes Especializados y Desarrollo de nuevos Canales de Distribución; (3) Fortalecimiento de Competitividad de MPYME.

**La estrategia del Banco en el país y en el sector:**

La estrategia del Banco para el sector financiero se ha concentrado en prestar apoyo al gobierno para la reforma y modernización del sistema de bancos públicos de desarrollo existentes en México. El Banco ha financiado programas para la modernización en NAFIN y en Banobras (dos de los bancos de desarrollo más importantes). Por otro lado, el Banco ha mantenido un diálogo continuo con las autoridades sobre el papel futuro de las instituciones bancarias de desarrollo como instrumento de la política económica del gobierno.

La estrategia del Banco coincide plenamente con la estrategia del país para el sector, razón por la cual la presente operación fue incluida en el documento de país aprobado por el Comité de Programación del Banco en octubre pasado. El apoyo al sector privado constituye una de las prioridades de la estrategia del Banco para México. La estrategia del Banco con el sector privado estaría apoyada en: (i) la actualización de los marcos legales y reglamentarios; (ii) el financiamiento de proyectos privados de inversión; (iii) el financiamiento de proyectos públicos que son complementarios con la inversión privada, y (iv) el financiamiento y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Paralelamente, el Banco está tramitando dos operaciones adicionales para el sector financiero: una con el Instituto de Protección del Ahorro Bancario (IPAB) (ME-0227) para apoyar las reformas que se están llevando a cabo en el sector financiero y otra de apoyo al sector vivienda a través del Fondo de Operación y Financiamiento Bancario de la Vivienda (FOVI) (ME-0137).

La experiencia de NAFIN en el segmento de la MPYME así como su conocimiento de los productos para atenderlos lo convierte en el intermediario más apropiado para la canalización de los recursos de la operación propuesta. El programa aprovecharía el papel catalizador de NAFIN en el desarrollo del mercado financiero, es decir su capacidad de convocatoria y de establecer *partnerships* con los intermediarios financieros, apalancando éste con la provisión de recursos de financiamiento estables y de largo plazo, lo que constituirá un incentivo importante para que los intermediarios financieros amplíen sus colocaciones a la MPYME. Se estima que el programa beneficiará aproximadamente 3900 empresas.

La operación apoyará a NAFIN en un momento en que esta institución ha completado su proceso de saneamiento financiero y

que a través de su Plan Estratégico está implantando una profunda reforma institucional que la consolidará como oferente eficiente de servicios financieros de segundo piso. La operación permitirá a NAFIN consolidar y ampliar la prestación de servicios financieros a las MPYME, a la vez que las incentivará a dedicarse con cada vez mayor énfasis a la empresas de menor tamaño dentro de este sector.

**Revisión social y ambiental:**

El Programa fue aprobado por el CESI el 19 de mayo pasado y sus recomendaciones han sido incorporadas al diseño de una estrategia para la presente operación.

**Beneficios:**

La presente operación tendrá varios efectos en beneficio del grupo meta, siendo el principal la ampliación del acceso a servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa, con el consiguiente impacto en la generación de empleos para la población mexicana. Asimismo, el programa permitirá la participación de las IFI's bajo criterios de elegibilidad suficientemente estrictos que contribuirán a mejorar la calidad de los intermediarios participantes en los programas de crédito de NAFIN. También el programa tendrá su contribución en la implantación total del proceso de reestructuración de NAFIN, lo que ubicará a la institución en los niveles de eficiencia operativa que se buscaba con las reformas efectuadas. El componente de asistencia técnica del programa facilitará el desarrollo e implantación de nuevos productos, lo que permitirá a NAFIN contribuir más activamente al proceso de profundización del mercado financiero mexicano.

**Riesgos:**

**El entorno macroeconómico y el sistema financiero.** El éxito del programa depende en gran medida del mantenimiento de una situación macroeconómica estable, con una política fiscal y monetaria conducente al crecimiento y la ampliación del crédito al sector privado. Asimismo, es indispensable que se avance en el proceso de reformas estructurales iniciadas en el sistema financiero para asegurar su reactivación y normal funcionamiento. Al respecto existe el firme compromiso del Gobierno de continuar con las reformas, así como mantener la disciplina monetaria y fiscal, lo que minimiza el riesgo de ambos aspectos mencionados.

**Riesgo Operativo.** NAFIN ha avanzado significativamente en su reforma y consolidación institucional, especialmente mejorando su capacidad de análisis y administración de activos de riesgo. Mantener esta capacidad en niveles altos constituye un requisito para poder ampliar exitosamente las colocaciones sin que se ponga en peligro la posición financiera de la institución. Este riesgo se mitiga, por un lado, por la continua automatización de los procesos de análisis de riesgo y, por el otro, por la introducción de criterios de elegibilidad específicos para el presente programa.

**Oportunidad de la Operación.** La proximidad del proceso electoral mexicano, y la posibilidad de cambios de autoridades podrían considerarse como factores que pueden afectar la ejecución de esta operación. Sin embargo, las actividades de NAFIN en este programa se ubican dentro de los servicios prestados por la institución al sector privado y no se considera que este tipo de servicios experimente variaciones como resultado del proceso político. Asimismo, el desarrollo de las colocaciones de NAFIN en el primer trimestre de 2000 no indica haber sido afectado por el proceso electoral.

**Condiciones contractuales especiales:**

1. Previo al primer desembolso de los recursos del componente de crédito, el Prestatario deberá presentar, a satisfacción del Banco:

- a) evidencia de haber puesto en vigor el Reglamento de Crédito del Programa de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco;
- b) los modelos de contrato que utilizará con las IFI's, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco;
- c) un informe en el que se establezcan los procedimientos que se aplicarán para cumplir con los requisitos ambientales establecidos en el Reglamento de Crédito, así como las áreas de NAFIN responsables de su ejecución.

2. Previo al desembolso de los recursos del componente de asistencia técnica NAFIN deberá presentar, a satisfacción del Banco, el plan de acción general de este componente en el que se detallen las actividades y calendarios de ejecución del mismo, de acuerdo con los términos previamente acordados con el Banco.

**Focalización a grupos de bajos ingresos y clasificación del sector social:**

Esta operación califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documentos AB-1704). Esta operación no califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI).

**Excepciones a las políticas del Banco:**

N/A

**Adquisición de bienes y servicios:**

Se aplicará el reglamento de adquisiciones normal del Banco.

**Fondo Rotatorio:**

La norma del Banco es que el prestatario puede solicitar hasta un cinco por ciento del financiamiento bajo la modalidad del fondo rotatorio. Sin embargo, el prestatario solicita para la presente

operación un incremento del 10% de dicho fondo, para hacer un uso más eficiente de las colocaciones del Programa, sobre todo bajo el mecanismo de subasta. Igual porcentaje fue el solicitado para el préstamo 911/OC-ME.

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Introducción**

- 1.1 En marzo de 1999 el Gobierno de México (GOME) presentó al Banco una solicitud de préstamo para el financiamiento de un programa de crédito multisectorial a ser ejecutado por Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), por un monto de US\$ 300 millones. El programa se conceptualiza como continuación del componente de crédito multisectorial del Préstamo 911/OC-ME, cuya ejecución se encuentra en etapa de concluir. En vista del continuado proceso de reactivación del sistema financiero y de la reestructuración institucional de NAFIN, el programa propuesto ha sido diseñado como una operación de transición, a ejecutarse en un plazo de dos años. El programa proveerá recursos de mediano y largo plazo a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de intermediarios financieros privados, declarados elegibles.

### **B. Marco macroeconómico**

- 1.2 Después de enfrentar difíciles retos en 1994, 1997 y 1998, la economía mexicana ingresa al nuevo milenio con sólidas bases para su recuperación. En 1999, los resultados excedieron las expectativas de las autoridades. El desempeño económico del año y del primer trimestre de 2000 fue excelente, sustentado por el mejoramiento en las condiciones de los mercados internacionales de capital y los altos precios del petróleo.
- 1.3 La actividad económica se recuperó de la desaceleración de fines de 1998, inicialmente motivada por mayores exportaciones e inversiones y, de manera más reciente, por un significativo avance del consumo privado. Un vigoroso crecimiento de las importaciones asociado con una recuperación en la demanda interna condujo a un déficit externo en cuenta corriente superior al proyectado, el cual fue plenamente cubierto por entradas de capital del sector privado, en especial por inversión extranjera directa, y las reservas internacionales crecieron fuertemente. La mejoría en la productividad del trabajo y la restricción salarial contribuyeron a que México mantuviera su competitividad externa, como indica el nivel del tipo de cambio efectivo real, basado en costos unitarios laborales, y la bonanza de exportaciones no petroleras.
- 1.4 En el área monetaria, el Banco de México mantuvo una política consistente con el mercado compromiso de alcanzar la meta de inflación. La oferta de dinero creció aceleradamente en 1999 en el contexto de la baja en la tasa de inflación y mayor confianza en el mercado. Actualmente, la base monetaria crece acorde con su ritmo proyectado. Empero, el crédito del sistema bancario al sector privado cayó 10% en términos reales, siguiendo la tendencia registrada desde 1995. No obstante, a marzo 2000, se registra un desaceleramiento de la caída al 8% anual. Las tasas de interés internas de corto plazo bajaron más de 1.700 puntos básicos a 16 ½% a diciembre de 1999 y el índice de la bolsa subió abruptamente.

- 1.5 Los indicadores de productividad y empleo siguieron mejorando en 1999, aunque a un ritmo más lento que en años recientes. La productividad media del trabajo aumentó 2% entre enero y noviembre comparada con 1998, a la vez que el empleo industrial subió 1% durante ese período y los salarios reales casi no variaron. La tasa de desempleo abierto cayó al 2% a fines de 1999 del 2.6% a fines de 1998.
- 1.6 El acceso a los mercados internacionales de capital ha mejorado para México beneficiándose en agosto de 1999 de una mejor calificación de Moody's desde Ba2 a Ba1 y, posteriormente, en marzo de 2000 con el grado de inversión. La colocación internacional de bonos totalizó US\$11.500 millones en 1999, de los cuales casi US\$7.500 millones fueron colocados por el sector público. El diferencial (spread) de los bonos soberanos de México sobre los bonos del tesoro de Estados Unidos cayó marcadamente de 800 puntos básicos en enero de 1999 hasta 370 puntos básicos en diciembre de 1999. En enero de 2000, el GOME colocó US\$1.500 millones de bonos a 10 años con un diferencial de 315 puntos básicos, el nivel más bajo desde marzo de 1998.
- 1.7 Para el año 2000, el programa económico prevé una reducción de la inflación al 10%, un crecimiento real de la economía de 4 ½ % y un déficit fiscal global de 1% del PIB. El GOME ha expresado su firme compromiso de resistir las presiones para cambiar la orientación de la política económica a raíz de las elecciones presidenciales y de los altos precios del petróleo. Asimismo, el GOME recientemente adoptó importantes medidas para fortalecer el sistema financiero con la aprobación de normas que regulan el proceso de quiebra y las garantías crediticias, lo cual posibilitará un mayor dinamismo de las operaciones de crédito al sector privado.

#### **C. El sistema bancario mexicano**

- 1.8 A partir de la crisis económica de fines de 1994, las autoridades mexicanas adoptaron un conjunto de medidas con el objetivo de prevenir un colapso del sistema bancario. Estas medidas incluyeron ayuda financiera a bancos que se encontraban en dificultades, programas de apoyo a deudores, facilidad regulatoria y operaciones de reestructuración bancaria. A pesar del mejoramiento en la posición de los bancos durante los últimos años, el sistema bancario sigue subcapitalizado, en comparación con los estándares internacionales, y el marco legal e institucional para las operaciones bancarias muestra todavía algunas debilidades, que se encuentran en proceso de ser corregidas.
- 1.9 A diciembre 1999, operaban 19 instituciones de banca múltiple, con activos totales de US\$145.000 millones y capital contable de US\$14.164 millones. Aunque los índices oficiales de adecuación de capital señalan que el patrimonio de los bancos sigue creciendo, la posición financiera del sistema continua siendo débil. A diciembre de 1999, el sistema bancario reflejaba un índice promedio de adecuación de capital para riesgos de crédito y de mercado del 16.2%, comparado con 14.2% y 13.6% en diciembre de 1998 y 1997, respectivamente. Empero, debido principalmente a diferentes prácticas contables, referidas en particular a la definición de capital bancario, provisiones para préstamos y evaluación de activos,

así como también a la facilidad regulatoria prevaleciente, estos índices tendieron a exagerar el capital de los bancos por márgenes significativos. Para corregir esa situación, las autoridades han establecido nuevos requisitos de capital de los bancos del sistema que deben cumplir para enero del 2003. Los datos oficiales sobre las utilidades de los bancos indican también que han mejorado. La tasa de rentabilidad sobre el capital, que cayó a -17% en 1996, subió hasta 7% en 1998 y mejoró nuevamente en 1999.

- 1.10 La cartera de préstamos de los bancos del sistema viene mostrando mejorías importantes. La cartera en mora se redujo de 11.5% en junio 1999 a un 8.9% en diciembre de 1999, excluyendo los bancos intervenidos por el IPAB. Asimismo, la cobertura de las provisiones para cartera morosa se incrementó de 66% a fines de 1998 a 107.8% en diciembre 1999. Sin embargo, una porción importante de la cartera vigente de la banca ha sido reestructurada en varias ocasiones bajo los diferentes programas del GOME y representa un riesgo mayor para las instituciones financieras.
- 1.11 El Gobierno de México ha adoptado medidas importantes para fortalecer el ambiente operacional del sistema bancario y facilitar su recuperación. La definición de capital regulatorio ha sido significativamente fortalecida y será implantada hasta fines de 2002, coincidiendo con la suspensión de la garantía universal de depósitos y su reemplazo por un esquema de seguros limitado. Adicionalmente, las provisiones por pérdidas en tarjetas de crédito y de préstamos hipotecarios han sido ajustadas en forma consistente con niveles más altos de provisiones. Además, las autoridades supervisoras hicieron avances en las áreas de control interno de los bancos, procedimientos contables, divulgación de información y políticas de lavado de dinero. Para fomentar la transparencia y comparación entre las instituciones, los bancos deberán divulgar los criterios específicos bajo los cuales se les otorgó una flexibilidad regulatoria e indicar su impacto en los estados financieros.

#### **D. Oferta y demanda crediticia**

- 1.12 Durante el último quinquenio, la desaceleración económica y el empeoramiento de las perspectivas de riesgo crediticio, la inestabilidad de las fuentes de recursos, así como las elevadas tasas de interés y su marcada volatilidad, sumado a la desaparición de muchos oferentes especializados, desincentivaron tanto la oferta como la demanda de crédito restringiendo la colocación de crédito al sector empresarial. Entre 1995-99, el crédito del sistema bancario al sector privado se redujo en 21% anual en términos reales. A diciembre de 1999, el saldo del financiamiento de la banca comercial al sector privado fue, en términos reales, sólo un 56.9% del saldo existente a fines de 1994. El crédito bancario fue utilizado principalmente para capital de trabajo.
- 1.13 Las encuestas de evaluación trimestrales del mercado crediticio que realiza el Banco de México concluyeron que en 1999 hubo fuentes sucedáneas de financiamiento de las empresas, entre las cuales el crédito de proveedores fue el más utilizado, en especial por las pequeñas y las no exportadoras. Menos del 40%



de las empresas encuestadas utilizaron crédito bancario, principalmente debido a las altas y volátiles tasas de interés y la marcada reticencia de los bancos a prestar, a causa de políticas de préstamo conservadoras en un esfuerzo por restablecer los niveles de adecuación de capital y mejorar la salud de su cartera. Asimismo, las insuficiencias del marco legal en las áreas de garantías de los acreedores y los procedimientos de quiebra constituyeron desincentivos importantes para la actividad crediticia.

- 1.14 A pesar de su importancia para la economía mexicana, el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME), que genera aproximadamente el 70% de las fuentes de empleo del país, fue el más afectado en su acceso al crédito a raíz de las crisis. De acuerdo a datos del Banco de México, a junio de 1999, el 72% de las empresas pequeñas y medianas indicaron financiarse a través de la generación de recursos internos y fuentes de crédito no bancarios. Dentro de estos últimos reviste singular importancia el crédito de proveedores con una participación de 84%, lo que indica una marcada extensión de la cadena de pagos. Sin embargo, las fuentes de financiamiento no bancario se encuentran limitadas con respecto a su volumen, disponibilidad, características y costo para poder acomodar el crecimiento del sector.
- 1.15 Aunque a fines de 1999 el financiamiento de la banca comercial al sector privado representó apenas 22.6 % del PIB, existen indicios de que esa contracción del crédito bancario se ha detenido. En el último trimestre de 1999 se inicia un período de recuperación de la actividad bancaria. Así, la cartera de crédito vencida de la banca múltiple se redujo 8.4 % en términos reales debido principalmente a la disminución de las carteras vencidas hipotecaria y comercial, ocasionada por reestructuración de los préstamos del programa Punto Final.
- 1.16 Una estimación de la demanda potencial de crédito de la MPYME plantea dificultades considerables en vista de los desequilibrios y cambios estructurales sufridos por la economía mexicana a raíz de la crisis de 1995. Una proyección de la demanda de crédito del sector empresarial privado, realizada por Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN) para el período 1999 – 2004 sobre la base del comportamiento histórico de colocaciones con relación al desarrollo del PIB, arroja un incremento anual bruto del requerimiento de financiamientos de aproximadamente US\$22 mil millones. Para el sector MPYME la proyección asume que éste absorberá aproximadamente el 65% de la demanda total proyectada y deriva un crecimiento anual bruto de la necesidad de crédito de U\$12 mil millones hasta 2004.

## **E. Nacional Financiera**

- 1.17 Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) es una institución de Banca de Desarrollo que opera desde 1934 y en la actualidad se rige por su Ley Orgánica, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 26 de diciembre de 1986, la Ley de Instituciones de Crédito y las normas dictadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Tradicionalmente, las actividades de NAFIN habían sido dirigidas a la promoción de proyectos auto-financiables, generadores de empleos, divisas y desarrollo regional, a través del financiamiento de actividades económicas del sector privado y productivo público, además de prestar directamente a entidades públicas, actuar como agente financiero del gobierno federal, y operar en los mercados de capitales. Actualmente, la institución cuenta con 1200 empleados y está organizada en cinco direcciones, a saber: (i) Fomento, (ii) Financiera, (iii) Jurídica y Fiduciaria, (iv) Información Financiera y (v) Administración. NAFIN cuenta con una sede central en el Distrito Federal y con representaciones en todos los estados federales.
- 1.18 La crisis de 1994 también afectó la banca de desarrollo pública, que en general vio disminuido el volumen y la calidad de sus activos, reducidas sus posibilidades de acceso a líneas de financiamiento externo y empeorada su posición patrimonial. Este deterioro de su situación financiera y la contracción de sus actividades incrementó la presión para una reforma de NAFIN y las otras instituciones del sector. NAFIN, al haberse retirado de las actividades de colocación directa de créditos al sector privado a inicios de los años 90, había expandido fuertemente sus colocaciones de banca de segundo piso, canalizando recursos a las Instituciones Financieras Bancarias (IFB) y No Bancarias (IFNB). Especialmente las colocaciones a estas últimas instituciones crecieron en forma sustancial en 1993 y 1994, y posteriormente causaron pérdidas significativas.
- 1.19 Las pérdidas de cartera sumadas a la necesidad de adecuar la institución a un nivel menor de actividades e incrementar su eficiencia operativa, llevaron al GOME a impulsar un proceso de reforma y racionalización de NAFIN para adecuarla a las necesidades de un sector financiero reestructurado y posicionar la institución como instrumento de financiamiento de la MPYME. El Gobierno inició este proceso de reforma institucional y financiero de NAFIN en 1997 y el Banco apoyó su implantación mediante el Programa de Consolidación Corporativa de Instituciones Financieras (Préstamo 911/OC-ME). El objetivo de esta reforma es fortalecer y consolidar la capacidad de la institución como entidad financiera de segundo piso, dentro de un enfoque de eficiencia operativa. El proceso cubre cuatro áreas enmarcadas en su Plan Estratégico: (1) administración de riesgos; (2) rediseño de procesos, especialmente en el área de crédito, (3) organización y recursos humanos, y (4) tecnología y sistemas.

### **1. Programa de reforma institucional**

- 1.20 Dentro del proceso de reforma se destaca la creación de mecanismos de evaluación y *administración de riesgos* para todas las operaciones de NAFIN, que refleja un nuevo enfoque en el manejo de sus activos de riesgo. Se implantaron tres

principales Comités de Riesgo que determinan la política en la materia para todas las áreas operacionales y se creó una unidad de administración de riesgo, que reporta a la Dirección General. Esta Unidad analiza y da seguimiento a las posiciones de riesgo de NAFIN en todas sus operaciones, considerando los riesgos específicos de portafolio (riesgo crediticio) y los riesgos de mercado. Además, asume la responsabilidad para el recién implantado proceso del *Rating* de los intermediarios financieros. Para complementar estas medidas se tiene previsto modernizar los sistemas de información y la introducción de nuevas herramientas de análisis y administración automatizadas, proceso que concluirá en el 2001. La introducción del concepto de “riesgo” como aspecto central en el manejo operativo de NAFIN fue acompañada por cambios en las políticas de análisis, otorgamiento, seguimiento y cobro de las operaciones crediticias, y una reforma de los procedimientos operativos.

- 1.21 El *área de crédito* se reforzó con la implantación del Sistema de Administración y Recuperación de Cartera (SIRAC) y la centralización de las funciones de análisis de crédito. Se han establecido responsabilidades claras para el proceso y eliminado la duplicación de funciones. Además, se introdujo un modelo para evaluar créditos menores destinados a las MPYME, de aplicación obligatoria para los IFNB. También se creó un área independiente de recuperación de cartera y administración de portafolio dudoso. La creación de esta última representa una innovación importante dentro de la estructura de organización de NAFIN, ya que por primera vez se delega la responsabilidad específica de recuperación de cartera en una unidad determinada.
- 1.22 El proceso de reforma de la institución fue acompañado por una **reorganización de las estructuras** y reducción de personal, para reflejar una estructura operacional integral, basada en flujos de trabajo y sin la segmentación de que adolecía antes. Se crearon grandes áreas organizativas, a saber: (i) fomento que incluye las actividades de crédito, productos y promoción e inversiones; (ii) finanzas; (iii) legal y actividades fiduciarias, (iv) información financiera y gerencial; y (v) administración, y se han consolidado la mayoría de las funciones de *Back Office* en una unidad organizativa. Asimismo, dentro del proceso de reorganización se disminuyó la planta de personal en un 65% entre 1996 y 1999, de 3,400 a 1,200 empleados. El nuevo modelo gerencial de NAFIN, se completará con la introducción de sistemas de costeo por áreas, productos y actividades, los que actualmente se están desarrollando.
- 1.23 El desarrollo del **programa de tecnología y sistemas** tuvo un avance importante. Especialmente, la modernización de los sistemas en las áreas de análisis de riesgos, de evaluación de crédito y de administración de cartera han fortalecido la capacidad operativa de NAFIN como banco de segundo piso. Asimismo, la reforma y consolidación de los procedimientos (reingeniería de procesos) han permitido mejorar la eficiencia empresarial de la institución. La implantación de estos sistemas junto con las reformas institucionales ya avanzadas refuerzan la capacidad de NAFIN de ejecutar la operación propuesta en forma eficiente. No obstante, aún quedan por implantar iniciativas adicionales de modernización de sistemas de información y administrativos que han tenido atrasos en su ejecución,

debido a problemas en el proceso de licitación y limitaciones en la asignación oportuna de recursos presupuestarios. Se prevé que estas iniciativas concluirán en el 2001, sin que esto afecte la capacidad de NAFIN para ejecutar el programa propuesto.

## **2. El sistema de análisis de riesgos**

- 1.24 La Dirección de Administración de Riesgos ha desarrollado una metodología para la calificación y el análisis de riesgos de los *bancos* del sistema y determinar el tope de exposición al riesgo de cada entidad. Se establecieron dos módulos de análisis: a) el módulo que califica el riesgo crediticio de los bancos; y, b) el módulo que asigna límites, el cual se fija en función de la capacidad de apalancamiento patrimonial del banco y NAFIN. Para determinar el riesgo crediticio de los bancos nacionales se consideran cuatro parámetros: “posicionamiento financiero”; “estabilidad”; “tendencia”; y “consistencia”. El análisis del Posicionamiento Financiero analiza los indicadores (ratios) de cada banco para nueve variables financieras seleccionadas durante un período determinado y las compara con “*Performance Benchmarks*” y los resultados de los demás bancos, estableciendo la posición relativa de cada institución frente al resto del sistema. Los nueve indicadores analizados conforman un modelo tipo “*CAMEL*” e incluyen las siguientes variables: 1) nivel de capitalización; y 2) capital ganado/capital contable; 3) morosidad; y 4) porcentaje de cartera clasificada “A”; 5) gastos de operación/ingresos de operación; 6) rentabilidad s/capital; 7) utilidad neta s/ingresos totales; 8) disponibilidad/activo total y 9) disponibilidad/captación tradicional. La metodología toma como base la información financiera mensual proporcionada por la CNBV.
- 1.25 El “posicionamiento financiero” tiene una ponderación de 80% en la evaluación de riesgos de los bancos y se complementa con la evaluación de desempeño relativo (análisis dinámico) de la institución a través de la medición de los otros tres componentes citados. El criterio de “estabilidad”, mide para cada banco la variabilidad de su posición financiera en el tiempo; “tendencia” mide la ruta de cambio que tiene la posición financiera de cada banco frente a cambios en el tiempo; y “consistencia” mide la capacidad de mantener los niveles de posición financiera en el tiempo. Cada uno de estos criterios tiene una ponderación de 5% a 10% en el análisis de riesgo, sumando en total 20%. Sobre la base de la suma de los cuatro componentes se determina la clasificación (*rating*) del banco analizado, calificándolo en una de cinco categorías.
- 1.26 Para la determinación del límite de exposición al riesgo NAFIN aplica la calificación de riesgos, ajustado por un proceso de homologación de calificación y probabilidades de incumplimiento con estándares internacionales y deriva un índice de capacidad de apalancamiento patrimonial ajustado. Para este fin se establece un sistema de equivalencias entre la evaluación de NAFIN y el sistema de clasificación de Moody’s. El sistema parte del supuesto de que un banco mexicano con la mejor calidad crediticia (AA) tendría para Moody’s un nivel de calificación equivalente al riesgo México (BAA3) con base en la moneda local. Asimismo, se comparan bancos nacionales que cuenten con calificación de

Moody's y que representen la mejor y la peor calificación de NAFIN. Sobre esta base se equipara para cada calificación de NAFIN la calificación del nivel que corresponde en Moody's y se determina el valor correspondiente de probabilidad de pérdida, estableciendo una tabla de equivalencia (Cuadro I-1).

- 1.27 Sobre la base de la probabilidad de pérdida de cada intermediario, se computa su capacidad de apalancamiento patrimonial. Esta se compara con el apalancamiento de NAFIN y el menor de los dos factores determina el límite de exposición de riesgo de NAFIN en el acumulado de todas sus actividades financieras con el intermediario.

**Cuadro I-1**  
**Homologación de Calificaciones Crediticias y Probabilidad de Incumplimiento por Plazo**

| Rating de Moody's | Rating de Fitch |             | Método NAFIN | Probabilidad de incumplimiento<br>1 año |
|-------------------|-----------------|-------------|--------------|---|
|                   | Corto Plazo     | Largo Plazo |              |   |
| BAA1              | F3              | BBB+        | AA           | 0.13 %                                  |
| BAA2              |                 | BBB         |              | 0.16 %                                  |
| BAA3              |                 | BBB-        |              | 0.70 %                                  |
| BA1               | B               | BB+         | A            | 1.25 %                                  |
| BA2               |                 | BB          | BB           | 1.79 %                                  |
| BA3               |                 | BB-         | B            | 3.96 %                                  |
| B1                | C               | B+          | C            | 6.14 %                                  |
| B2                |                 | B           |              | 8.31 %                                  |
| B3                |                 | B-          |              | 15.08 %                                 |

- 1.28 Para los *intermediarios financieros no bancarios* hay un método de evaluación distinto a los bancos, que se basa en un análisis paramétrico de las instituciones. El elemento principal del análisis constituye la evaluación de la calidad de la cartera del intermediario, que tiene una ponderación de 50%. Otros criterios de análisis que se consideran son la situación financiera del intermediario; la calidad de la cartera del acreditado con NAFIN; la concentración de la cartera neta y la exposición a créditos vinculados; los índices de administración de la empresa; la antigüedad de la IFNB y antigüedad como intermediario financiero de NAFIN, con una ponderación de entre 2.5 y 15%.

- 1.29 El sistema clasifica a los intermediarios en tres grupos: viables, con una valuación mayor al 80%; potencialmente viables; y no viables, con una valuación inferior al 70%. NAFIN otorga financiamiento únicamente a las instituciones calificadas como "viables". El límite de exposición de riesgo de NAFIN con una IFNB se define sobre la base de la adecuación de capital de la institución, que debería ser mayor al 10%, y del apalancamiento de NAFIN, que no debería exceder de 3%.
- 1.30 El sistema de evaluación se desarrolla sobre la información financiera mensual, proporcionada por la CNBV, así como información generada por NAFIN, y el análisis se efectúa mensualmente. En la actualidad, el sistema abarca a todas las Uniones de Crédito que canalizan recursos de NAFIN<sup>1</sup> y las arrendadoras financieras. Sin embargo, se prevé la aplicación del sistema a las demás instituciones durante el tercer trimestre de 2000.

### **3. Situación financiera**

- 1.31 La situación financiera de NAFIN presenta variaciones importantes durante el último quinquenio de los años 90, a causa de las crisis financieras del país de 1994/1995, las crisis financieras mundiales de 1997 y 1998, así como las reformas de la institución. La institución experimentó una contracción marcada de sus activos, un desmejoramiento de su rentabilidad y vio afectada su posición patrimonial. A finales de 1999 los activos totales de NAFIN ascendieron a US\$22.2 mil millones, el capital contable era de US\$735 millones y la institución reportaba un resultado neto positivo de apenas US\$1.7 millones. Esto contrasta con la situación a finales de 1994 cuando la institución reportaba activos totales mayores a US\$44.3 mil millones, un patrimonio de US\$1.4 mil millones y un resultado neto positivo de US\$5.9 millones.
- 1.32 Después de una expansión de 70% en términos reales de sus actividades crediticias entre 1993 y 1994, NAFIN sufrió durante los siguientes cinco años una disminución de casi 50% de su portafolio, contribuyendo a una contracción de sus activos reales entre 1994 y 1999 de 55%. A finales de 1999 su cartera de crédito ascendió a US\$ 17.5 mil millones, 12.5% inferior en términos reales al nivel de diciembre 1993. Considerando únicamente las actividades crediticias con las IFB e IFNB la contracción fue todavía mayor, ya que los financiamientos de segundo piso se redujeron en 77% y 92%, respectivamente, en ese período. La fuerte baja en las actividades con las IFNB se dio especialmente a causa de la quiebra masiva de las Uniones de Crédito y la correspondiente pérdida de cartera, la que fue transferida al GOME en 1996. El número de Uniones de Créditos con que NAFIN trabaja se redujo de más de 500 en 1994 a aproximadamente 34 en la actualidad.
- 1.33 El mayor descenso de la cartera de segundo piso de NAFIN se registró hasta 1996, estabilizándose sus niveles a partir de 1997. Un análisis de las colocaciones a las IFB y IFNB entre 1997 y 1999 confirma la recuperación paulatina de las actividades de crédito, al expandirse de US\$892.5 millones en 1997 a US\$1.42 mil millones en 1999. Durante el primer trimestre de 2000 NAFIN registró

---

<sup>1</sup> En la actualidad NAFIN sólo ha calificado 26 de las más de 50 Uniones de Crédito activas para acceder a financiamiento.

colocaciones de segundo piso de aproximadamente US\$300 millones. Entre los años 1997 a 1999 el saldo promedio de la cartera estuvo en US\$1.6 mil millones.

- 1.34 La disminución de las actividades crediticias de segundo piso ocasionó que la participación de éstas en los activos de NAFIN descendiera de 30% a 9% entre 1994 y 1999 (Cuadro I-2), mientras que las demás áreas de negocio registraron un aumento de su participación relativa, ya que mantenían el volumen nominal de sus actividades. Este cambio en la composición de los activos repercutió en la baja del margen financiero global de la institución, debido a que se redujeron las actividades más rentables.
- 1.35 **Estructura y Composición de Activos.** Un análisis financiero de la institución debe partir del reconocimiento que NAFIN tiene cuatro áreas de negocios diferentes e independientes, con perfiles de riesgos y rendimientos distintos: (i) agente financiero del GOME; (ii) prestamista directo para estados y entidades públicas; (iii) agente financiero en los mercados de capitales; y (iv) prestamista de segundo piso para intermediarios bancarios y no bancarios. El siguiente cuadro detalla la distribución de activos de NAFIN entre estas cuatro áreas de negocios.

**Cuadro I-2**  
**Composición de Activos – 1994 – 1999**  
(en % de activos totales)

| Activos                              | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agente Financiero                    | 33    | 37    | 38    | 42    | 45    | 45    |
| Banca Segundo Piso                   | 30    | 16    | 11    | 9     | 9     | 9     |
| Prestamista Entidades Públicas       | 5     | 8     | 16    | 20    | 21    | 24    |
| Operaciones Mercado de Capitales     | 13    | 21    | 24    | 22    | 18    | 15    |
| Activos Totales (Pesos corrientes)   | 166.4 | 243.3 | 241.6 | 240.9 | 236.2 | 222.1 |
| Activos Totales (Pesos 1998)         | 443.4 | 426.5 | 331.6 | 240.9 | 236.2 | 201.5 |
| Activos de Riesgo (Pesos corrientes) | 135.8 | 197.6 | 215.2 | 226.3 | 220.0 | 208.2 |
| Activos de Riesgo (Pesos 1998)       | 254.9 | 356.8 | 302.1 | 226.3 | 220.0 | 188.9 |

- 1.36 **Estructura de Pasivos.** La reducción de los activos de NAFIN fue acompañada por un cambio estructural en la composición de los pasivos de la institución. En 1994 NAFIN financiaba el 61% de sus actividades con recursos de largo plazo, principalmente de organismos internacionales, y únicamente 18% representaron financiamientos de corto plazo. A finales de 1999, estos últimos habían subido a 42%, con un costo promedio, a marzo del 2000, de Libor3m + 1.823. Esta estructura de fondeo no sólo repercute sobre la capacidad de NAFIN de colocar recursos de larga maduración sino que adicionalmente presiona sobre los márgenes financieros, ya bastante reducidos por la estructura de los activos de riesgo.
- 1.37 **Posición Patrimonial y Saneamiento.** Al igual que en todo el sistema financiero, la crisis a partir de 1994 repercutió en la calidad de los activos crediticios de

NAFIN, especialmente en el portafolio con las IFNB. La cartera vencida de los préstamos de segundo piso pasó de aproximadamente 2.6% en 1993, a 4.7% en 1994 y 21.2% en 1995, reduciéndose posteriormente a través de un programa de recuperación y saneamiento, para ubicarse en 4.8% a fines de 1999. La reducción de la cartera vencida fue acompañada desde 1997 por un programa agresivo de establecimiento de provisiones para incobrabilidad, las cuales han excedido los niveles de cartera en mora aproximadamente entre 12% y 30%.

- 1.38 La pérdida acelerada de la calidad de los activos crediticios a partir de 1994 ocasionó una reducción importante del patrimonio de la institución. En términos reales, éste bajó de US\$1.56 mil millones en 1993 a \$1.07 mil millones en 1995, lo que disminuyó su índice simple de capitalización<sup>2</sup> a 2.52%. Asimismo, el índice de capitalización ponderado por riesgo de los activos bajó de aproximadamente 15.5% a 10.3% en el período, permaneciendo, sin embargo, dentro del límite de capitalización de 10% establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). A finales de 1999 NAFIN mostró una capitalización de 22.35% (Cuadro I-3).

**Cuadro I-3**  
**NAFIN - Calidad de la Cartera y Capitalización 1993 a 1999**  
(en %)

| Índice/Año                                 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997  | 1998  | 1999  |
|--|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| <b>Capitalización<sup>1)</sup></b>         | n.d. | 15.5 | 10.3 | 13.9 | 18.0  | 15.0  | 22.6  |
| <b>Cartera Vencida<sup>2)</sup></b>        | 2.7  | 4.7  | 21.2 | 6.1  | 12.9  | 10.1  | 4.8   |
| <b>Provisión por pérdidas<sup>3)</sup></b> | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | 126.5 | 111.8 | 129.2 |

<sup>1)</sup> Capital Neto/Activos de Riesgos; <sup>2)</sup> Cartera Vencida/Cartera Total; <sup>3)</sup> Provisiones/Cartera Vencida

- 1.39 Para reforzar su nivel de capitalización, en diciembre de 1996 NAFIN y la SHCP celebraron un convenio de saneamiento financiero, el cual le permitió reducir su cartera de créditos de dudosa recuperación en aproximadamente US\$2.74 mil millones y sustituirlo por un préstamo al Fideicomiso de Liquidación de Instituciones Auxiliares de Crédito (FIDELIQ), garantizado por el GOME. El resultado fue un incremento del índice de capitalización ponderado por riesgo a 13.9% a finales de 1996, aunque no aumentó el valor absoluto de su patrimonio. Este, por el contrario, alcanzó apenas el 50% de su valor de 1993, en términos reales. En 1999 NAFIN procedió a un saneamiento adicional de la cartera por un valor de aproximadamente US\$149 millones, principalmente procedente de las actividades de crédito con las IFNB, liquidando el portafolio con un descuento del 75%. La operación generó un beneficio patrimonial modesto y permitió incrementar el índice de capitalización ponderado de la institución a 22.35%. Con el saneamiento de 1999 se estima que NAFIN ha completado el proceso de depuración de su portafolio post crisis. Asimismo, el alto índice de reservas preventivas por pérdidas de crédito deja un margen significativo para la estabilidad de la posición patrimonial.

<sup>2</sup> Capital Contable/Activos Totales.



- 1.40 ***Situación de Resultados.*** El cambio en la composición de los activos de riesgo, y la reducción de la cartera de créditos generadora de intereses desmejoró la capacidad de generación de ingresos de NAFIN. El margen financiero de las operaciones de crédito que había alcanzado 6.1% en 1993 bajó en los años post crisis a menos de 1%, volviéndose negativo en 1.6% en 1998. Para 1999 las cifras indican una recuperación del resultado con un margen financiero marginalmente positivo. Por su parte, los gastos corrientes y operativos muestran una reducción de 21% en términos reales entre 1993 y 1999, derivado de la reestructuración institucional. Sin embargo, en 1999 estos gastos alcanzaron US\$160 millones, equivalentes a aproximadamente 0.9% de la cartera promedio de préstamos.
- 1.41 El nivel de gastos y el reducido margen financiero se han traducido en pérdidas operativas en los negocios crediticios de NAFIN desde 1993, las que fueron compensadas en todos los años por los resultados netos positivos de las actividades de inversión de NAFIN. Esto ha permitido a la institución presentar resultados positivos y para 1999 se reportan utilidades antes de impuestos de aproximadamente US\$16 millones. La utilidad neta para el año alcanza US\$5.1 millones, equivalente a un retorno sobre activos y de capital de 0.02% y 0.70%, respectivamente.
- 1.42 ***Perspectivas.*** El análisis financiero de NAFIN indica que después de haber sobrellevado las consecuencias de la crisis financiera de 1994, la institución ha fortalecido su posición patrimonial y de solvencia, y está mejorando paulatinamente su rentabilidad, tal como se evidencia en los resultados de 1999. No obstante, el análisis indica también que para fortalecer la sostenibilidad de su posición financiera NAFIN tiene que incrementar el margen operativo de sus actividades crediticias, tanto a través de un mayor margen financiero, como de una mayor eficiencia operativa. El aumento del margen financiero se alcanzaría principalmente a través de mayores volúmenes de colocaciones de segundo piso, especialmente en los segmentos y productos más rentables y en menor medida mediante el abaratamiento de los pasivos, en vista de que la institución está costearo en la actualidad sus activos a niveles del mercado. Por su parte, los gastos corrientes y operativos, aunque dramáticamente reducidos en comparación con años anteriores, aún son considerados algo elevados para un banco de segundo piso.
- 1.43 Para los años 2000 al 2003 las proyecciones financieras de NAFIN dan cuenta de la necesidad de incrementar el volumen de colocaciones de segundo piso y mejorar la eficiencia operativa, para fortalecer la estructura financiera de la institución. Basándose en un incremento real de las colocaciones de segundo piso de 5.67% por año y un mejoramiento de la estructura de costos de fondeo, NAFIN proyecta un crecimiento promedio anual real del margen financiero de 22.1% hasta 2003, así se mantengan los niveles de provisiones actuales de la cartera. Para el mismo período se anticipa una contracción real de los gastos corrientes y operativos de aproximadamente 3.2%, lo que se traduce en una paulatina reducción del déficit operativo de la institución y utilidades netas positivas. El retorno sobre capital se proyecta incrementar de 1.27 para el año 2001 a 2.61% para el año 2003.

**F. Experiencias previas y lecciones aprendidas del Programa 911/OC-ME**

- 1.44 En noviembre de 1995 el Banco aprobó a NAFIN el préstamo 911/OC-ME por US\$250 millones para el financiamiento de un programa orientado a la pequeña y mediana empresa. El costo total del programa fue estimado en US\$750 millones y los recursos del Banco se complementaron con aportes de US\$250 millones cada uno de NAFIN y del EXIMBANK del Japón. A fines de marzo 2000 han sido desembolsados aproximadamente 79% del financiamiento, quedando por desembolsar aproximadamente US\$50.0 millones de los recursos del préstamo del Banco, US\$5.0 millones de los recursos correspondientes al aporte de NAFIN y US\$104 millones del EXIMBANK.
- 1.45 El programa 911/OC-ME tiene tres componentes: (a) Crédito para la modernización de instituciones financieras privadas; (b) Asistencia Técnica para la consolidación corporativa de NAFIN; y (c) Crédito Multisectorial. Si bien el préstamo fue aprobado en noviembre de 1995, solo se declaró elegible para desembolsos en abril de 1997, debido en parte a la situación imperante en el sistema financiero. Para facilitar la ejecución del programa y ajustarlo a las necesidades del sector financiero después de la crisis, el Banco en dos oportunidades aprobó, a solicitud de NAFIN, modificaciones al contrato de préstamo y al reglamento de crédito. Las principales modificaciones fueron: i) la transferencia de US\$90 millones de los US\$100 asignados al componente de modernización al componente de crédito multisectorial debido a la falta de demanda por parte de las IFI's; ii) la eliminación como empresas elegibles del programa, aquellas que tuvieran acceso a los mercados de capital de largo plazo; iii) la elegibilidad de la reestructuración de pasivos para la aplicación de financiamiento, aspecto que ya había sido considerado al presentar la operación a la consideración del Directorio Ejecutivo del Banco; iv) la modificación del sistema de elegibilidad de las IFI's, y v) la incorporación de los recursos de EXIMBANK al programa. Asimismo, se introdujo una mayor precisión de los requerimientos ambientales al programa.
- 1.46 Una evaluación del programa 911/OC-ME revela lecciones y aprendizajes similares a los encontrados en otras operaciones de este tipo, las que han guiado el diseño de la presente operación. Dentro de estas lecciones destaca la importancia de un diseño que permita la mayor flexibilidad, transparencia y agilidad posible en la asignación de recursos a los intermediarios financieros, para mantener la competitividad del fondeo. Esto requiere, entre otros, un diseño que facilite el financiamiento de nuevos productos, que reduzca los trámites en la asignación de recursos, que enfatiza evaluaciones ex-post sobre exigencias de documentación ex-ante, y que establezca mecanismos eficientes de retroalimentación con los intermediarios sobre los procedimientos aplicados. En segundo lugar, destaca la importancia de la aplicación de criterios de elegibilidad para los intermediarios financieros participantes, que permitan una asignación de recursos a las mejores instituciones del sistema. Asimismo, la definición de los mecanismos para establecer la tasa de interés de segundo piso constituye un elemento importante en el diseño de las operaciones multisectoriales, tanto desde el punto de vista del costeo de los recursos, como de su adaptación en el correr del tiempo. Estas

lecciones aprendidas en el programa 911/OC-ME se han incorporado al diseño de la presente operación.

### **1. El componente de crédito multisectorial**

- 1.47 El componente de crédito multisectorial del programa 911/OC-ME fue diseñado para apoyar el programa global de crédito de segundo piso de NAFIN, contribuyendo al financiamiento de todos los diferentes productos crediticios de la institución. En consecuencia, el diseño de la operación no hizo hincapié en el desarrollo de sistemas de administración y seguimiento separados para la cartera del programa del resto de las actividades de NAFIN, lo que reduce la disponibilidad de datos individuales sobre algunas características del portafolio financiado. A marzo de 2000 se han colocado aproximadamente US\$558 millones del componente de crédito multisectorial, estando pendientes de desembolsar US\$154 millones. Los recursos del programa se colocaron tanto en Pesos Mexicanos, como en Dólares Americanos, en productos de tasa de interés variable y fija.
- 1.48 El programa 911/OC-ME estipuló que los recursos podrán financiar actividades económicas en todos los diferentes sectores y que los financiamientos de capital de trabajo y activos fijos serían elegibles. Asimismo, se estableció la posibilidad de financiamiento de reestructuraciones de deuda. Hasta fines de 1999 el componente financió la colocación de 3267 préstamos a 2772 empresas por un volumen de US\$558.2 millones. Una distribución por rubro económico revela que 70.5% de las empresas financiadas pertenecieron al sector industrial y que éstas atrajeron 81.3% del financiamiento. Por uso de los fondos se observa que un número casi igual de préstamos fue otorgado para financiamientos de activos fijos y capital de trabajo y sólo un número minúsculo se aplicó para reestructuraciones. No obstante, estos últimos absorbieron casi el 50% de los recursos. El promedio de financiamiento por empresa alcanzó US\$201 mil, con un promedio para el sector industrial de US\$232 mil. Por préstamos, el promedio general del programa se ubicó en US\$171 mil (Cuadro I-4).

**Cuadro I-4**  
**Colocaciones del Programa 911/OC-ME**  
(en US\$ miles)

|                    | <b>Préstamos</b> | <b>Empresas</b> | <b>US\$</b>    | <b>Promedio</b> |
|--------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Activos Fijos      | 1573             |                 | 158,559        | 100.8           |
| Capital Trabajo    | 1601             |                 | 123,525        | 77.1            |
| Reestructuraciones | 93               |                 | 276,106        | 2,968.9         |
| <b>Total</b>       | <b>3267</b>      |                 | <b>558,191</b> | <b>170.9</b>    |
| Comercio           |                  | 276             | 20,113         | 72.9            |
| Industria          |                  | 1954            | 453,988        | 232.3           |
| Servicios          |                  | 542             | 84,089         | 155.1           |
| <b>Total</b>       |                  | <b>2772</b>     | <b>558,191</b> | <b>201.4</b>    |

- 1.49 Al igual que los demás recursos crediticios de NAFIN, Los recursos del componente se otorgaron en su mayoría a través de IFB. Un análisis de los

desembolsos de segundo piso de NAFIN desde 1996 muestra que casi el 80.5% de créditos se canalizó a través de la banca, con el saldo remanente otorgado a IFNB, dentro de los cuales destaca el financiamiento de empresas de factoraje. Por otra parte, el financiamiento a uniones de crédito solamente representa 3.4% del total otorgado. Entre 1997 y 1999 los recursos del programa fueron asignados a un total de 27 bancos, aumentando el número de prestatarios activos de 8 instituciones en 1997 a 23 en 1999. La ampliación del número de bancos atendidos redujo el grado de concentración observado. Mientras en 1997 las cuatro instituciones más activas absorbieron 97.6% de los recursos, en 1999 esta cifra se había reducido a 62.9% (Cuadro I-5).

**Cuadro I-5:**  
**Participación de IFB principales en el Programa 911/OC-ME – 1997 a 1999**  
**(en % de las colocaciones)**

| 1997         |             | 1998     |             | 1999     |             | Total    |             |
|--------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| IFB          | %           | IFB      | %           | IFB      | %           | IFB      | %           |
| Serfin       | 49.0        | Banrural | 39.1        | Banrural | 18.4        | Banrural | 23.4        |
| Bancrecer    | 25.7        | Confia   | 13.4        | Confia   | 17.4        | Serfin   | 14.3        |
| Bancomer     | 12.6        | Bital    | 10.8        | Banorte  | 15.8        | Confia   | 11.2        |
| Quadrum      | 10.3        | Banorte  | 7.6         | Banamex  | 11.3        | Bancomer | 9.2         |
| <b>Total</b> | <b>97.6</b> |          | <b>70.9</b> |          | <b>62.9</b> |          | <b>58.1</b> |

## 2. Costeo y colocación de fondos

- 1.50 NAFIN coloca sus recursos de segundo piso tanto en Pesos como en Dólares Americanos, a través de diferentes modalidades, que se diferencian en el sistema de costeo y los mecanismos de colocación. Las colocaciones en Pesos se dan por la modalidad de “descuento”, tanto a tasa fija como tasa variable. Colocaciones en Dólares Americanos se ofrecen únicamente a tasas variables, a través de subastas y descuentos. El costeo de los recursos de NAFIN en todas sus modalidades se basa en el principio de otorgamiento de los fondos en condiciones del mercado, para evitar el “*crowding-out*” de la movilización de recursos domésticos, a su vez que deberá garantizar la cobertura de los costos de la institución. En moneda nacional la tasa de referencia para el costeo es la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE). A marzo 2000, la tasa de fondeo de NAFIN se ubicó entre  $TIIE - 0.5$  (tasa variable) y  $TIIE + 0.9$  (tasa fija), mientras las tasas de colocaciones se ubicaron hasta  $TIIE + 3$  para operaciones a tasa variable y  $TIIE + 5$  para operaciones a tasa fija, dependiendo de las instituciones intermediarias y el plazo de las operaciones. Esto se compara, a modo de ejemplo, con una colocación de papeles comerciales de un banco nacional de primera línea a tres años con un cupón de 15.10%, aproximadamente  $TIIE$  en esa fecha.

- 1.51 El costeo de los recursos en Dólares Americanos se efectúa sobre la base de una subasta pública de los fondos, entre los intermediarios participantes en el programa, permitiendo su colocación en condiciones de mercado (Cuadro I-6).

**Cuadro I-6**  
**Costeo y Modalidades de Colocaciones**  
(Marzo 2000)

|                      | Pesos           |                        | Dólares         |            |
|----------------------|-----------------|------------------------|-----------------|------------|
|                      | Costo Base      | Colocación             | Costo Base      | Colocación |
| <b>Tasa fija</b>     | Fondeo + Margen | TIIE + 2.25 – TIIE + 5 |                 | .-         |
| <b>Tasa variable</b> | TIIE – 0.5      | TIIE – TIIE + 3        | Fondeo + Margen | Subasta    |
| <b>Descuento</b>     |                 | Si                     |                 | si         |
| <b>Subasta</b>       |                 | .-                     |                 | si         |

### 3. El mecanismo de subasta

- 1.52 NAFIN aplica un mecanismo de subasta para el costeo y asignación de recursos en Dólares Americanos desde 1996. Una importante proporción de los recursos del programa 911/OC-ME se colocó a través de este sistema. La subasta ha sido diseñada como “discriminatory price auction”, en la cual se realizan ofertas diferenciadas por plazos. Generalmente, NAFIN ha subastado recursos con un ritmo mensual, contando en promedio con posturas de cuatro bancos. En general, las subastas han mostrado ser un mecanismo eficiente para generar señales de mercado y asignar los recursos debido a su transparencia. Hasta abril 2000, aproximadamente el 33% del monto demandado fue colocado, a una tasa promedio de Libor (3m) + 3.18, permitiendo un diferencial medio de 43 puntos básicos sobre la “Tasa Piso” establecida por NAFIN. La “Tasa Piso” se computa sobre la base del costo de fondeo de los recursos y la aplicación de un margen de cobertura de costos y se revisa mensualmente.
- 1.53 No obstante los resultados positivos generales de la subasta, la experiencia indica que se debe ajustar la mecánica para evitar distorsiones a causa de “adverse selection”. Esto requiere establecer y aplicar estrictos criterios de elegibilidad para la participación de intermediarios en las subastas.<sup>3</sup> Asimismo, deberían introducirse límites de exposición al riesgo con cada intermediario sobre la base del apalancamiento patrimonial. NAFIN ha avanzado en ambos aspectos y la operativa del programa propuesto incorporará las experiencias. El programa apoyará además a NAFIN en la evaluación de la posibilidad de introducir modificaciones adicionales al sistema de subasta para diferenciar el riesgo de los intermediarios. (Ver párrafo 2.3 (a) (iv).

<sup>3</sup> El mayor participante en las subastas, especialmente en 1997 y 1998, fue Banco Serfin que experimentó una crisis e intervención. Sin embargo, debe notarse que dicho banco, a septiembre de 1999, contaba con un “credit rating” de largo plazo de Moody’s de “Ba1”, igual al “rating” de los bancos Banamex, Bancomer y Santander.

## **G. Estrategia del país y del Banco**

### **1. El papel de NAFIN y justificación de la operación**

- 1.54 NAFIN tiene el potencial de jugar un papel importante en la reactivación de la actividad crediticia en México. La canalización de recursos al sector financiero por intermedio de NAFIN es de particular importancia para el sector MPYME, cuyo desarrollo es considerado de gran interés por GOME, por su relevancia en el PIB y la creación de empleos para amplios estratos de la población. La actividad de NAFIN será de la mayor importancia en los próximos dos años en los que se espera una lenta pero sostenida reactivación de la actividad bancaria. En ese contexto los recursos del programa contribuirán a acelerar el acceso de un segmento importante de la economía a recursos que facilitarán el aprovechamiento de las oportunidades que se derivan del crecimiento económico.
- 1.55 La experiencia de NAFIN en el segmento de la MPYME así como su conocimiento de los productos para atenderlos lo convierte en el intermediario más apropiado para la canalización de los recursos de la operación propuesta. El programa aprovecharía el papel catalizador de NAFIN en el desarrollo del mercado financiero, es decir su capacidad de convocatoria y de establecer *partnerships* con los intermediarios financieros, apalancando éste con la provisión de recursos de financiamiento estables y de largo plazo, lo que constituiría incentivos importantes para los intermediarios financieros de ampliar sus colocaciones a la MPYME. Se estima que el programa beneficiaría aproximadamente 4000 empresas.
- 1.56 La operación permitirá apoyar a NAFIN en un momento en que la institución ha completado su proceso de saneamiento financiero y que a través de su Plan Estratégico está implantando una profunda reforma institucional que la consolidará como oferente eficiente de servicios financieros de segundo piso. La operación permitirá a NAFIN consolidar y ampliar la prestación de servicios financieros a las MPYME, a la vez que incentivará a NAFIN a dedicarse con cada vez mayor énfasis a las empresas de menor tamaño dentro de este sector.

### **2. Estrategia del banco para el sector privado**

- 1.57 La estrategia del Banco coincide plenamente con la estrategia del país para el sector, razón por la cual la presente operación fue incluida en el documento de país aprobado por el Comité de Programación del Banco en octubre pasado. El apoyo al sector privado constituye una de las prioridades de la estrategia del Banco para México. La estrategia del Banco con el sector privado estaría apoyada en: (i) la actualización de los marcos legales y reglamentarios; (ii) el financiamiento de proyectos privados de inversión; (iii) el financiamiento de proyectos públicos que son complementarios con la inversión privada, y (iv) el financiamiento y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa<sup>4</sup>.

### **3. Estrategia del Banco para el sector financiero.**

---

<sup>4</sup> GN-2045-1.Documento de País, mayo 1999.

- 1.58 La estrategia del Banco para el sector financiero se ha concentrado en prestar apoyo al gobierno para la reforma y modernización del sistema de bancos públicos de desarrollo existentes en México. El Banco ha financiado programas para la modernización en NAFIN y en Banobras (dos de los bancos de desarrollo más importantes). Por otro lado, el Banco ha mantenido un diálogo continuo con las autoridades sobre el papel futuro de las instituciones bancarias de desarrollo como instrumento de la política económica del gobierno.
- 1.59 Durante los últimos meses, las autoridades financieras mexicanas han introducido reformas fundamentales al marco legal e institucional del sistema bancario. Dichos cambios incluyen la reformulación de la protección del Estado a los depositantes y otros acreedores del sistema bancario (Ley de Protección del Ahorro Bancario, ya aprobada), y normas que regulan el proceso de quiebra y garantías crediticias. Estos cambios y otros, en particular las normas recientemente emitidas que regulan el nivel de la capitalización en los bancos, la clasificación de la cartera y las provisiones de crédito, son esenciales para asegurar la viabilidad del sistema bancario a mediano plazo y demarcan un cambio fundamental en la política del gobierno hacia el sector. Este cambio de política está encaminado a crear un marco legal e institucional favorable para dar una solución de fondo al problema del sistema bancario y abre una nueva perspectiva para la participación del Banco en este sector. El Banco está tramitando dos operaciones adicionales para el sector financiero: una con el Instituto de Protección del Ahorro Bancario (IPAB) (ME-0227) para apoyar las reformas que se están llevando a cabo en el sector financiero y otra de apoyo al sector vivienda a través del Fondo de Operación y Financiamiento Bancario de la Vivienda (FOVI) (ME-0137).
- 1.60 La presente operación le da continuidad a la estrategia del Banco, en el sentido que contribuye a profundizar los servicios prestados por el sector financiero al sector de la micro, pequeña y mediana empresa, a la vez que fortalece el proceso de consolidación corporativa de NAFIN como banco de segundo piso.

## II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### A. Objetivo

- 2.1 El objetivo es apoyar el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) mediante la ampliación de la oferta de servicios de crédito adecuados para este sector. Para alcanzar su objetivo el programa pondrá a disposición de NAFIN recursos para el financiamiento de créditos a la MPYME otorgados por los intermediarios financieros. Asimismo proporcionará recursos para el desarrollo de tecnologías crediticias especializadas para atender eficientemente a este sector. El programa propuesto tiene dos componentes.

### B. Descripción del programa

- 2.2 **Componente de crédito multisectorial (US\$586.75 millones).** El componente proveerá recursos para ampliar los programas de refinanciamiento de NAFIN de préstamos de intermediarios financieros elegibles a MPYME. El componente apoyará la canalización de recursos de mediano y largo plazo a través de los programas de subasta y redescuento, así como, en forma limitada, de corto plazo en el marco del programa de proveedores.<sup>5</sup> Para este último programa se asignará hasta un máximo del equivalente de US\$100 millones del financiamiento, monto que podrá ser ajustado en el reglamento de crédito. Se estima que el programa financiará préstamos a aproximadamente 3900 empresas.
- 2.3 La ejecución del componente se regirá por lo establecido en el Reglamento de Crédito del programa. Los recursos se aplicarán para operaciones de NAFIN de segundo piso con intermediarios financieros formales supervisados, que cumplan con los criterios de elegibilidad del programa. Los sub-préstamos se otorgarán a empresas clasificadas como micro, pequeños o medianos establecimientos, de los sectores industriales, comercio y de servicios, tanto de los sectores urbanos, como rurales. Los intermediarios asumirán la totalidad de los riesgos de crédito de las operaciones con las MPYME, pudiendo fijar libremente las condiciones de los sub-préstamos. **Componente de asistencia técnica (US\$8 millones).** El objetivo específico de este componente es ampliar la capacidad institucional, tanto de los intermediarios financieros como de NAFIN para atender al sector MPYME y mejorar la competitividad de los productos ofrecidos. El componente contempla tres sub-componentes: (1) Transferencia de Tecnología; (2) Fortalecimiento de Oferentes Especializados y Desarrollo de nuevos Canales de Distribución; (3) Fortalecimiento de Competitividad de MPYME.
- a. En el área de Transferencia de Tecnología, el componente contemplará principalmente actividades dirigidas a mejorar la capacidad de NAFIN de proveer productos financieros y de las entidades financieras de intermediar

<sup>5</sup> Se financiará únicamente la colocación de recursos a través de instituciones financieras principalmente en la modalidad de factoraje.



estos productos, a través del mejoramiento de procesos y sistemas, así como la capacitación de personal. Además, en esta área se contemplará actividades dirigidas al desarrollo de nuevos productos y mercados, así como iniciativas de fortalecimiento institucional de NAFIN. Actividades específicas a financiarse incluirán, entre otras: (i) el desarrollo de sistemas de análisis crediticio paramétricos, (ii) la automatización de los procesos de descuentos, (iii) entrenamiento de personal y disseminación de “Best Practice”, y (iv) mejoramiento de procesos operativos y de control. El costo de este sub-componente se estima en US\$5.5 millones.

- b. En el área de Fortalecimiento de Oferentes Especializados y Desarrollo de nuevos Canales de Distribución, el componente apoyará el diseño e implantación de acciones dirigidas a apoyar el desarrollo de nuevos oferentes formales de servicios de crédito, especialmente a la micro empresa, a través de estudios de mercado, análisis jurídicos y diseño de planes de negocios, así como apoyo al proceso de creación de los oferentes. El costo de este sub-componente se estima en US\$0.5 millones.
- c. En el área de Fortalecimiento de Competitividad de las MPYME el componente financiará estudios del mercado de servicios no financieros y del diseño de mecanismos de dinamización del mercado, así como la ampliación de proyectos piloto regionales de Desarrollo de Proveedores y Encadenamiento Productivo. Asimismo, se apoyaría el diseño e implantación de medidas para la disseminación de normas y estándares industriales internacionales, tales como normas ISO. El costo de este sub-componente se estima en US\$2 millones.

### **C. Dimensionamiento del programa**

- 2.4 El dimensionamiento del Programa ha sido establecido con base en las cifras históricas de las colocaciones de NAFIN en sus distintos programas de financiamiento que fueron declarados elegibles por el Banco en el programa anterior, así como una estimación de los flujos incrementales de recursos requeridos para el financiamiento de MPYME según las proyecciones financieras de NAFIN para el período 2001-2002. Esto contrasta con una demanda de crédito bruto proyectada del sector por encima de US\$24 mil millones para el mismo período. El costo del Componente de Asistencia Técnica se estima en US\$8 millones sobre la base de una proyección de los costos de asistencia técnica previstos en el mismo.

### **D. Costo y financiamiento**

- 2.5 El costo del programa, estimado en US\$600.0 millones, será financiado con US\$300.0 millones de la Ventanilla Dólares del Banco y US\$300.0 millones de aporte local. El costo del Componente de Crédito Multisectorial será de US\$586.75 millones y el costo del Componente de Asistencia Técnica será de US\$8 millones. Los recursos del financiamiento del Banco se aplicarán en su totalidad al componente de Crédito Multisectorial.

**Cuadro II-1**  
**Costo del Programa**  
**(US\$ millones)**

|                                      |               |               | <b>US\$</b>  |              |
|--------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                                      | <b>Banco</b>  | <b>NAFIN</b>  | <b>TOTAL</b> | <b>%</b>     |
| Componente de Crédito Multisectorial | 297.00        | 289.75        | 586.75       | 97.8         |
| Componente de Asistencia Técnica     |               | 8.0           | 8.0          | 1.3          |
| Inspección y Vigilancia              | 3.0           |               | 3.0          | 0.5          |
| Comisión                             |               | 2.25          | 2.25         | 0.375        |
| <b>Total</b>                         | <b>300.00</b> | <b>300.00</b> | <b>600.0</b> | <b>100.0</b> |

- 2.6 NAFIN asumirá el riesgo de tipo de cambio de la operación, cubriéndolo mediante sus operaciones diarias de tesorería, de acuerdo a lo establecido en la materia por el Banco de México. Una evaluación de la *Exposición en Moneda Extranjera* de los balances de 1998 y 1999 revela una posición casi equilibrada, con un déficit de Pesos 259 mil y Pesos 519 mil, respectivamente, equivalente a 0.1% y 0.3% de las posiciones en moneda extranjera en ambos años. Asimismo, en la actualidad NAFIN está evaluando con SHCP la creación de un fondo de cobertura de riesgos cambiarios, que podría asumir riesgos de tipo de cambio derivados de la operativa de NAFIN.

### **III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Organismo ejecutor y período de ejecución**

- 3.1 El prestatario y ejecutor del Programa será Nacional Financiera SNC (NAFIN), quien contará con la Garantía de los Estados Unidos Mexicanos. La ejecución del Programa estará a cargo de las diferentes unidades de línea designadas por NAFIN, quien además nombrará un ejecutivo gerencial como Coordinador General del proyecto. Este coordinador y las unidades de línea de NAFIN encargadas de ejecutar los componentes y actividades específicas del Programa, estarán apoyados en sus tareas por consultores especializados que contratará NAFIN en coordinación con el Banco de acuerdo con sus necesidades de apoyo técnico, con recursos del programa.
- 3.2 Dado que esta operación se conceptualiza como un apoyo a NAFIN durante un período de transición, el plazo de ejecución del programa será de veinticuatro (24) meses.

#### **B. Reglamento de crédito**

- 3.3 La ejecución del componente de crédito de la operación se regirá por lo establecido en el Reglamento de Crédito del programa, los convenios generales y contratos de crédito que NAFIN suscribirá con cada intermediario. Será condición previa del primer desembolso del financiamiento del Banco la demostración de evidencia por parte de NAFIN, de que ha opuesto en vigencia los documentos mencionados.

##### **1. Criterios de elegibilidad**

- 3.4 Serán elegibles para participar en el Programa todas las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) privadas formales y supervisadas, debidamente establecidas para realizar actividades financieras en los Estados Unidos de México, y que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en el reglamento de crédito. NAFIN tendrá la responsabilidad de identificar y seleccionar a las IFI elegibles de participar en el Programa, de conformidad con la información más reciente publicada por la CNBV, el Banco de México y otros órganos de regulación, control y supervisión pertinente.

3.5 Para ser calificado como elegible de participar en el Programa una IFI tendrá que cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Estar sujeto a la supervisión de la CNBV.
- b. Estar en cumplimiento de los reglamentos, circulares y disposiciones establecidos por la CNBV, el Banco de México y otros órganos de regulación, control y supervisión pertinente.
- c. No estar bajo ningún régimen de sanción, vigilancia especial, intervención o plan de saneamiento financiero exigido por la CNBV, el Banco de México y otros órganos de regulación, control y supervisión pertinente.
- d. Para el caso de las IFB, haber sido clasificado como “AA, A, o BB” según la metodología aplicada por NAFIN. Los calificados como “B” serán elegibles en la medida en que la suma de los desembolsos ejecutada a este tipo de intermediario no exceda el 17.5% del costo total del Programa. Para el caso de las IFNB, haber sido calificado como “viable”, de conformidad con el proceso de evaluación de riesgos de NAFIN, considerando los siguientes aspectos básicos:
  - i. Adecuación de capital
  - ii. Calidad de la cartera
  - iii. Índice de liquidez
  - iv. Capacidad gerencial y de análisis de riesgos de crédito

## 2. Subprestatarios

3.6 Los sujetos de crédito del programa serán personas naturales o jurídicas privadas establecidas en los Estados Unidos de México que realicen actividades empresariales de producción, comercio o prestación de servicios a una escala clasificada como micro, pequeña o mediana empresa (MPYME). Para la clasificación de empresas como micro, pequeña o mediana empresa se aplicará la siguiente definición, sobre la base del número de empleados asalariados permanentes (Cuadro III-1).

**Cuadro III-1**

### **Caracterización de Empresas por Número de Empleados**

| <b>Sector/Tamaño</b> | <b>Micro</b> | <b>Pequeña</b> | <b>Mediana</b> |
|----------------------|--------------|----------------|----------------|
| <i>Industria</i>     | 30           | 100            | 500            |
| Comercio             | 5            | 20             | 100            |
| Servicios            | 20           | 50             | 100            |

### **3. Elegibilidad de créditos**

- 3.7 Los recursos del Programa se destinarán a financiar subpréstamos de las MPYME para financiar:
- a. activos fijos.
  - b. capital de trabajo permanente.
  - c. pago de servicios técnico-gerenciales de apoyo a la inversión en activos fijos, incluyendo estudios de preinversión y de impacto ambiental.
  - d. pago de servicios técnico-gerenciales de apoyo a la modernización, racionalización y competitividad de las actividades empresariales, incluyendo estudios de mercado, costos de certificación y asesorías técnicas y gerenciales, en combinación con una inversión en activos fijos.
- 3.8 Los subpréstamos financiados con recursos del financiamiento podrán ser garantizados por los fondos de garantías de NAFIN siempre que los mismos no sean deficitarios en el flujo de efectivo. NAFIN proporcionará adjunto a los informes de progreso semestrales del programa, la información concerniente al desarrollo de dichos fondos.

### **4. Condiciones de los préstamos de NAFIN a las IFIs**

- 3.9 NAFIN otorgará préstamos con recursos del Programa a las IFIs, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Crédito, el Contrato de Crédito, reglamentos generales de NAFIN y las normas legales vigentes.
- 3.10 Los Préstamos financiados con recursos del Programa podrán denominarse en Pesos de los Estados Unidos de México o Dólares de los Estados Unidos de América, en cuanto cumplan con las regulaciones de NAFIN, de la CNBV y del Banco de México correspondientes. Los desembolsos de recursos y las amortizaciones respectivas se efectuarán en la misma moneda. NAFIN podrá colocar los recursos del Programa tanto a través de la subasta de los fondos, como a través del mecanismo de redescuento.
- 3.11 Las tasas de interés de los préstamos de NAFIN a las IFI con recursos del Programa se establecerán a niveles de mercado, y deberán permitir la cobertura de todos los costos financieros, de riesgos y operativos correspondientes de la institución. Las tasas de interés para Préstamos en Pesos de los Estados Unidos de México se establecerán sobre la base de TIIE. Las tasas de interés de préstamos en Dólares de los Estados Unidos de América se establecerán sobre la base de los resultados de la subasta pública mensual de los recursos.
- 3.12 Las tasas de interés de los préstamos en Pesos de los Estados Unidos de México se revisarán como mínimo con una periodicidad mensual. Las tasas de interés de los préstamos en Dólares de los Estados Unidos de América se revisarán en cada fecha de subasta. Cualquier modificación en las tasas de interés será aplicable para los préstamos que se aprueben a partir de la vigencia de dicha modificación.

- 3.13 Los plazos para la amortización de los subpréstamos serán hasta un máximo de doce (12) años. La periodicidad de desembolsos y amortizaciones y períodos de gracia se establecerán en función de las condiciones de los subpréstamos

## **5. Condiciones de los subpréstamos a las MPYME**

- 3.14 Las IFI podrán otorgar con recursos del programa subpréstamos a las MPYME para el financiamiento de actividades empresariales en todos los sectores económicos. Las IFI establecerán libremente los montos de los subpréstamos, las características de desembolsos, las tasas de interés y comisiones, plazos y frecuencia de amortización y períodos de gracia, sobre la base de un análisis de crédito del subpréstamo y de la vida útil del proyecto. Los préstamos financiados con recursos del Programa podrán denominarse en Pesos de los Estados Unidos de México o Dólares de los Estados Unidos de América, en cuanto cumplan con las regulaciones de NAFIN, de la CNBV y del Banco de México correspondientes. Los desembolsos de recursos y las amortizaciones respectivas se efectuarán en la misma moneda.
- 3.15 NAFIN deberá asegurarse que el monto promedio de los subpréstamos no exceda del equivalente a U\$S150.000 y que el programa cubra un número mínimo de 3900 empresas.
- 3.16 El plazo promedio de los subpréstamos a las MPYME deberá ser veinticuatro (24) meses, con excepción de aquellos otorgados bajo el programa de proveedores.
- 3.17 Será responsabilidad exclusiva de la IFI's velar por la recuperación de los subpréstamos otorgados con recursos del programa.
- 3.18 Los subprestatarios asumirán la responsabilidad por el pago de todos los impuestos y tributos, tasas, derechos o cargos que establecen o pudieran establecer las disposiciones legales del país.

## **6. Medio ambiente**

- 3.19 Para que las MPYME puedan ser financiadas con recursos del programa deberán cumplir con la legislación ambiental vigente en el país. Para subpréstamos a proyectos considerados con efectos ambientales negativos por el sistema de clasificación ambiental nacional, NAFIN o las IFI contarán con copia de toda la documentación correspondiente de las autoridades ambientales del país que acredita el funcionamiento de la empresa previo al desembolso del subpréstamo y la mantendrán en los archivos del subpréstamo. En caso de actividades consideradas de "alto riesgo" por las autoridades ambientales del país, NAFIN o las IFI contarán con copia de todos los certificados de autorización y evaluaciones de cumplimiento de las normas ambientales previo al desembolso del préstamo a la IFI

**C. Componente de asistencia técnica**

- 3.20 La ejecución de este componente se regirá por un reglamento y planes operativos específicos cuyo contenido se acordará con el Banco como condición previa al primer desembolso de recursos del componente. Para dar seguimiento y evaluar los resultados de las actividades contempladas en el componente, así como diseminar las experiencias, NAFIN establecerá mecanismos de intercambio y consultas regulares, que contarán con la participación de las unidades de línea de NAFIN involucradas en la ejecución de las actividades, otras instituciones del sector MPYME y el Banco.

**D. Fondo Rotatorio**

- 3.21 La norma del Banco es que el prestatario puede solicitar hasta un cinco porciento del financiamiento bajo la modalidad del fondo rotatorio. Sin embargo, el prestatario solicita para la presente operación un incremento del 10% de dicho fondo, para hacer un uso más eficiente de las colocaciones del Programa, sobre todo bajo el mecanismo de subasta. Igual porcentaje fue el solicitado para el préstamo 911/OC-ME.

**E. Aspectos ambientales**

- 3.22 El programa contribuirá a mitigar los efectos ambientales negativos que podrían producirse a causa del financiamiento otorgado a las MPYME. A este fin se establece que toda MPYME que se financie con recursos del programa deberá contar con las certificaciones ambientales relevantes, emitidas por las autoridades nacionales correspondientes. Esto podría incluir los permisos y licencias ambientales que permitan la implantación y operación de las actividades financiadas tales como: *Licencia Ambiental*; *Licencia de Funcionamiento*; *Licencia Ambiental Unica*; *Cédula de Operación Anual*; y otras. En el reglamento de crédito se establece la responsabilidad de NAFIN y de las IFI de dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones ambientales del programa. Las IFI considerarán los riesgos ambientales dentro de sus análisis de crédito y facilitarán la diseminación de información educativa en la materia a su personal técnico y las MPYME del programa.
- 3.23 En el programa 911/OC-ME, NAFIN llevó a cabo diferentes actividades destinadas a incrementar su capacidad institucional en aspectos ambientales, así como la diseminación de información y capacitación a las IFI y MPYME. Asimismo, NAFIN ha establecido convenios de cooperación en apoyo a las estrategias del Sistema Integrado de Regulación y Gestión Ambiental de la Industria (SIRG) de SEMARNAP con el propósito de reducir riesgos de las inversiones y costos de cumplimiento con la normatividad ambiental de los subpréstamos.
- 3.24 Previo al primer desembolso de los recursos del financiamiento del Banco, NAFIN informará al Banco sobre los mecanismos para implantar los aspectos ambientales establecidos en el Reglamento de Crédito. Durante la ejecución del programa NAFIN presentará anualmente una evaluación ambiental independiente sobre la

aplicación de los requerimientos ambientales establecidos en el reglamento de crédito.

**F. Uso de las recuperaciones del Programa**

- 3.25 Las recuperaciones de los préstamos otorgados a IFI que excedan los recursos requeridos para atender las obligaciones del prestatario con el Banco solamente podrán aplicarse a otorgar nuevos préstamos a las IFI's de acuerdo a lo establecido en el Contrato de Préstamo del presente programa y de su respectivo reglamento de crédito. Cinco años posteriores al último desembolso de recursos del programa, el Banco y el prestatario podrán convenir el uso alternativo de éstas recuperaciones.

**G. Inspección del Programa**

- 3.26 El prestatario deberá permitir al Banco que inspeccione en cualquier momento el estado de ejecución del Programa y revise los registros y documentos que el Banco estime pertinente conocer. El prestatario prestará su plena cooperación a esta actividad. Todos los aspectos relacionados con el monitoreo de la ejecución del programa, serán llevados a cabo por la Representación del Banco en México.
- 3.27 El prestatario deberá presentar los estados financieros del Programa y los del Organismo Ejecutor se presentarán debidamente dictaminados por una firma de contadores públicos independiente aceptable al Banco durante el período de ejecución del Programa.

**H. Seguimiento y evaluación**

- 3.28 Durante la ejecución del Programa, el Banco realizará un seguimiento del mismo con el objeto de medir el impacto de este en el aumento de acceso a servicios financieros por parte de la MPYME. Cuando se haya comprometido el 50 por ciento de los recursos del Programa se efectuará una revisión del componente de crédito multisectorial con el fin de establecer si se han otorgado subpréstamos por lo menos 1950 empresas. Si se encontrara que est a meta no se ha cumplido el prestatario y el Banco acordarán las medidas de ajuste necesarias.
- 3.29 En los informes semestrales de progreso que serán presentados por NAFIN al Banco durante la ejecución del Programa, se hará un seguimiento de los siguientes indicadores: (i) el número de empresas atendidas y préstamos otorgados; (ii) el tamaño de las empresas atendidas y su distribución por sectores; (iii) la distribución de las colocaciones por monto y el monto promedio; (iv) el desenvolvimiento de los plazos de colocaciones; y (v) el número de las IFIs participantes en el programa. Para el seguimiento del Programa NAFIN y las intermediarias financieras participantes llevarán registros que permitan la identificación de los préstamos y subpréstamos colocados con recursos del Programa. La evaluación ex-post contemplada para el Programa evaluará el cumplimiento de los objetivos del Programa.



**Cuadro III-2**  
**Indicadores de Desempeño del Programa**

| <b>Indicadores</b>                        | <b>Programa</b> | <b>Préstamo<br/>911/OC-ME</b> |
|---|-----------------|-------------------------------|
| Empresas atendidas (#)                    | 3,900           | 2,772                         |
| Préstamos colocados (#)                   | 5,250           | 3,267                         |
| Crédito promedio colocado (US\$)          | 150             | 171                           |
| Plazo promedio (meses)                    | 24              | n.d.                          |
| Distribución por Sector (%) <sup>1)</sup> |                 |                               |
| * Industria                               | 70              | 70.5                          |
| * Comercio                                | 10              | 10.0                          |
| * Servicios                               | 20              | 19.5                          |
| Distribución por Tamaño (%) <sup>1)</sup> |                 |                               |
| * Micro                                   | 30              | n.d.                          |
| * Pequeña                                 | 40              | n.d.                          |
| * Mediana                                 | 30              | n.d.                          |
| Distribución por Uso (%) <sup>1)</sup>    |                 |                               |
| Activos Fijos                             | 75              | 28.4                          |
| Capital de Trabajo                        | 25              | 22.1                          |

<sup>1)</sup> distribución por recursos colocados

## IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

### A. Viabilidad

- 4.1 El programa propuesto forma parte del apoyo del Banco a las autoridades mexicanas en la búsqueda de un crecimiento económico sostenido y ampliación de servicios financieros a todos los sectores de la economía del país. En este contexto, las autoridades mexicanas han adoptado una serie de medidas para fortalecer el marco jurídico de los mercados crediticios, lo que permitirá mejorar la percepción del riesgo de las actividades de crédito por parte de la banca, a la vez que la consolidación macro económica podría incrementar la demanda del sector empresarial. Esto daría cabida a un proceso de expansión de crédito sostenibles que abarcaría también al sector MPYME.
- 4.2 Las reformas institucionales de NAFIN, especialmente el fortalecimiento de su capacidad de análisis y administración de riesgos y de procesamiento de créditos, así como una mayor eficiencia en sus operaciones y la estabilización de su situación financiera, han fortalecido la capacidad operativa de la institución y la posicionan adecuadamente para la ejecución de la operación propuesta. Esta fortaleza complementa la experiencia de NAFIN en la ejecución de operaciones de crédito multisectoriales y de desarrollo de nuevas líneas de productos. En cuanto al componente de nuevos productos de la operación NAFIN ya ha iniciado la implantación de proyectos piloto como los planteados en el nuevo programa. Estos programas se verán reforzados por estudios más amplios que permitirán la implantación de actividades pilotos de mayor cobertura que los que NAFIN está ejecutando actualmente.

### B. Riesgos

- 4.3 **El entorno macroeconómico y el sistema financiero.** El éxito del programa depende en gran medida del mantenimiento de una situación macroeconómica estable, con una política fiscal y monetaria conducente al crecimiento y la ampliación del crédito al sector privado. Asimismo, es indispensable que se avance en el proceso de reformas estructurales iniciadas en el sistema financiero, para asegurar su reactivación y normal funcionamiento. Al respecto existe el firme compromiso del Gobierno de continuar con las reformas, así como mantener la disciplina monetaria y fiscal, lo que minimiza el riesgo de ambos aspectos mencionados.
- 4.4 **Riesgo operativo.** NAFIN ha avanzado significativamente en su reforma y consolidación institucional, especialmente mejorando su capacidad de análisis y administración de activos de riesgo. Mantener esta capacidad en niveles altos constituye un requisito para poder ampliar exitosamente las colocaciones sin que se ponga en peligro la posición financiera de la institución. Este riesgo se mitiga, por un lado, por la continua automatización de los procesos de análisis de riesgo y, por

el otro, por la introducción de criterios de elegibilidad específicos para el presente programa.

- 4.5 **Oportunidad de la operación.** La proximidad del proceso electoral mexicano, y la posibilidad de cambios de autoridades podrían considerarse como factores que pueden afectar la ejecución de esta operación. Sin embargo las actividades de NAFIN en este programa se ubican dentro de los servicios prestados por la institución al sector privado y no se considera que este tipo de servicios experimente variaciones como resultado del proceso político. Asimismo, el desarrollo de las colocaciones de NAFIN en el primer trimestre de 2000 no indican haber sido afectado por el proceso electoral.

### **C. Beneficios**

- 4.6 La presente operación tendrá varios efectos en beneficio del grupo meta, siendo el principal la ampliación del acceso a servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa, con el consiguiente impacto en la generación de empleos para la población mexicana. Asimismo, el programa permitirá la participación de las IFI bajo criterios de elegibilidad suficientemente estrictos que contribuirán a mejorar la calidad de los intermediarios participantes en los programas de crédito de NAFIN. También el programa tendrá su contribución en la implantación total del proceso de reestructuración de NAFIN, lo que ubicará a la institución en los niveles de eficiencia operativa que se buscaba con las reformas efectuadas. El componente de asistencia técnica del programa facilitará el desarrollo e implantación de nuevos productos, lo que permitirá a NAFIN contribuir más activamente al proceso de profundización del mercado financiero mexicano.

**MEXICO**

**PROGRAMA GLOBAL DE CREDITO MULTISECTORIAL  
ME-0117**

**MARCO LÓGICO**

| <b>RESUMEN NARRATIVO DE<br/>OBJETIVOS</b>  | <b>INDICADORES<br/>VERIFICABLES<br/>OBJETIVAMENTE</b>  | <b>MEDIOS DE<br/>VERIFICACIÓN</b>  | <b>SUPUESTOS</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>FIN</b><br>Apoyar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYMEs).  | 1. Aumento de la participación de la pequeña empresa en el PIB<br>2. Aumento de la inversión y el empleo como porcentaje del PIB | Estadísticas de NAFIN y Banco de México<br><br>Información de NAFIN, del Banco de México y la CNBV | Mantenimiento de la estabilidad macroeconómica<br><br>Normal funcionamiento del sistema financiero |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Proveer recursos a mediano y largo plazo a las IFIs, a través de NAFIN para satisfacer las necesidades de inversión y capital de trabajo de 3900 MPYMEs. | 1. Número de MPYMEs beneficiadas<br>2. Capital de trabajo y monto de la inversión financiados                                    | Estadísticas del Banco de México, de la CNBV y de NAFIN sobre créditos                             | Incremento de la demanda de crédito por parte de las IFIs  |

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS  | INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                            | SUPUESTOS   |
|---|--|---|---|
| <b>COMPONENTES</b>  |  |   |   |
| a. Crédito Multisectorial para MPYME  | Para Componente a)<br>1. 3,900 empresas(#)<br>2. 5,250 subpréstamos(#)<br>3. Crédito promedio colocado 150<br>4. Plazo promedio créditos (meses) 24<br>5. Distribución por sector (%)<br>Industria.....70<br>Comercio.....10<br>Servicios.....20.<br>6 Distribución por tamaño (%)<br>Micro.....30<br>Pequeña.....40<br>Mediana.....30<br>7 Distribución por uso (%)<br>Activos fijos<br>Capital de Trabajo de empresas por tamaño y por sector económico<br>8 . Número y tipo de IFIs participantes | a. Informes de progreso semestrales del programa. | a. Selección de IFIs para su acceso a los recursos de NAFIN                 |
| b. Componente b) Asistencia Técnica<br>i) <i>Transferencia de tecnología.</i> | Para Componente b)<br>i) <i>Transferencia de tecnología.</i><br>Número de procesos y sistemas modificados y número de personal capacitado por NAFIN y las IFIs para desarrollar sus productos.   | b. Informes de progreso semestrales del programa. | b. Funcionamiento adecuado de la unidad de desarrollo de productos de NAFIN |

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS   | INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | SUPUESTOS   |
|--|---|---|---|
| <p>ii) <i>Fortalecimiento de oferentes especializados</i></p> <p>iii) <i>Fortalecimiento Competitividad MPYME</i><br/>Estudios de mercado<br/>Diseño de mecanismos de dinamización del mercado<br/>Ampliación de proyectos pilotos regionales</p>  | <p>ii) <i>Fortalecimiento de oferentes especializados</i><br/>Número de nuevos oferentes formalizados</p> <p>iii) <i>Fortalecimiento Competitividad MPYME</i><br/>Número de empresas beneficiadas<br/>Número de proyectos pilotos regionales desarrollados</p>  |   |   |
| <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Componente a)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso del mecanismo de subasta en el otorgamiento de los créditos</li> <li>- Utilización del mecanismo del descuento en la concesión de créditos</li> <li>- Uso del mecanismo de redescuento para el otorgamiento de los créditos</li> </ul> <p>Componente b)</p> <p><i>Para Transferencia de Tecnología.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de sistemas de análisis crediticios paramétricos</li> <li>- Automatización de procesos de</li> </ul> | <p>Componente a)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de subastas</li> <li>- Número de operaciones de descuento directo y de redescuento</li> </ul> <p>Componente b)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sistemas desarrollados</li> <li>- Número de IFIs beneficiadas</li> </ul> | <p>Componente a)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de progreso semestrales del programa.</li> </ul> <p>Componente b)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de progreso semestrales del programa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento adecuado de las áreas de crédito y de riesgos de NAFIN.</li> <li>- Aplicación de los reglamentos de créditos y de funcionamiento de las subastas.</li> <li>- Implantación adecuada de los requisitos ambientales.</li> </ul> |

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS   | INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | SUPUESTOS |
|--|---|---|-----------|
| <p>descuentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento de personal y diseminación de “best practices”</li> </ul> <p><i>Fortalecimiento de oferentes especializados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de mercado</li> <li>- Análisis jurídico</li> <li>- Diseño de planes de negocios</li> <li>- Apoyo al proceso de formalización de oferentes</li> </ul> <p><i>Fortalecimiento Competitividad MPYME</i></p> <p>Diseño e implementación de medidas para diseminación de normas y estándares internacionales</p> <p>Aplicación por parte de NAFIN y las IFIs de las normas ambientales establecidas por los organismos competentes del país</p> <p>Auditorías ambientales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personal capacitado</li> <li>- Número y tipo de estudios de mercado</li> <li>- Número de oferentes formalizados</li> <li>- Número de proyectos pilotos regionales desarrollados</li> <li>- Número de estudios de mercado</li> <li>- Número de empresas que cumplen con esta disposición</li> </ul> <p>Número de licencias ambientales presentadas por las empresas participantes en el Programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de auditorías ambientales realizadas</li> </ul> | <p>Informes de progreso semestrales</p> <p>Informes de progreso semestrales</p> |           |

RGII-ME147P  
ME-0117  
Original: español

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**MEXICO. PRESTAMO No. \_\_\_\_/OC-ME A NACIONAL FINANCIERA, S.N.C**

**Programa Global de Crédito Multisectorial**

**El Directorio Ejecutivo**

**RESUELVE:**

**Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con Nacional Financiera, S.N.C., como Prestatario, y con los Estados Unidos Mexicanos, como Garante, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un Programa Global de Crédito Multisectorial. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$300.000.000, que formen parte de los recursos de la Ventanilla Dólar del capital ordinario del Banco, y se sujetará a los "Plazos y Condiciones Financieras" y a las "Condiciones Contractuales Especiales" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.**