

CONSOLIDACIÓN CORPORATIVA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

(ME-0126)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO: Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN)

GARANTE: Estados Unidos Mexicanos

**ORGANISMO
EJECUTOR:** Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN)

MONTO Y FUENTE:

BID:	US\$250 millones
	US\$100 millones
	(Ventanilla dólar)
	US\$150 millones (CO)
Aporte local:	US\$250 millones
Total:	US\$500 millones

	CO	US\$
PLAZOS Y		
CONDICIONES		
FINANCIERAS:		
Plazo de amortización:	15 años	10 años
Período de desembolso:	4 años	2 años
Tipo de interés:	variable	variable
Inspección y vigilancia:	1%	1%
Comisión de crédito:	0,75%	0,75%

OBJETIVOS: El propósito principal de esta operación consiste en contribuir a la recuperación económica de México mediante el apoyo al fortalecimiento del sector financiero. Los objetivos específicos son: (i) promover la modernización de los intermediarios financieros privados; (ii) apoyar la consolidación corporativa de NAFIN; e (iii) impulsar la inversión productiva del sector empresarial.

DESCRIPCIÓN: El Programa tendrá tres componentes: (a) crédito para la modernización de instituciones financieras privadas; (b) asistencia técnica para la consolidación corporativa de NAFIN; y (c) crédito multisectorial para financiar las inversiones de las empresas privadas.

El componente de modernización de instituciones financieras privadas (a) por hasta US\$100 millones complementa las acciones de las autoridades financieras para fortalecer al sector financiero, ofreciendo préstamos de mediano plazo a tasas de mercado a los bancos, arrendadoras, empresas de factoraje y uniones de crédito que lleven a cabo un programa de modernización interna. Los criterios de

elegibilidad han sido cuidadosamente diseñados para asegurar que los bancos elegibles tengan incentivos adecuados para acelerar su consolidación, lo cual contribuirá a reducir eventuales pérdidas fiscales. Los recursos serían invertidos por los intermediarios participantes en el mejoramiento de su capacidad operativa y de gestión.

El componente de consolidación corporativa de NAFIN (b) por hasta US\$20 millones apoya un proceso profundo y amplio de cambio institucional. Se identificaron principalmente cuatro conjuntos temáticos que constituyen el marco de referencia conceptual del componente: (i) desarrollo estratégico, (ii) rediseño de procesos, (iii) administración de riesgos, y (iv) organización y recursos humanos. En cada uno de estos temas se llevará a cabo un ciclo completo, comenzando con la profundización del diagnóstico, la identificación de reformas concretas y su ejecución, incluyendo la adquisición y/o el desarrollo de programas de informática. La instrumentación del componente hace énfasis en su adecuada coordinación, estableciendo un comité de alto rango, respaldado por un asesor estratégico.

Para el componente de crédito multisectorial (c) por US\$377,5 millones serán elegibles todos los sectores que cumplen con los límites de tamaño establecidos. Este componente contempla diversos elementos innovadores en comparación al programa anterior (693/OC-ME). Las tasas de interés a los subprestatarios serán libremente pactadas entre las instituciones financieras elegibles y sus clientes. Las tasas de interés de NAFIN a los intermediarios se diferenciarán en función del riesgo de crédito de cada intermediario, con base en calificaciones otorgadas por agencias privadas especializadas, y en función del plazo del financiamiento, estableciendo una curva de rendimiento positivo.

La asignación de los recursos del Programa se efectuará inicialmente en dólares, sin excluir la posibilidad de colocación en moneda nacional durante la ejecución del Programa. Las colocaciones de corto plazo de NAFIN seguirán aplicando el actual mecanismo de subasta.

**CLASIFICACIÓN
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 21 de marzo de 1995 clasificó esta operación en la Categoría III.

**IMPACTO SOBRE
LA POBREZA:**

El Programa apoyará la estabilización y reactivación de la economía y de la inversión privada. Como consecuencia, se esperan mayores oportunidades de

empleo, lo cual beneficiará de forma indirecta también a la población de bajos ingresos.

BENEFICIOS:

El Programa beneficiará a la economía mexicana al proveer recursos financieros de largo plazo a dos sectores de crítica importancia para su recuperación. El sector financiero incrementará la competitividad de sus servicios, ofreciendo productos de mayor calidad a menor costo y Nacional Financiera podrá enfocar su apoyo a ambos sectores, bajo principios de transparencia y eficiencia. Las empresas privadas tendrán acceso a crédito para financiar las inversiones requeridas para aprovechar la apertura e integración económica del país.

RIESGOS:

Estabilidad macroeconómica. El Programa requiere de un entorno macroeconómico estable, que permita un desarrollo apropiado de los mercados financieros, incluyendo tasas de interés moderadamente positivas en términos reales. La actual política monetaria y fiscal y las reformas estructurales encaminadas y programadas constituyen la base para la existencia de estas condiciones y el compromiso del GOME con estas medidas es indudable.

Estabilidad del sector financiero. En el marco del programa de reestructuración del sector financiero (RSF), el GOME ha tomado las medidas necesarias para sanear el sector financiero. Los factores de riesgo de ese programa, que hasta ahora está avanzando satisfactoriamente fueron ampliamente analizados en el documento de préstamo respectivo. Su éxito es esencial para el Programa propuesto, por lo cual el Programa aplica criterios estrictos para la selección de los intermediarios participantes, incluyendo calificaciones de agencias privadas especializadas. Asimismo, se fortalece la capacidad de análisis de NAFIN mediante la contratación de un experto en análisis bancario en el contexto del componente (b).

Factibilidad de cambiar aspectos de fondo en NAFIN. Los cambios administrativos y de política que posiblemente se requieran para lograr los objetivos del componente de consolidación corporativa de NAFIN podrían encontrar resistencia interna y externa a tal nivel que su ejecución se dificulte. En este caso, el componente podría terminar financiando mejoras marginales sin tener impacto sobre los aspectos fundamentales. Este riesgo se disminuye en la actualidad al contar con una dirección superior totalmente comprometida con el Programa propuesto. El Programa además prevé instancias frecuentes de revisión y seguimiento.

Falta de coordinación interna en NAFIN. La ejecución del componente de consolidación corporativa requiere de un alto nivel de coordinación y organización. El Programa contempla la creación de un grupo ejecutor, directamente vinculado con el Comité Ejecutivo, dedicado a tiempo completo a la coordinación de las actividades y la contratación de un asesor estratégico con amplia experiencia en este tipo de transformaciones institucionales.

Reducida demanda por parte de los intermediarios. La aplicación de tasas de interés de mercado, en conjunto con los mencionados criterios de elegibilidad reduce lo atractivo del componente de crédito del Programa. En la fase inicial del Programa y hasta que se consolide el sector financiero como tal, el riesgo de esta selectividad es que permanecen pocas instituciones elegibles que pueden no estar interesados en trabajar con el Programa. Se espera que el plazo de los recursos, la moneda, su disponibilidad sin garantías reales y la agilidad administrativa ayuden a reducir este riesgo.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS
Y EN EL SECTOR:**

El sector financiero provee los servicios que facilitan el proceso de ahorro e inversión. Su recuperación y competitividad es de crítica importancia para incrementar el ahorro doméstico, lo que es una condición fundamental para el crecimiento sustentable de la economía. Las inversiones del sector empresarial dependen de la oportunidad y competitividad de los servicios ofrecidos por el sector financiero. Por tanto, la estrategia del Banco enfatiza el fortalecimiento del sector financiero con los siguientes objetivos: (i) promover la competitividad y eficiencia de la intermediación financiera; (ii) promover un sistema adecuado de regulación y supervisión del sector; (iii) profundizar la oferta de servicios financieros, especialmente hacia el sector de la pequeña y micro empresa; y (iv) promover nuevos y variados mecanismos de captación del ahorro a largo plazo y su efectiva canalización hacia la inversión productiva.

El programa RSF, aprobado en junio de este año, permite avanzar significativamente con respecto a estos objetivos. La operación propuesta constituye una continuación lógica de este apoyo, basado en un diálogo continuo y constructivo con las autoridades del país. Se complementan las acciones apoyadas en el marco del RSF, profundizando los aspectos operativos e institucionales con respecto a las instituciones financieras privadas y a la banca de desarrollo.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Antes del primer desembolso del Préstamo (i) NAFIN habrá acordado con el Banco la metodología para establecer las tasas de interés de los componentes (a) y (c); (ii) el Comité Financiero del Consejo de NAFIN habrá aprobado los textos, previamente acordados con el Banco, de los Reglamentos Operativos y los modelos de contratos de crédito de los componentes (a) y (c); (iii) NAFIN habrá contratado al Asesor Técnico del componente (a) de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco; y (iv) para efectos del Reglamento Operativo del componente (c), NAFIN habrá declarado elegibles al menos dos agencias calificadoras de acuerdo a los criterios de calificación previamente acordados con el Banco.

Antes del primer desembolso del componente (b), (i) El Comité Ejecutivo de NAFIN habrá aprobado el texto, previamente acordado con el Banco, del Plan de Operaciones del componente, y habrá tomado las medidas correspondientes para su instrumentación; y (ii) NAFIN habrá contratado al Asesor Estratégico del componente de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco.

Antes del primer desembolso del componente (c), (i) NAFIN habrá adecuado el sistema de administración de cartera a los requerimientos del Proyecto; y (ii) NAFIN habrá acordado con el Banco un Plan de Acción en materia de medio ambiente.

**EXCEPCIÓN A
LAS POLÍTICAS
DEL BANCO:**

Este Programa complementa al préstamo RSF y forma parte de la respuesta del Banco a la crisis macroeconómica de México. Para acelerar la recuperación y el crecimiento económico y social, hasta el 24% de los recursos del Préstamo podrá ser utilizado, durante un año a partir de la aprobación del Préstamo, para financiar la reprogramación de pasivos de empresas elegibles.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Situación y perspectivas macroeconómicas

- 1.1 **Antecedentes.** Si bien en el curso del año 1994 se registró una recuperación del crecimiento económico y una reducción del ritmo de inflación, el fuerte incremento de la demanda agregada resultó en un aumento del déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos. Además, el aumento en la tasa de interés en los mercados internacionales y diversos acontecimientos trágicos de orden interno contribuyeron a una mayor incertidumbre en el tipo de cambio por parte de los agentes del mercado quienes retiraron sus recursos de una manera pronunciada a lo largo del año.
- 1.2 Para evitar la salida de capitales, el GOME incrementó su oferta de tesobonos, deuda de corto plazo indexada al tipo de cambio de dólar, cambiando marcadamente la estructura de la deuda interna. Esto permitió mantener estable el nivel de reservas entre abril y octubre. A finales de año, el intento de defender el tipo de cambio resultó en una pérdida de reservas, lo que obligó a las autoridades, primero, a ensanchar la banda de flotación del peso a mediados de diciembre, y poco después, en vista del bajo nivel de reservas, a abandonar el régimen de banda cambiaria para dejar flotar el tipo de cambio.
- 1.3 **Medidas de ajuste.** Una primera respuesta a la crisis fue el programa de estabilización de enero de 1995, que incluyó (i) un programa fiscal para lograr un superávit público de 0,5 por ciento del PIB; (ii) un aumento de 10 por ciento de precios y tarifas del sector público; (iii) un aumento de salarios del 7 por ciento, con una rebaja impositiva de 3 por ciento para los trabajadores de menores ingresos; y (iv) la continuación del proceso de privatización incluyendo ferrocarriles, satélites, puertos, aeropuertos y telefonía.
- 1.4 A principios de febrero el GOME acordó un Crédito Contingente (Stand-By) con el Fondo Monetario Internacional por US\$17,8 mil millones. El programa contempla una política monetaria más restrictiva, con una expansión máxima de N\$10 mil millones de crédito interno neto por parte del Banco de México. Los recursos de este acuerdo forman parte de un fondo de estabilización de cerca de US\$50 mil millones, creado para refinanciar obligaciones de corto plazo en moneda extranjera, al que contribuyeron de manera significativa los Estados Unidos, Canadá y el Banco Internacional de Pagos.
- 1.5 Sin embargo, el comportamiento de la economía durante los primeros dos meses de 1995 mostró la necesidad de medidas adicionales de estabilización para enfrentar los efectos de la menor recaudación por concepto de la contracción de la actividad económica y del incremento en el pago de intereses como resultado de las elevadas tasas de interés. Estas se adoptaron en marzo de 1995 y consis-

tieron en una mayor disciplina fiscal, reduciendo el gasto público e incrementando el ingreso fiscal.

- 1.6 **Evolución reciente y perspectivas.** El programa de estabilización permitió significativos progresos en la estabilización de la economía a partir del segundo trimestre del año, al mismo tiempo que se reducían los desequilibrios externos.
- 1.7 Como resultado de la depreciación real del tipo de cambio y del esfuerzo por compensar con exportaciones la caída en la demanda interna, en el primer semestre las exportaciones crecieron, en dólares, un 28 por ciento mientras que las importaciones se contrajeron 6,5 por ciento. La balanza comercial registró en el primer semestre un superávit comercial de unos US\$3 mil millones, un drástico ajuste respecto al déficit de casi US\$9 mil millones del mismo período del año anterior, y el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos se contrajo de US\$13,8 mil millones a US\$620 millones. Además, gracias al apoyo financiero internacional se redujo el saldo de tesobonos de US\$29 mil millones a fines de 1994 a casi US\$3 mil millones a fines de agosto de este año. Ambos factores redujeron la presión hacia la depreciación del tipo de cambio.
- 1.8 Las autoridades mantuvieron una política monetaria restrictiva que resultó en una contracción real de la base monetaria de 22 por ciento y del agregado monetario M1 de 37 por ciento entre junio de 1994 y junio de 1995. Reflejando la escasez de recursos derivada de la salida de capitales y de la política monetaria, las tasas de interés subieron gradualmente y, en el caso de los cetes a 28 días, llegaron a 75 por ciento en abril, para descender en la medida que bajaba la inflación y llegaron a 35,1 por ciento en agosto. Cabe hacer notar que a pesar de los altos niveles de las tasas de interés nominales, como resultado de la evolución de la inflación, la tasa de interés real fue negativa en los cuatro primeros meses del año. Solamente a partir de mayo, cuando se dio una importante reducción en la inflación, la tasa de interés real fue positiva, con un nivel promedio de 13,2 por ciento entre mayo y agosto.
- 1.9 En el primer semestre, el gasto del sector público registró una contracción real de más de 6 por ciento respecto al mismo período de 1994. Los ingresos tuvieron una caída real de casi 1 por ciento donde destaca la disminución real de 18 por ciento de los ingresos tributarios debido a la menor actividad económica y a la caída del ingreso de los hogares y por lo tanto del impuesto sobre la renta, mientras que los ingresos petroleros subieron 33 por ciento gracias a un buen precio en el mercado internacional y al efecto de la devaluación.
- 1.10 Durante el primer semestre de 1995, el PIB tuvo una contracción de 5,8 por ciento; el consumo privado cayó más de 12 por ciento y la inversión un 27 por ciento. En un contexto de contracción de la actividad económica, el desempleo abierto continuó aumentando para llegar a 6,6 por ciento a mediados de 1995, muy superior al nivel promedio de 3,7 por ciento observado en 1994.

- 1.11 La evolución reciente de la economía permite anticipar, para 1995, una contracción de la producción mayor al 4 por ciento, acompañada de una fuerte reducción del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos. Se espera también una continuación en la desaceleración de la inflación que podría llegar a fin de año a un nivel acumulado del orden de 45 por ciento.
- 1.12 Recientemente, los sectores obrero, campesino y empresarial, el GOME, y el Banco de México han convenido en constituir una alianza para estimular la recuperación económica y el empleo. A través de la aplicación de diversas medidas y estímulos por parte de las fuentes de la reactivación económica (inversión privada y pública, sector exportador y el consumo privado) las autoridades esperan alcanzar en 1996 un crecimiento de la economía del 3%, con una inflación cercana al 20%.

B. El Sector Financiero

- 1.13 La crisis macroeconómica ha afectado en forma significativa a las instituciones bancarias. Los dos efectos negativos inmediatos fueron la pérdida de divisas que registraron los bancos por haber mantenido posiciones netas cortas y la pérdida de valor de las inversiones financieras como consecuencia de la pronunciada subida de las tasas de interés y de la caída de los mercados de capital que siguió al colapso del peso. Además, los bancos enfrentaron, por una parte, considerables presiones en materia de liquidez, que elevan significativamente sus costos de captación y, por otra parte, experimentaron un deterioro creciente de la calidad de sus carteras de crédito.
- 1.14 Estos acontecimientos han afectado la situación patrimonial, causando una crisis profunda en el sector que inclusive antes tenía debilidades importantes. El documento del préstamo RSF (PR-2041), presentado al Directorio del Banco el 21 de Junio de este año contempla un análisis exhaustivo de las causas y características de esta situación y de las medidas que tomó el GOME para estabilizar al sector financiero cuyos elementos principales son el fortalecimiento de la supervisión bancaria, la imposición de regulaciones y acciones restrictivas, el establecimiento del Programa de capitalización temporal (PROCAPTE) y del Programa de refinanciamiento de deudas en forma indexada (UDI), entre otros.
- 1.15 Posteriormente, estas medidas han sido complementadas con acciones adicionales. El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) ha realizado cuatro operaciones de compra de cartera, exigiendo incrementos de capital por parte de los socios privados. Estas operaciones han tenido un impacto significativo sobre el índice de capitalización del sistema, provocando un proceso de consolidación de los grupos financieros, y la entrada de capital extranjero. El incremento neto del capital de la banca comercial durante el primer semestre del año en curso se ubica en el orden de unos US\$1.300 millones.
- 1.16 Sin embargo, de esta suma solo un tercio corresponde a capital pagado, mientras que las dos terceras partes representan títulos de

deuda subordinada. El GOME aplicará medidas adicionales para incrementar la proporción del capital pagado, ya que los intereses a pagar sobre la deuda subordinada reducen directamente a los ingresos netos de los bancos.

- 1.17 Las altas tasas nominales de interés han provocado la organización de deudores en grupos, que han presionado al GOME para la elaboración de un programa de reestructuración de deudas. La cartera vencida alcanzó el 15,7 por ciento de la cartera total de crédito a fines de julio, habiendo crecido a una tasa mensual del 12 por ciento entre enero y mayo. A pesar de los esfuerzos exitosos por incrementar las provisiones (incremento real de 62 por ciento de enero a julio), a fines de julio la cartera vencida no provisionada representa un monto casi igual al patrimonio total.
- 1.18 Con el objetivo de contener el deterioro financiero de la banca y en vista de la escasa demanda del programa UDI lanzado anteriormente, el GOME recientemente creó un esquema que ofrece la posibilidad de refinanciar deudas a tasas reducidas para los deudores comprometidos a arreglar su situación de pago. El esquema contempla un subsidio transparente aplicado a las tasas de interés de los créditos que entran al programa por un período de un año. Para concentrar este apoyo en los deudores de menor tamaño, la elegibilidad para entrar al esquema se encuentra limitada a créditos comerciales, de consumo y de vivienda hasta un determinado monto. El GOME espera que contribuya a contener la tendencia de deterioro de la cartera de crédito.
- 1.19 Durante el sexenio pasado, las instituciones financieras de desarrollo en México experimentaron una transformación importante al reorientar su acción a la intermediación financiera de segundo piso, descontando masivamente créditos otorgados por intermediarios financieros privados. Con la meta de promover el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mediante recursos financieros, dichas instituciones aumentaron la cartera vigente con intermediarios privados de US\$7.400 millones a fines de 1990 a aproximadamente US\$23.300 millones en 1994. De este total, el 87 por ciento representaba cartera con la banca comercial, cifra que corresponde al 16 por ciento de la cartera total de crédito de la banca comercial.
- 1.20 A raíz de la crisis, el GOME decidió frenar este crecimiento, ya que se había determinado que su expansión durante 1994 había contribuido en forma importante a los desequilibrios macroeconómicos. Durante el primer semestre de este año, la cartera de crédito de la banca de desarrollo (segundo piso) se ha reducido en 38 por ciento en términos reales. Esta importante reducción, que excede de las cifras acordadas con el FMI, refleja la falta de demanda crediticia durante el primer semestre y la escasez de recursos adicionales.
- 1.21 Se espera que el conjunto de medidas adoptadas por el GOME estabilice el sistema financiero gradualmente en el segundo semestre del año, permitiendo que el sector pueda responder adecuadamente a la recuperación de la economía a partir de 1996.

C. Estrategia del Banco para el Sector Financiero y el Programa

- 1.22 Entre las causas más claras de la crisis macroeconómica se ha identificado la falta del ahorro interno. En efecto, se estima que la tasa de ahorro interno se redujo de 3% a 4% del PIB entre 1990 y 1994. Por lo tanto, como uno de los objetivos más importantes de su Plan Nacional de Desarrollo, el GOME busca incrementar la tasa de ahorro interno.
- 1.23 El sector financiero provee los servicios que facilitan el proceso de ahorro e inversión. Su recuperación y fortalecimiento sustentado es precondition *sine qua non* para incrementar el ahorro nacional y el crecimiento sustentable de la economía. Las inversiones del sector empresarial dependen de la oportunidad y competitividad de los servicios financieros ofrecidos. Por tanto, la estrategia del Banco enfatiza el fortalecimiento del sector financiero con los siguientes objetivos: (i) promover la competitividad y eficiencia de la intermediación financiera; (ii) promover un sistema adecuado de regulación y supervisión del sector; (iii) profundizar la oferta de servicios financieros, especialmente hacia el sector de la pequeña y micro empresa; y (iv) promover nuevos y variados mecanismos de captación del ahorro a largo plazo y su efectiva canalización hacia la inversión productiva.
- 1.24 En búsqueda de estos objetivos, el Banco aprobó el programa RSF (869/ME-OC) en junio de este año. En el contexto del RSF, cofinanciado con el Banco Mundial, las autoridades financieras de México han tomado medidas importantes para estabilizar al sector financiero. Este programa permite avanzar en forma sustancial con respecto a los objetivos (i) y (ii). Su ejecución está progresando satisfactoriamente, y se espera el segundo y último desembolso en el primer trimestre de 1996.
- 1.25 El objetivo del RSF es aumentar la confianza en la solidez del sistema financiero, manejando en forma proactiva los problemas actuales y fortaleciendo la eficiencia y transparencia del marco institucional y normativo a mediano plazo. Las acciones que el GOME acordó tomar bajo el RSF abarcan medidas preventivas para contener las pérdidas financieras y reestructurar los bancos que lo requieran y medidas estructurales que corrijan a mediano plazo las debilidades que hayan contribuido a la emergencia de la situación actual. Entre estas últimas se encuentra el fortalecimiento de la supervisión bancaria y de la normativa prudencial, la introducción de estándares contables internacionales, el mejoramiento del marco normativo para la bursatilización de activos y operaciones con garantía, la revisión del seguro explícito a los pasivos bancarios y el análisis de las oportunidades para incrementar la transparencia y eficiencia de las operaciones de la banca de desarrollo.
- 1.26 Los estudios contratados en el marco del RSF bajo el tema de banca de desarrollo incluyen una revisión de las características y perspectivas de desarrollo del subsector lo que forma parte de la estrategia del Banco. Los puntos centrales de análisis de estos estudios consisten en las tasas de interés, los criterios de

elegibilidad y los montos máximos de exposición de riesgo, que deben establecer las instituciones financieras de desarrollo.

- 1.27 Un tema interesante incluido en estos estudios es el mercado incipiente de las agencias calificadoras privadas en México. Este segmento tiene el potencial de contribuir información crítica a los participantes del mercado y con ello reducir las asimetrías de información que existen entre emisores e inversionistas en los mercados de capital. México cuenta con la presencia de empresas locales y de afiliados a las principales agencias internacionales.

D. Experiencia de la operación anterior con NAFIN

- 1.28 En 1992, el Banco aprobó un préstamo por US\$250 millones a Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN) para un programa global de crédito para la mediana y pequeña empresa (693/OC-ME) por US\$500 millones. La operación apoyó la estrategia de NAFIN durante el período de 1991 a 1994. NAFIN y el Banco han realizado un esfuerzo conjunto de análisis de la experiencia reciente para poder considerar las lecciones relevantes en el diseño de la operación propuesta en este documento.
- 1.29 **Estrategia de NAFIN 1991-1994.** A partir de 1991, NAFIN encaminó un proceso de rápida transición hacia un nuevo enfoque principal de la institución. En el contexto de la apertura de la economía mexicana, su estrategia buscó fortalecer la base empresarial mediante el apoyo a las empresas de menor tamaño con el objetivo de facilitar que este sector desarrollara su potencial de responder ágilmente a los nuevos parámetros de competitividad. En consecuencia, la institución reorientó sus programas de un apoyo directo a empresas medianas y grandes a un apoyo indirecto a la micro, pequeña y mediana empresa.
- 1.30 La instrumentación de esta nueva estrategia se centra en los programas de crédito. Con el objetivo de proveer recursos financieros en forma masiva y rápida, NAFIN decidió operar a través de intermediarias financieras privadas (IFIs), o sea a nivel de segundo piso. Durante los primeros años del período, NAFIN buscó maximizar la expansión del crédito, invitando a todo tipo de IFI a participar en la intermediación del crédito. Se establecieron incentivos para la creación y el crecimiento de entidades intermediarias no-bancarias, algunas especializadas en la atención a la pequeña empresa.
- 1.31 Los programas de crédito de segundo piso además persiguen el objetivo de limitar el costo máximo del crédito para los subprestatarios, bajo el supuesto que las IFIs tienden a cobrar márgenes excesivos. Por lo tanto, NAFIN fijó las tasas de interés a los subprestatarios con base en sus estimaciones sobre el margen de intermediación justificable.
- 1.32 Con el objetivo de complementar la herramienta de crédito, NAFIN desarrolló programas adicionales que fortalecen la infraestructura de servicios no-financieros a la pequeña empresa, reclutando a

miles de instituciones y empresas (universidades, centros de estudios, empresas consultoras, etc.) para sus programas de capacitación y entrenamiento. Adicionalmente, durante el período observado, NAFIN inició o participó en otras iniciativas complementarias, experimentando con fondos de capital de riesgo, programas de garantía, centros de información y asesoría, centros de desarrollo empresarial, y otros.

- 1.33 La continua y acelerada expansión crediticia a partir de 1991 se financió mediante una renovada, modernizada y sofisticada gestión de fondeo. Durante el período, NAFIN desarrolló una estrategia admirable de captación de recursos, liderando las emisiones nacionales e internacionales de entidades mexicanas con bonos en las principales monedas, papel comercial, productos derivados y la bursatilización de la cartera de segundo piso. Constantemente logró atraer inversionistas internacionales, bajando los márgenes efectivos sobre los bonos del tesoro norteamericano y ampliando los plazos de captación.
- 1.34 La transformación operativa conllevó desafíos importantes para la estructura y organización de NAFIN. Debido a la velocidad con la cual se quiso obtener impactos cuantitativos de los nuevos programas, la institución agregó o cambió funciones en áreas existentes sin evaluar su conveniencia con un enfoque integral de eficiencia institucional.
- 1.35 **Resultados cuantitativos (1991 a 1994).** La cartera de segundo piso creció de US\$2.377 millones a US\$9.263 millones. Esta cartera se canalizó a través de unas 500 IFIs, incluyendo bancos, empresas de arrendamiento y de factoraje, uniones de crédito y entidades de fomento; y apoyó a unas 137.000 empresas durante el año 1994.
- 1.36 Mientras el patrimonio de NAFIN solo creció en 10% en términos reales, los pasivos se duplicaron. La deuda externa propia se multiplicó por un factor de 2,5 y la deuda interna por un factor de 3,8.
- 1.37 **Evaluación cualitativa.** Los resultados cuantitativos señalados indican el éxito a corto plazo de la estrategia de NAFIN. Sin embargo, es necesario analizar cuidadosamente los riesgos asociados a esta estrategia.
- 1.38 **Riesgos financieros.** La calidad de la cartera de segundo piso empezó a deteriorarse a partir de 1994 y la cartera morosa alcanzaba aproximadamente el 8% en agosto de 1995. La mora se concentra en los intermediarios no-bancarios (83% de la mora total) y dentro de este renglón en las uniones de crédito. Estas IFIs crecieron durante el período en forma acelerada, debido casi exclusivamente al financiamiento de NAFIN que permitió acceso a sus recursos hasta una relación máxima de deuda a capital de 40 a 1. Muchas uniones de crédito se formaron con el principal objetivo de captar los recursos de NAFIN. La CNBV ha intervenido cuatro uniones de crédito hasta la fecha y se estima que la situación de estas entidades podría requerir intervenciones adicionales. Por

otra parte, fraudes detectados por las autoridades resultaron en la intervención de un grupo financiero en 1994, cuya cartera tuvo que provisionarse en un 100%.

- 1.39 Los instrumentos de captación cada vez más sofisticados y diversificados en conjunto con los cambios estructurales de la cartera de activos elevaron los requisitos de gestión de riesgos financieros. La administración de los riesgos de liquidez, de plazos, monedas y tasas entre activos y pasivos y de los riesgos de crédito, tanto de la cartera como de las contrapartes en operaciones derivadas requieren técnicas de gestión y control que la institución no ha desarrollado con la velocidad adecuada.
- 1.40 **Aspectos institucionales.** NAFIN ha llevado a cabo su estrategia aprendiendo y agregando funciones y personal sobre la marcha sin un enfoque integral de eficiencia operativa. Esto ha provocado que las Direcciones busquen objetivos y metas individuales, existan excesivos niveles jerárquicos, duplicaciones de actividades y funciones y una ineficiente distribución de cargas de trabajo. Asimismo, la capacitación está desvinculada de los retos gerenciales, y en algunos casos los beneficios al personal clave son claramente inadecuados. Los beneficios se otorgan más en función de la antigüedad que del mérito.
- 1.41 En la administración de la cartera de segundo piso permanecía un enfoque hacia los subprestatarios como sujeto de crédito con la consecuente falta de criterios adecuados de solvencia en la selección de los intermediarios. No existían límites de exposición al riesgo que diferencien a las instituciones bancarias de acuerdo a sus niveles de riesgo. El proceso de crédito estaba disperso a través de muchas áreas y conllevaba excesivos pasos que involucraban a muchas personas, sin coordinación y supervisión integral. Adicionalmente, si bien no existe aún un grupo especializado en crédito que revise la cartera, ya se cuenta con los criterios que permiten su clasificación. Lo anterior trajo como resultado un inadecuado análisis de riesgo de intermediarios e inconsistencias en la clasificación de la cartera.
- 1.42 **Tecnología y sistemas.** En general los sistemas se desarrollan por departamento sin una adecuada participación de los usuarios, con un avance lento en la instrumentación de programas estándares a nivel institucional, e insuficiencia de equipo. Todo ello resulta en la falta de integración de los sistemas, insatisfacción de los usuarios, y solicitudes de mantenimiento que desbordan la capacidad del área de Sistemas. La falta de integración es de alto costo, implica una alta probabilidad de errores, y dificulta la generación de informes gerenciales precisos y a tiempo.
- 1.43 **Conclusiones.** De la experiencia analizada se desprende una lección importante a nivel general: la institución llevó a cabo un proceso acelerado de cambio operativo sin realizar al mismo ritmo los ajustes internos. Esta conclusión se refleja tanto en los riesgos y costos financieros como en las ineficiencias institucionales y organizativas.

- 1.44 La falta de un control integral de los riesgos financieros se evidencia por el deterioro de los activos. Criterios estrictos de elegibilidad y límites a la exposición máxima de riesgo con cada IFI reducirían la posibilidad de pérdidas. Asimismo, se puede concluir que una estrategia proactiva de fortalecimiento del sector financiero como tal contribuiría a reducir los riesgos potenciales de su cartera.
- 1.45 Un tema de diálogo frecuente entre el Banco y NAFIN ha sido el de las tasas de interés. El Banco está convencido de que las IFIs en realidad cobran tasas efectivas de mercado mediante la aplicación de otros cargos, aún cuando el margen de intermediación esté regulado por NAFIN. La evidencia sobre este tema será analizada en el marco del RSF mediante un estudio empírico que incluye entrevistas con las IFIs y con una muestra de empresas. Este estudio está siendo realizado por la SHCP y sus resultados estarán disponibles en el primer trimestre de 1996. No obstante, NAFIN ha cambiado su esquema de tasas de interés en diversas oportunidades y ha liberado los márgenes de intermediación para sus colocaciones en moneda extranjera, aplicando un mecanismo de subasta que asigna los recursos al mejor postor.
- 1.46 La crisis macroeconómica subraya la volatilidad de los mercados internacionales, un riesgo inherente en la estrategia de expansión de NAFIN que depende de la capacidad de captación externa. Esta experiencia reforzará y acelerará la adopción de técnicas más sofisticadas de gestión de los riesgos de activos y pasivos.
- 1.47 Las ineficiencias institucionales señaladas se han convertido en obstáculos para la modernización de NAFIN. Por tanto, se requiere de un ejercicio integral de rediseño de los procesos operativos y de la estructura organizativa de NAFIN.
- 1.48 **Medidas recientes.** A partir de 1994, NAFIN comenzó a reconocer los riesgos de su estrategia y tomó diversas medidas dirigidas a mitigar los mismos. Entre las más importantes se pueden mencionar la emisión de una nueva norma que establece criterios estrictos de elegibilidad para las IFIs no-bancarios, estudios de diagnóstico independientes de las uniones de crédito y el inicio de trabajos de reestructuración. Asimismo, se han iniciado cambios organizativos dentro de las áreas responsables por el control y seguimiento de la cartera y se están mejorando las técnicas de gestión de activos y pasivos. Estas medidas, reforzadas a raíz de la crisis macroeconómica reducen las posibilidades de un mayor deterioro de su situación financiera a corto plazo.

E. Situación financiera de NAFIN

- 1.49 El análisis de la sección anterior destaca las lecciones principales de la experiencia reciente de NAFIN. Sin embargo, es importante señalar que, en términos generales, NAFIN cuenta con una situación financiera sólida que le permitirá enfrentar los desafíos financieros de los próximos años en forma adecuada. El patrimonio actual y proyectado excede las recomendaciones internacionalmente

aceptadas del Comité de Basilea al contar con el 8,6% y el 14,7% de capital base (tier 1) y de capital ampliado, respectivamente. Asimismo, la institución ha creado provisiones que superan el total de la cartera vencida en un 10%. Los indicadores de liquidez demuestran niveles satisfactorios en la actualidad y NAFIN cuenta con acceso privilegiado a los mercados nacionales de captación. De igual manera, la institución ha demostrado tener la capacidad institucional y operativa de administrar eficientemente el Programa propuesto (ver Anexos IV y V para un análisis exhaustivo de los aspectos financieros e institucionales de NAFIN).

F. Oportunidad del Programa

- 1.50 La operación propuesta permite profundizar la estrategia del Banco y constituye una continuación lógica de su apoyo, diseñada con base en un diálogo continuo y constructivo con las autoridades del país.
- 1.51 Las medidas apoyadas con el RSF proveen el marco para la estabilización del sector financiero y contribuyen a fortalecer la base patrimonial del sistema. Sin embargo, aun con los diversos incentivos establecidos por las autoridades, la base patrimonial del sistema sigue siendo débil. Si bien los grupos financieros han ido incrementando el capital de las instituciones, la cartera de crédito se ha deteriorado aun más rápido durante la mayor parte de 1995. Los bancos que han podido incrementar su capital requieren consolidar su posición en el mercado. Para ello, es necesario realizar inversiones importantes en la modernización de sus operaciones para poder ofrecer servicios con calidad y precios competitivos en un mercado abierto. 1/
- 1.52 El programa propuesto ofrece una facilidad que promueve este tipo de inversiones (componente de modernización de instituciones financieras). Esta facilidad se justifica principalmente como una herramienta adicional de las autoridades para limitar los eventuales costos fiscales de la crisis bancaria. Se espera que contribuya a que los bancos y otras instituciones financieras participantes incrementen su eficiencia operativa, superando en forma acelerada sus actuales dificultades.
- 1.53 El componente de modernización atiende una necesidad de financiamiento, que se estima podrá hacer una contribución catalítica durante 1996, dado que apoyará justamente a aquellos bancos que han tomado las medidas básicas y requieran consolidar su posición. Debido a los avances sustanciales del RSF, incluyendo los estudios de diagnóstico, y un nivel estrecho de coordinación entre NAFIN y la CNBV sobre estos aspectos, se cuenta con la información necesaria para seleccionar las instituciones en forma prudente.

1/ Esta necesidad es mayor en México que en otros países, debido a que la banca acumuló un atraso tecnológico importante durante los doce años de nacionalización, mismo que empezó a recuperar en forma parcial a partir de 1994.

- 1.54 NAFIN incide de manera importante en el desempeño de la economía mexicana. Esta operación ofrece la oportunidad de contribuir a la reorientación de las políticas operativas de NAFIN, con base en las lecciones de la experiencia analizada y en plena coincidencia con las más altas autoridades de NAFIN sobre la necesidad de una reestructura profunda de la institución. La operación contribuirá a incrementar el fortalecimiento del sector financiero y la transparencia y eficiencia operativa de NAFIN, enfatizando calidad, selectividad y disciplina de mercado.
- 1.55 Los recursos del Banco son de fundamental importancia para NAFIN en este momento. Debido a la volatilidad de los mercados internacionales de capital, su captación internacional se ha reducido a plazos de 3 a 5 años y su costo se ha elevado sustancialmente (400 a 500 puntos base sobre la tasa del Tesoro Americano). El componente de crédito probablemente atraerá un cofinanciamiento de US\$250 millones.
- 1.56 El Banco analizó con NAFIN la alternativa de una facilidad de garantía que respaldaría parcial -o totalmente- una futura emisión internacional de NAFIN. Si bien una garantía del Banco podría incrementar en el corto plazo el acceso de NAFIN a los mercados internacionales a un costo atractivo, esta alternativa no parece conveniente por la siguiente razón. La reducción del acceso de emisoras mexicanas en los mercados internacionales es temporal y se reducirá en la medida que la estabilización de la economía progrese. NAFIN es un nombre conocido en los mercados internacionales con una posición financiera sólida (a pesar de las deficiencias destacadas) y con la experiencia necesaria para acceder a estos mercados en forma independiente. Los mercados podrían entender esta operación como una señal que NAFIN y los demás emisores mexicanos no tuvieran el potencial de recuperarse. En efecto, una operación de esta naturaleza podría perjudicar las emisiones mexicanas en el futuro, dado que los futuros inversionistas pedirían el mismo tipo de garantía o al contrario castigarían las emisiones con un mayor costo.
- 1.57 Asimismo, se analizó la alternativa de una facilidad de garantías ("back-stop facility") en vez del componente de crédito multisectorial. Esta alternativa consistiría en una línea contingente para respaldar la colocación de papel de mediano y largo plazos, emitido por las IFIs o las empresas, en el mercado de valores. Esta alternativa, si bien puede ser objeto de análisis en una futura operación, no parece conveniente en este momento debido a la volatilidad del mercado mexicano, que ha reducido sustancialmente las posibilidades de colocación aún de las mejores IFIs y de las empresas más grandes.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El propósito principal de esta operación consiste en contribuir a la recuperación económica de México mediante el apoyo al fortalecimiento del sector financiero. Los objetivos específicos son: (i) promover la modernización de los intermediarios financieros privados; (ii) apoyar la consolidación corporativa de NAFIN; y (iii) impulsar la inversión productiva del sector empresarial.
- 2.2 Las características del Programa se definen sobre la base de la experiencia con la operación anterior, buscando la superación de las debilidades encontradas.

B. Descripción

- 2.3 El Programa tendrá tres componentes: (a) crédito para la modernización de instituciones financieras privadas; (b) asistencia técnica para la consolidación corporativa de NAFIN; y (c) crédito multisectorial para financiar las inversiones de las empresas privadas.
- 2.4 **(a) Modernización de instituciones financieras.** Como se señaló anteriormente, las autoridades financieras han emprendido una serie de medidas con el propósito de limitar las potenciales pérdidas fiscales mediante el apoyo al fortalecimiento de las instituciones financieras. Mientras el RSF estableció incentivos y presiones para incrementar el patrimonio de las instituciones y asegurar la estabilidad del sector en el corto plazo. Este componente contribuirá a acelerar la consolidación de los avances logrados, incrementando la eficiencia y competitividad de las instituciones.
- 2.5 El componente ofrece préstamos de mediano plazo (hasta siete años) a tasas de mercado a los bancos, arrendadoras, empresas de factoraje y uniones de crédito que lleven a cabo un programa de modernización interna con el propósito de incrementar su eficiencia y consolidar su posición en el mercado. Los criterios de elegibilidad (ver Capítulo III) se han definido de forma tal que los bancos elegibles serán los de tamaño pequeño y mediano que hayan avanzado en el proceso de estabilización institucional y demuestren progreso satisfactorio respecto a su estructura patrimonial. Las características de los proyectos de modernización serán definidas por cada intermediario en función de sus necesidades específicas con el objetivo de maximizar el impacto sobre la rentabilidad de la institución.
- 2.6 En el caso de los bancos, los proyectos de modernización podrán ser dirigidos a aspectos tales como la función de tesorería, la elaboración e implementación del plan estratégico, el rediseño de determinados procesos operativos o el desarrollo de nuevos

productos. Para ello, llevan a cabo varios proyectos de esta naturaleza en forma simultánea, contratando empresas consultoras especializadas. Los proyectos incluyen una fase de diagnóstico y análisis de las oportunidades de mejora, el rediseño del proceso respectivo con metas cuantitativas de reducción de costos y/o incremento de eficiencia y la instrumentación de las medidas específicas. Los costos por concepto de consultores varían sustancialmente de acuerdo a la naturaleza y el alcance de cada proyecto, por lo que, en determinados casos, pueden llegar a costar hasta un millón de dólares. Frecuentemente, los proyectos involucran la adquisición de hardware y software, lo que requiere contratar empresas especializadas para la adopción del software. Los costos de la tecnología pueden alcanzar varios millones de dólares.

- 2.7 Las inversiones en el caso de las arrendadoras y empresas de factoraje serán de similar naturaleza que en el caso de los bancos. Los proyectos de modernización de las uniones de crédito serán definidos principalmente como parte de planes integrales de estabilización elaborados conjuntamente con NAFIN y la CNBV con el propósito de apoyar a aquellas uniones que tengan posibilidades de consolidación.
- 2.8 **(b) Consolidación corporativa de NAFIN.** Con el objetivo inicial de identificar oportunidades para incrementar su eficiencia operativa, NAFIN, con el apoyo del Banco, ha llevado a cabo una serie de diagnósticos institucionales. En este marco se detectaron problemas de operación y organización, cuyas características se identificaron en el Capítulo I de este documento. Con anterioridad, el Consejo Directivo de NAFIN decidió que es necesario emprender un programa integral de consolidación corporativa que permita profundizar en el análisis, la toma de decisiones acertadas y la instrumentación de las reformas correspondientes en forma integral para responder eficientemente a las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo. Este componente financiará las actividades del proyecto de modernización iniciado por la institución.
- 2.9 Como resultado de los trabajos de diagnóstico realizados se identificaron cuatro conjuntos temáticos que constituyen el marco de referencia conceptual del componente: (i) desarrollo estratégico, (ii) rediseño de procesos, (iii) administración de riesgos, y (iv) organización y recursos humanos. En cada uno de estos temas se llevará a cabo un ciclo completo, comenzando con la profundización del diagnóstico, la identificación de reformas concretas y su ejecución, incluyendo la adquisición y/o el desarrollo de programas de informática. Si bien las actividades se han separado en los cuatro conjuntos, existirá un estrecho nivel de coordinación que asegurará la retroalimentación necesaria.
- 2.10 El primer tema comprende dos aspectos. Se desarrollará un plan estratégico de largo plazo que parte de la identificación de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas con base en estudios sobre la demanda, la competitividad de servicios y productos y experiencias internacionales. El resultado definirá la misión, la orientación estratégica, el nicho de mercado y los productos y servicios. El segundo aspecto consiste en la elabora-

ción de un plan tecnológico integral de sistemas de informática que determinará la programación de los sistemas de la institución para los próximos años. El plan considerará los lineamientos del plan estratégico. Los proyectos actuales de sistemas se ajustarán a este plan.

- 2.11 El tema (ii) enfoca los principales procesos operativos de la institución con la intención de rediseñar los mismos, logrando importantes mejoras de eficiencia operativa. Se llevará a cabo un ejercicio completo de reingeniería de los procesos de crédito y de captación, incluyendo el desarrollo/implantación de los sistemas de soporte, tales como el sistema de portafolio y el de administración de cartera de crédito. En adición, se apoyará la reorientación de los programas de desarrollo empresarial y la creación de un área de medio ambiente, sujeto a las conclusiones de un análisis más profundo.
- 2.12 Bajo el tema (iii) se efectuará un análisis profundo de los riesgos financieros de la institución, se perfeccionará la metodología utilizada para administrar dichos riesgos en forma integral y se implantarán los procedimientos respectivos y los sistemas de computación que fuesen necesarios. De manera preliminar, se identificaron un sistema integral de administración de riesgos, un sistema de control de bancos y un programa para el monitoreo de los riesgos de contraparte (principalmente intermediarios).
- 2.13 En el contexto del tema (iv) se revisará la estructura organizativa y las facultades de decisión, buscando un esquema más eficiente, con menos niveles jerárquicos y responsabilidades claramente identificadas a todo nivel. Asimismo, se desarrollará y pondrá en marcha un plan integral de carrera, incluyendo los aspectos de selección, incentivos y evaluación de desempeño y se diseñará y ejecutará un programa de capacitación en destrezas gerenciales.
- 2.14 El Anexo II contempla un resumen de este componente del Programa. Los sistemas informáticos listados tienen carácter preliminar, dado que se trata de un proceso dinámico, durante el cual los resultados de los trabajos de análisis y diagnóstico, especialmente el plan estratégico y el tecnológico, podrán variar sustancialmente a los hipótesis de trabajo manejados con anterioridad. Las actividades serán ejecutadas con secuencias cronológicas para asegurar un adecuado nivel de retroalimentación entre los diferentes temas y optimizar el uso de los recursos.
- 2.15 El éxito de este componente depende en gran medida de un excelente nivel de coordinación interna y de una estrecha retroalimentación del equipo executor con la Dirección General. Estos aspectos se han tomado en cuenta para diseñar la estructura de instrumentación del componente (ver Capítulo III).
- 2.16 **(c) Crédito multisectorial.** El componente de crédito contempla diversos elementos innovadores en comparación al programa anterior (693/OC-ME). Las tasas de interés a los subprestatarios serán libremente pactadas entre las instituciones financieras elegibles y sus clientes. Las tasas de interés de NAFIN a los intermediarios se diferenciarán en función del riesgo de crédito de cada interme-

diario y en función del plazo del financiamiento, estableciendo una curva de rendimiento positivo. Los intermediarios que obtengan la mejor clasificación de agencias calificadoras, podrán obtener la mejor tasa de interés. NAFIN ha decidido aplicar este principio a todas sus colocaciones de mediano y largo plazos en moneda extranjera. Asimismo, NAFIN ampliará su política de establecer límites de exposición por intermediario, incluyendo ahora a los bancos.

- 2.17 Por lo tanto, este componente permite avanzar en los temas críticos de tasas de interés, criterios de elegibilidad y límites de exposición en forma consistente con la experiencia de la operación anterior y con los estudios a ser realizados en el marco del programa RSF.
- 2.18 La asignación de los recursos del Programa se efectuará inicialmente en dólares. Dependiendo de la experiencia inicial con la metodología de tasas de interés de este Programa, NAFIN revisaría su actual esquema de tasas de interés aplicable al conjunto de sus programas de descuento. En las colocaciones de corto plazo, NAFIN seguirá aplicando el actual mecanismo de subasta. Si durante la ejecución del Programa, NAFIN desea utilizar los recursos del Programa para colocaciones en moneda nacional aplicando los principios de este Programa, el Banco efectuará una misión de administración para definir los ajustes específicos al reglamento de crédito y analizar las operaciones financieras de cobertura cambiaria necesarias.
- 2.19 NAFIN no podrá garantizar directa o indirectamente los subpréstamos del Programa.

C. Dimensionamiento

- 2.20 **(a) Modernización de instituciones financieras.** El componente está dirigido a los bancos y otros intermediarios que encaminen un proyecto de modernización en el marco de una solución general al problema de capitalización. Los criterios de elegibilidad han sido determinados en forma rigurosa para asegurar una selección adecuada de las entidades participantes (paras. 3.10 a 3.12). Asimismo, se han establecido porcentajes máximos de financiamiento por institución y requisitos mínimos de cofinanciamiento (ver Capítulo III). Se estima, que de los 28 bancos, 50 empresas de factoraje, 50 empresas de arrendamiento y 250 entidades de fomento, aproximadamente 11 bancos, 15 empresas de factoraje, 15 arrendadoras y unas 50 uniones de crédito participarían, solicitando en promedio un 80% del financiamiento máximo elegible. Bajo estos supuestos, la demanda de financiamiento del componente alcanzaría a unos US\$110 millones. Por lo tanto, se ha asignado un monto total de US\$100 millones al componente. Se espera que los recursos del componente se encuentren totalmente comprometidos en un plazo no mayor de 18 meses y se desembolsen en un máximo de tres años.
- 2.21 **(b) Consolidación corporativa de NAFIN.** Los costos de este componente han sido estimados en base a experiencias internacionales con el tipo de actividades a ser financiadas y un presupuesto preliminar de las inversiones específicas identificadas. Se

estipula que se pueda requerir de un máximo de US\$20 millones a ser desembolsado en un plazo de tres años. Sin embargo, las estimaciones serán sujetas a revisión permanente en función de la dinámica del propio proyecto.

- 2.22 **(c) Crédito multisectorial.** NAFIN espera incrementar su cartera de segundo piso con el sector privado durante los años 1996 y 1997 en aproximadamente US\$1.200 millones con base en estimaciones sobre la demanda crediticia. Estas cifras son estimaciones sujetas a cambios dependiendo de la evolución de los mercados internacionales de capital (la principal fuente de fondeo de NAFIN), del desempeño de la economía mexicana y de las metas que puedan ser estipuladas por el GOME en el marco del programa macroeconómico. Este Programa contribuirá aproximadamente con un 30 por ciento a esta suma, sin contar con el eventual cofinanciamiento del Banco de Exportación e Importación del Japón.

D. Costo y financiamiento

- 2.23 El Programa por US\$500 millones será financiado con recursos (i) del Banco por US\$250 millones, incluyendo US\$100 millones de la ventanilla dólar y US\$150 del capital ordinario; y (ii) US\$250 millones de NAFIN. Los recursos provenientes de la ventanilla dólar del Banco se aplicarán en su totalidad al componente de crédito multisectorial. NAFIN ha solicitado que la totalidad del Préstamo sea denominada en esta moneda, una vez autorizada la nueva política del Banco al respecto. Adicionalmente, NAFIN está gestionando un posible cofinanciamiento del Banco de Exportación e Importación del Japón. A continuación se detalla la designación de recursos por componente.
- 2.24 NAFIN asignará una cantidad importante de recursos humanos a la ejecución del componente de consolidación corporativa (B). Sin embargo, en vista de que los recursos de contrapartida local asignados a los componentes A y C del Programa cumplen con las exigencias mínimas del Banco y considerando los costos administrativos derivados de la comprobación de gastos de contrapartida en este componente, se propone que el componente B sea financiado únicamente con los recursos del Préstamo.

Costo del Programa
(en millones de US\$)

	Componente	Monto	Porcentaje
A	Modernización de Instituciones Financieras		
	Banco	50,0	
	NAFIN	50,0	
	Total	100,0	20,0
B	Consolidación Corporativa de NAFIN		
	Banco	20,0	4,0
C	Crédito Multisectorial		
	Banco	177,5	
	NAFIN	200,0	
	Total	377,5	75,5
	Comisión de Vigilancia	2,5	0,5
	TOTAL	500,0	100,0

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Aspectos generales

- 3.1 El prestatario y organismo ejecutor del Programa es Nacional Financiera, SNC (NAFIN). NAFIN cuenta con la garantía de los Estados Unidos Mexicanos. El Anexo IV contiene un análisis institucional y financiero de esta institución y el Anexo V contempla sus estados financieros.
- 3.2 NAFIN exploró con diversas entidades financieras internacionales las posibilidades de contratar una cobertura cambiaria para el riesgo de canasta de monedas versus dólares. Debido a las dificultades de efectuar cobertura a mediano plazo y los altos costos de transacción cotizados, se decidió emplear el mecanismo tradicional utilizado en el préstamo 693/OC-ME bajo el cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público absorberá dicho riesgo de cambio.
- 3.3 A continuación se resumen los aspectos más importantes sobre la ejecución del Programa. Las reglas completas de los componentes de modernización de instituciones financieras y de crédito multisectorial se encuentran en los Reglamentos Operativos (ver Anexos I y III).

B. Componente de modernización de instituciones financieras

- 3.4 La utilización de los recursos de este componente se regirá por su Reglamento Operativo (Anexo I) y los contratos de crédito que firmará NAFIN con cada institución prestataria. **Antes del primer desembolso del Préstamo**, el Comité Financiero del Consejo de NAFIN habrá aprobado la versión final de estos documentos, acordados con el Banco durante las negociaciones del Préstamo.
- 3.5 **Asesor Técnico.** Con el objeto de fortalecer su capacidad de análisis de instituciones financieras, NAFIN contratará a un despacho o asesor técnico, experto en la gestión de instituciones financieras. El asesor técnico realizará un análisis sobre la viabilidad de los proyectos de modernización y su contribución a los objetivos del componente y confirmará, en su caso, que la solicitud se ajusta a lo dispuesto en el Reglamento. La Dirección de Crédito de la Dirección Adjunta de Financiamiento de NAFIN someterá las solicitudes, su análisis de riesgo, y las conclusiones del análisis del asesor al Comité de Crédito. El asesor será contratado con recursos del componente de consolidación corporativa de NAFIN y sus tareas podrán ser más amplias que lo descrito aquí para apoyar a NAFIN en el control de los riesgos crediticios en general.

- 3.6 **Antes del primer desembolso del Préstamo**, NAFIN habrá contratado al asesor técnico de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco. NAFIN ya presentó un borrador cuyo contenido está siendo revisado por el Banco.

1. Uso de los recursos

- 3.7 Son elegibles para el componente todos aquellos proyectos de modernización que cumplan con el objetivo de mejorar la productividad, eficiencia, seguridad y/o calidad del servicio de cualquiera de los procesos empleados en la operación y administración de la institución y que tengan un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera de la misma.
- 3.8 Los proyectos de modernización deben modificar en forma integral uno o más de los procesos operativos y áreas. Los criterios específicos se detallan en el Reglamento Operativo (Anexo I).
- 3.9 En todos los casos la adquisición de bienes y la contratación de servicios deberán provenir de personas físicas o morales que no tengan vínculos económicos con la institución respectiva.

2. Elegibilidad de las instituciones financieras

- 3.10 Los criterios de elegibilidad han sido cuidadosamente diseñados para establecer incentivos adecuados a la situación actual de la banca mexicana. Como se señaló anteriormente, un buen porcentaje de los incrementos de capital de la banca durante este año ha tomado la forma de obligaciones subordinadas convertibles a capital. Estos instrumentos son considerados en México como capital base ("Tier 1"), mientras que las recomendaciones internacionalmente aceptadas del Comité de Basilea los categorizan como capital complementario. La banca mexicana requiere mejorar la calidad de su patrimonio para consolidar su situación. Por lo tanto, los criterios de elegibilidad de este componente buscan establecer incentivos adicionales a los establecidos por las autoridades para acelerar la conversión de la deuda subordinada en capital contable. Por otra parte, no se justificaría apoyar los bancos que dominan el mercado mexicano por su tamaño, por lo cual se excluyen aquellas instituciones que cuenten con el 10% o más del capital del sistema bancario.
- 3.11 Serán elegibles para participar en el componente los bancos de propiedad privada que cumplan con la normativa prudencial de la CNBV y cuyo índice de capitalización 2/ sea por lo menos igual al 8%. Adicionalmente, el capital base, menos las obligaciones subordinadas de conversión obligatoria debe ser por lo menos igual al 50% del índice de capitalización, a menos que el banco cuente con un cronograma de conversión a capital contable acordado con la CNBV y aceptable para el Asesor Técnico.

2/ Capital neto sobre activos ponderados por riesgo de acuerdo a las normas de la CNBV.

- 3.12 Las instituciones no-bancarias deberán, además de ser de propiedad privada, cumplir con los siguientes criterios de elegibilidad: (i) el capital neto no puede ser menor al 10% de los pasivos totales; (ii) se debe respetar un límite máximo por subprestatario del 5% de la cartera total de la respectiva IFI; y (iii) la cartera vencida de la IFI no puede exceder del promedio que registre la banca o el sector que corresponda al tipo de intermediario, cualquiera que sea menor.

3. Límites de exposición

- 3.13 Los recursos que las instituciones bancarias descuenten con NAFIN no podrán representar, incluyendo los recursos del crédito, más de (i) tres veces el capital neto en caso de contar con una calificación de una agencia calificadora o (ii) dos veces el capital neto en caso de no contar con tal calificación.
- 3.14 El saldo de la cartera de las instituciones financieras no-bancarias no podrá exceder del 50% del pasivo total de las respectivas IFIs.

4. Términos y condiciones de los préstamos

- 3.15 Si bien los requisitos de contrapartida del Banco no exigen participación de las instituciones financieras, se ha considerado conveniente asegurar que exista un nivel de cofinanciamiento aceptable para avalar el interés de la institución. Dicho requisito de cofinanciamiento además incorpora un incentivo para incrementar el porcentaje de capital contable mediante la conversión de obligaciones subordinadas. Por lo tanto, el Programa solo financia hasta la proporción del capital base sobre el capital neto sin exceder del 70% del costo total de cada proyecto de modernización.
- 3.16 El monto máximo a ser financiado es del (i) 5% del capital base en caso de bancos; y (ii) 15% del capital base en caso de instituciones no-bancarias, sin exceder del equivalente a US\$30 millones por grupo financiero.
- 3.17 Se acordó que tanto para este componente como para el componente de crédito multisectorial regirán los mismos principios y, en lo que se refiere a moneda extranjera las mismas tasas de interés. Como principio que se cumplirá durante la ejecución del Programa, se estableció que las tasas de NAFIN a las IFIs cubrirán, como mínimo, el costo promedio de fondeo de NAFIN y su costo de intermediación. Adicionalmente, deben ser positivas en términos reales y se diferenciarán de acuerdo al riesgo de cada intermediario y al plazo de los préstamos.
- 3.18 La metodología para establecer las tasas de interés de NAFIN a los intermediarios en moneda extranjera, aplicada a los componentes A y C en forma uniforme, será la siguiente: La tasa será compuesta por una tasa base y un margen por riesgo de crédito.

3.19 **Tasa Base.** Se realizará una comparación de los siguientes conceptos: Concepto (i): la curva de los rendimientos promedio de papeles mexicanos de riesgo soberano 3/ en los mercados internacionales en dólares, derivada de las cotizaciones más recientes ("Tasa México"). Concepto (ii): la suma del costo promedio de fondeo de NAFIN 4/ más su costo de intermediación 5/ ("Costo NAFIN"). Si la Tasa México resulta mayor, esta será la Tasa Base. Si el Costo NAFIN resulta mayor, la Tasa Base será la Tasa México más la diferencia entre los dos conceptos en el punto de la curva que corresponde a la "duration" del Costo NAFIN. Para simplificar el esquema, se calculará la tasa promedio para plazos de 1 a 3 años, para tres a cinco años y para vencimientos mayores de 5 años.

3.20 **Margen por riesgo.** Las IFIs elegibles serán asignadas a tres grupos de riesgo de acuerdo a los criterios establecidos en el Reglamento Operativo. Se establecerá un margen mínimo para cada grupo, que será agregado a la Tasa Base. 6/ El margen mínimo que se agregará a la Tasa Base para el grupo A (de menor riesgo) será igual a (i) la diferencia entre la "Tasa A", definida como el promedio de las cotizaciones más recientes de los Euro bonos con "duration" de 3 a 5 años emitidos por BANAMEX y BANCOMER, menos 100 puntos base 7/, y la Tasa Base. Si la Tasa Base resultase mayor que la Tasa A, no se agregará ningún margen a la tasa para este grupo.

El margen mínimo que se agregará a la Tasa Base para los grupos B y C por encima de la tasa mínima aplicada al grupo A será establecido a partir de los cálculos que efectuará NAFIN con el propósito de asegurar un rendimiento promedio aceptable. Los cálculos actuales indican un factor de 0,40% y 1,00% para los grupos B y C, respectivamente.

3.21 Adicionalmente, NAFIN está considerando instrumentar un esquema de subastas de mediano y largo plazos, utilizando la metodología del Programa para determinar la tasa mínima a ser ofertada por los intermediarios. Con base en los resultados de la subasta, NAFIN revisará su actual esquema de tasas de interés aplicable al conjunto de sus programas de descuento.

-
- 3/ Se incluyen los Euro bonos de NAFIN, BANCOMEXT, PEMEX y de los Estados Unidos Mexicanos.
- 4/ Calculado como el costo promedio ponderado de los recursos captados mediante emisiones de libre disponibilidad en los mercados internacionales de capital, tomando como base únicamente los recursos disponibles para colocación.
- 5/ Gastos de administración (actualmente alrededor de 0,37%), más un margen de capitalización basado en inflación.
- 6/ El promedio requerido en la cartera de NAFIN y de acuerdo a los requisitos de provisiones y capitalización de las autoridades se estima en 1,55%.
- 7/ Esto refleja mayores costos de transacción y restricciones al uso de los recursos del Programa.

- 3.22 Los desembolsos de este componente en moneda nacional se efectuarán a la Tasa NAFIN más 2%. Esta tasa se deriva de los movimientos de mercado (costo histórico de fondeo de NAFIN más un factor de ajuste por costos marginales) y corresponde actualmente al costo promedio de captación bancaria (CPP) más 6%.

C. Componente de consolidación corporativa de NAFIN

- 3.23 Este componente se ejecutará de acuerdo a la metodología y organización descrita a continuación. **Antes del primer desembolso del componente**, NAFIN habrá acordado con el Banco un Plan de Operaciones, debidamente aprobado por su Comité Ejecutivo, que contenga la descripción de actividades, los términos de referencia para el asesor estratégico, la metodología de instrumentación y el cronograma de ejecución. Ya se cuenta con un borrador avanzado de este documento, cuyo resumen se encuentra en el Anexo II. Es importante destacar que las actividades mismas y el presupuesto detallado deben ser flexibles para permitir los ajustes que dictamina la dinámica del proceso mismo de cambio institucional. Por lo tanto, la ejecución de este componente requiere de la participación activa del Banco mediante un diálogo continuo y un seguimiento estrecho, respaldado por misiones semestrales de administración.
- 3.24 Es importante destacar, que la ejecución de este componente de transformación institucional cuenta con el interés y respaldo absoluto de las más altas autoridades de NAFIN.
- 3.25 Se estima que la ejecución del componente tendrá una duración máxima de tres años aproximadamente, sujeto a la revisión de su avance.

1. Estructura de instrumentación

- 3.26 El líder del proyecto de fortalecimiento es el Director General, quien preside el Comité Ejecutivo (CE; compuesto además por los Directores Adjuntos de NAFIN). **Antes del primer desembolso de este componente del Programa**, NAFIN habrá tomado las medidas necesarias para instrumentar el Plan de Operaciones. Si bien la estructura específica no está totalmente definida todavía, se espera que el CE creará un grupo multidisciplinario que se denominará Grupo Ejecutor del Proyecto (GEP) y reportará directamente al Comité Ejecutivo. El presidente del GEP es responsable de la coordinación general y ejecución del proyecto en forma global. El CE asignará de cinco a ocho profesionales de NAFIN a tiempo completo al GEP. Estos profesionales deben haberse destacado por su capacidad analítica, criterio de juicio independiente, creatividad, facilidad para la innovación y habilidades de liderazgo. Adicionalmente, deben contar con experiencia profesional de por lo menos cinco años y conocer bien a la institución. El CE elegirá a estos profesionales, buscando las personas más idóneas para esta tarea y su complementación de conocimientos técnicos.
- 3.27 El GEP es de carácter temporal y se mantendrá operando durante el tiempo que dure la ejecución del proyecto. Estará a cargo de la

ejecución de todas las actividades del proyecto, contando con acceso directo al Director General y al CE. El GEP presentará un plan de ejecución al CE, con la propuesta de asignación de personal a las actividades, presupuesto, resultados esperados y cronograma, incluyendo la asignación de personal adicional a grupos de trabajo formados para ejecutar los subproyectos. Una vez aprobada la propuesta y asignado el tema, los miembros del GEP tendrán la facultad de formar los grupos de trabajo, asignar el personal profesional a tiempo completo a su ejecución y tomarán la responsabilidad por su cabal ejecución. El GEP reportará mensualmente al CE, el que tomará las decisiones ejecutivas necesarias para impulsar el avance del proyecto.

2. Asesoría externa

- 3.28 **Antes del primer desembolso del componente**, NAFIN habrá contratado un consultor de acuerdo a términos de referencia previamente acordados con el Banco. 8/ Este "Asesor Estratégico" acompañará la ejecución del componente en su totalidad. El Asesor debe tener amplia experiencia internacional en procesos de transformación institucional, preferiblemente en instituciones bancarias y orientará la organización y ejecución general del componente, tomando contacto directo con los miembros del GEP, del CE y el Director General para asegurar su ejecución óptima, la detección temprana de problemas y el desarrollo de soluciones adecuadas en su caso. Entre otras actividades, el Asesor Estratégico organizará un seminario inicial de dos días con la participación del Director General, el CE y el GEP para analizar e interiorizarse en el proceso de cambio. El Asesor Estratégico también servirá como fuente de información para la identificación de consultores expertos en temas específicos. Se prevé contar con el Asesor Estratégico a tiempo completo por los primeros dos meses, realizando posteriormente visitas mensuales de seguimiento.
- 3.29 Adicionalmente, se contratarán consultorías de corto plazo para la ejecución de las actividades en temas específicos.

3. Ciclos de ejecución

- 3.30 La ejecución del componente puede ser dividida en tres fases. La primera fase de duración de seis a ocho semanas consiste en la inducción del proceso e incluye la contratación del asesor estratégico, la creación del GEP, la designación de los miembros, el seminario inicial, el desarrollo de las propuestas de ejecución del GEP, la aprobación de dichas propuestas por el CE y la formación de los grupos de trabajo.
- 3.31 La segunda fase será la de diagnóstico y diseño de soluciones. Se efectuarán los trabajos analíticos para profundizar el conocimiento de las debilidades actuales y desarrollar las propuestas de cambio. Esta fase, que tendrá una duración de seis a ocho meses, culminará

8/ NAFIN ya ha presentado un borrador de estos términos de referencia, cuyo contenido está siendo revisado por el Banco.

con las decisiones del CE y, en su caso del Consejo Directivo, sobre las reformas concretas a ser realizadas y la aprobación de los presupuestos específicos y grupos de trabajo para su implantación. Es entiendo que se trata de un proceso dinámico en el cual se aprueben propuestas en la medida que se generen. Sin embargo, dado las múltiples interrelaciones entre los diferentes temas, las decisiones de mayor alcance tendrán que ser tomadas en forma simultánea.

- 3.32 La tercera fase consiste en la implantación de las decisiones tomadas a nivel institucional. Esta fase podría tener una duración de doce a dieciocho meses, dependiendo del tema e incluyendo la adquisición de los equipos de computación y el desarrollo del *software* relevantes.
- 3.33 Varias de las actividades específicas incluidas ya cuentan con un diagnóstico muy claro e inclusive con decisiones ejecutivas que se podrán implementar desde el comienzo. El Plan de Operaciones identificará estas actividades de manera que las necesidades urgentes operativas de NAFIN serán atendidas de inmediato, siempre y cuando la necesidad de la inversión respectiva, a juicio del asesor estratégico, no dependa en forma sustancial de los resultados de otros trabajos analíticos pendientes.

4. Uso de los recursos del Préstamo

- 3.34 Los recursos del componente se utilizarán para financiar los gastos que forman parte de las actividades del componente y provengan de países miembros del Banco (ver Anexo II). Se requerirá licitación internacional para la adquisición de (i) bienes cuando su valor exceda de \$350.000 y (ii) servicios de firmas consultoras cuando su valor exceda de \$200.000.

5. Medio ambiente

- 3.35 Entre las actividades del componente se incluye el interés de NAFIN por fortalecer las actividades en temas de medio ambiente con el objetivo de desarrollar acciones proactivas para mitigar la contaminación del medio ambiente por parte de los prestatarios de NAFIN y mediante otras medidas a ser definidas.

D. Componente de crédito multisectorial

- 3.36 Este componente se regirá por el Reglamento Operativo (Anexo III), los Convenios generales que NAFIN suscribirá con cada intermediario bancario o, en su caso, los Contratos de Crédito que NAFIN suscribirá con los intermediarios no-bancarios. **Antes del primer desembolso del Préstamo**, NAFIN habrá aprobado la versión final de estos documentos, acordada con el Banco durante las negociaciones del Préstamo.

1. Elegibilidad de los subprestatarios

- 3.37 Serán elegibles como subprestatarios para recibir financiamiento con recursos del Programa a través de las instituciones financieras

elegibles las empresas de todos los sectores hasta por el límite de préstamo máximo que establece NAFIN, actualmente 65 millones de nuevos pesos.

- 3.38 No serán elegibles como subprestatarios las partes relacionadas con la IFI respectiva, salvo en el caso de las Uniones de Crédito. NAFIN establecerá los procedimientos que permitan el seguimiento adecuado a esta restricción.

2. Agencias calificadoras privadas

- 3.39 Participarán en el componente las agencias calificadoras de riesgo, debidamente registradas en la CNBV de acuerdo a las normas que esta institución emita. Las agencias calificadoras asignarán calificaciones conforme a sus estándares de evaluación a las instituciones financieras participantes. Para este propósito, solo serán elegibles las agencias cuyos antecedentes profesionales, principios de evaluación y experiencia cumplan con estándares internacionalmente aceptables, incluyendo la evaluación de la gestión de las instituciones. Las calificaciones deben considerar el riesgo comercial de las instituciones financieras, sin considerar la existencia de esquemas de apoyo estatal.
- 3.40 **Antes del primer desembolso del Préstamo**, NAFIN habrá declarado elegibles al menos dos agencias calificadoras de acuerdo a criterios de calificación previamente acordados con el Banco. NAFIN actualmente está adelantando las consultas respectivas con diversas agencias aceptables.

3. Elegibilidad de las IFIs

- 3.41 Son elegibles para participar en el Programa los bancos, arrendadoras y empresas de factoraje de propiedad privada que cumplan con los siguientes requisitos: (i) estar en pleno cumplimiento con la normativa prudencial de la CNBV, (ii) tener un índice de capitalización ^{9/} por lo menos igual al 8%, y (iii) poseer una calificación de una agencia calificadora o cumplir con los criterios de calificación de NAFIN para la asignación de líneas de descuento. Estos criterios consisten en parámetros mínimos de un sistema de indicadores financieros que asegura de manera aceptable la eficiencia operativa de las instituciones financieras. Las uniones de crédito deberán (i) contar con un capital no menor al 10% de sus pasivos totales, (ii) un límite máximo por prestatario no mayor al 5% de la cartera de crédito y (iii) una cartera vencida no mayor al promedio que registre la banca o el sector de uniones de crédito, cualquiera que sea menor.

^{9/} Capital contable, excluyendo obligaciones subordinadas suscritas por entidades de propiedad estatal, sobre los activos ponderados por su riesgo, de acuerdo a las normas de la CNBV.

4. Calificaciones de riesgo

- 3.42 Las instituciones financieras elegibles serán clasificadas en tres categorías: A, B y C, siendo la categoría A el menor riesgo y la categoría C el mayor riesgo. Las instituciones que no cuenten con una calificación de una agencia calificadora elegible, serán automáticamente calificadas como C.
- 3.43 El total de recursos desembolsados a instituciones de categoría C no podrá exceder el 15% de los recursos del Programa.

5. Límites de exposición

- 3.44 Los recursos que las instituciones bancarias, las arrendadoras y empresas de factoraje descuenten con NAFIN no deberán representar, incluyendo los recursos del crédito, más de (i) 3 veces su capital neto en caso de contar con una calificación de una agencia calificadora, o (ii) 2 veces el capital neto en caso de no contar con tal calificación.
- 3.45 En el caso de las uniones de crédito, el saldo total de los pasivos de cada unión no podrá exceder del 50% de sus pasivos totales.

6. Uso de los recursos

- 3.46 Los recursos del Programa podrán ser utilizados para financiar proyectos dirigidos al establecimiento, integración, ampliación y mejoramiento de todos los sectores, así como el desarrollo y la actualización tecnológica y la reducción de impactos ambientales negativos. Los proyectos financiados deberán ser ambiental, legal y financieramente viables, de acuerdo con el análisis que efectúe la respectiva institución financiera.
- 3.47 Tal como se señaló anteriormente, este Programa complementa al préstamo RSF y forma parte de la respuesta del Banco a la crisis macroeconómica de México. Como consecuencia de las altas tasas nominales de interés, muchas empresas en la actualidad tienen dificultades con el servicio de sus pasivos. El GOME ofrece dos facilidades que permiten la reestructuración de pasivos en moneda nacional (ver Capítulo I). Sin embargo, estas facilidades no incluyen la posibilidad de reprogramar el pago de pasivos en moneda extranjera, lo cual contribuiría en forma importante a la recuperación y el crecimiento económico y social y se justificaría particularmente con respecto a empresas que hayan podido incrementar sus ventas internacionales debido a la liberación del tipo de cambio.
- 3.48 Por lo tanto, se propone la siguiente **excepción a las políticas del Banco**: Por un período de doce meses a partir de la fecha de aprobación del Préstamo y por un monto total que no podrá exceder de US\$60 millones, los recursos del Préstamo podrán ser utilizados para apoyar proyectos elegibles de reestructuración de pasivos, siempre y cuando sean viables y su flujo de efectivo haya sido impactado negativamente por los recientes ajustes en las variables macroeconómicas.

7. Restricciones al uso de los recursos

- 3.49 El uso de los recursos cuenta con las restricciones usuales del Banco para este tipo de programa, los mismos que se encuentran detallados en el Reglamento Operativo (Anexo III).

8. Términos y condiciones de los subpréstamos

- 3.50 **Tasas de interés:** Las tasas de interés de NAFIN a las IFIs serán establecidas de acuerdo a lo señalado en los paras. 3.17 a 3.21 de este documento.
- 3.51 **Antes del primer desembolso del componente,** NAFIN habrá adecuado su sistema de administración de cartera a los requerimientos del Programa. Este sistema en la actualidad no tiene la capacidad de administrar múltiples tasas de interés, lo cual es crítico para este componente. NAFIN ya ha comenzando los ajustes necesarios y se espera que este proceso sea concluido en breve tiempo.
- 3.52 La tasa de interés de los subpréstamos será libremente pactada entre las IFIs y los subprestatarios.

9. Medio Ambiente

- 3.53 En el contexto del préstamo anterior 693/OC-ME, NAFIN realizó una encuesta con 200 empresas prestatarias para evaluar el cumplimiento con las obligaciones legales y del reglamento de crédito con respecto al medio ambiente. Las conclusiones del análisis de la muestra se detallan en el Resumen Ambiental que fue aprobado por el Comité de Medio Ambiente (CMA). La primera recomendación del CMA consiste en la elaboración de un Plan de Acción en materia de medio ambiente, que NAFIN habrá acordado con el Banco, **antes del primer desembolso del componente de crédito multisectorial.** El Plan contemplará una serie de acciones, coordinadas con la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), dirigidas a incrementar el conocimiento de la legislación ambiental y asegurar que el componente de crédito no contribuya a la contaminación del medio ambiente. Para ello, el Reglamento establece que, en caso de las actividades que requieran para su ejercicio permisos y medidas de protección ambiental, el otorgamiento de los subpréstamos estará sujeto a la obtención de un certificado de cumplimiento emitido por SEMARNAP.

E. Inspección del Programa

- 3.54 El Banco establecerá los procedimientos de inspección que considere oportunos para la ejecución satisfactoria del Programa. El prestatario prestará su plena cooperación a esta actividad. El equivalente de US\$2,5 millones será deducido de los recursos del Préstamo por este concepto.

F. Seguimiento y evaluación

- 3.55 Debido a la complejidad del Programa, el Banco efectuará un seguimiento frecuente a su avance, programando misiones semestrales

de administración con el objetivo de orientar su progreso y corregir posibles deficiencias en forma oportuna. A los tres meses de haber iniciado los desembolsos del componente de crédito, el Banco efectuará una evaluación de la implementación del Plan de Acción en materia ambiental y podrá suspender los desembolsos del componente en caso de que dicho Plan no se esté cumpliendo de acuerdo a sus términos.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad

- 4.1 El programa económico del GOME está dirigido a recuperar el equilibrio macroeconómico y sentar las bases para el crecimiento económico en el contexto de una economía competitiva, abierta e integrada en los mercados mundiales.
- 4.2 El Programa de Reestructuración del Sector Financiero, cofinanciado por el Banco y el Banco Mundial fortalece el programa macroeconómico mediante medidas específicas para respaldar la solvencia de las instituciones financieras y facilitar su estabilidad. El GOME está programando medidas adicionales en el área del ahorro contractual que ayudarían a fortalecer aún más las bases económicas para la sustentabilidad del crecimiento económico a mediano plazo.
- 4.3 El Programa respalda los esfuerzos del GOME por fortalecer la competitividad de la economía, ofreciendo recursos financieros tanto a los sectores empresariales como a los intermediarios financieros y a la banca de desarrollo. Este apoyo además ha sido diseñado bajo condiciones de mercado que mantienen coherencia con una estructura sana de incentivos apropiados para inducir disciplina de mercado y alcanzar mayores niveles de ahorro a mediano y largo plazo. Así, existirán estrictos criterios de elegibilidad aplicados a las instituciones financieras participantes, apoyados por agencias privadas especializadas y se operará con tasas de interés de mercado. La viabilidad financiera de las instituciones participantes, incluyendo la de NAFIN como ente de segundo piso forma parte integral de los objetivos del Programa, ya que tanto el componente de modernización de instituciones financieras como el de consolidación corporativa de NAFIN buscan reducir los gastos operativos y mejorar los índices de rentabilidad.

B. Beneficios

El Programa beneficiará a la economía mexicana al proveer recursos financieros de largo plazo a dos sectores de crítica importancia para su recuperación. El sector financiero incrementará la competitividad de sus servicios, ofreciendo productos de mayor calidad a menor costo y Nacional Financiera podrá enfocar su apoyo a ambos sectores, bajo principios de transparencia y eficiencia. Las empresas privadas tendrán acceso a crédito para financiar las inversiones requeridas para aprovechar la apertura e integración económica del país.

C. Riesgos

- 4.4 **Estabilidad macroeconómica.** El Programa requiere de un entorno macroeconómico estable, que permita un desarrollo apropiado de los mercados financieros, incluyendo tasas de interés moderadamente positivas en términos reales. La actual política monetaria y fiscal y las reformas estructurales encaminadas y programadas

constituyen la base para la existencia de estas condiciones y el compromiso del GOME con estas medidas es indudable.

- 4.5 **Estabilidad del sector financiero.** En el marco de RSF, el GOME ha tomado las medidas necesarias para sanear el sector financiero. Los factores de riesgo de ese programa, que hasta ahora está avanzando satisfactoriamente, fueron ampliamente analizados en el documento de préstamo respectivo. Su éxito es esencial para el Programa propuesto, por lo cual el Programa aplica criterios estrictos para la selección de los intermediarios participantes, incluyendo calificaciones de agencias privadas especializadas reforzados por la contratación de un experto en análisis bancario en el contexto del componente de modernización de instituciones financieras.
- 4.6 **Reducida demanda por parte de los intermediarios.** La aplicación de tasas de interés de mercado, en conjunto con los mencionados criterios de elegibilidad reduce lo atractivo de los componentes de crédito multisectorial y de modernización de instituciones financieras. En la fase inicial y hasta que se consolide el sector financiero, el riesgo de esta selectividad es que permanecen pocas instituciones elegibles que pueden no estar interesados en trabajar con el Programa. Se espera que el plazo de los recursos, la moneda, su disponibilidad sin garantías reales y la agilidad administrativa ayuden a reducir este riesgo.
- 4.7 **Factibilidad de cambiar aspectos de fondo en NAFIN.** Los cambios administrativos y de política que posiblemente se requieran para lograr los objetivos del componente de consolidación corporativa de NAFIN podrían encontrar resistencia interna y externa a tal nivel que su ejecución se dificulte. En este caso, el componente podría terminar financiando mejoras marginales sin tener impacto sobre los aspectos fundamentales. Este riesgo se disminuye en la actualidad al contar con una dirección superior totalmente comprometida con el Programa propuesto. El Programa además prevé instancias frecuentes de revisión y seguimiento.
- 4.8 **Falta de coordinación interna en NAFIN.** La ejecución del componente de consolidación corporativa requiere de un alto nivel de coordinación y organización. El Programa contempla la creación de un grupo ejecutor, directamente vinculado con el Comité Ejecutivo, dedicado a tiempo completo a la coordinación de las actividades y la contratación de un asesor estratégico con amplia experiencia en este tipo de transformaciones institucionales.

D. Impacto sobre grupos de bajos ingresos

- 4.9 La crisis macroeconómica reciente ha impactado negativamente a la población de bajos ingresos mediante ajustes en los niveles de precios de productos importados, de transporte y en menor medida de consumo básico. El Programa apoyará la estabilización de la economía y fortalecerá la infraestructura de servicios. Esto fomenta la reactivación de la economía y la inversión privada. Como consecuencia, se esperan mayores oportunidades de empleo, lo cual beneficiará también a la población de bajos ingresos.

**REGLAMENTO OPERATIVO
COMPONENTE A
MODERNIZACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

ARTICULO 1. Objetivo del Programa

El propósito del Programa es ofrecer a las Instituciones, un Crédito para financiar Proyectos de Modernización tendientes a reducir los costos de operación, promover su reorganización, mejorar su eficiencia, desempeño y calidad de cartera, fortalecer su infraestructura dedicada a la atención de las micro, pequeñas y medianas empresas, y en general mejorar su calidad y calificación de riesgo como intermediario financiero.

ARTICULO 2. Condiciones Generales

Este Reglamento establece los términos y condiciones que normarán la ejecución del Programa, cuyo financiamiento se efectuará de conformidad con el Contrato de Préstamo No. _____/OC-ME, celebrado entre Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) como prestatario y ejecutor y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

ARTICULO 3. Definiciones

Los términos que aparecen en mayúsculas, tienen el significado que se da a continuación:

"**Agencias Calificadoras**". Las empresas privadas, nacionales o extranjeras, que se dedican a dictaminar acerca de la calidad crediticia de los títulos de deuda emitidos por las Instituciones.

"**Asesor Técnico**" Despacho o experto contratado por NAFIN, con objeto de analizar las Solicitudes de Crédito y emitir un dictamen sobre el Proyecto considerado en dicha Solicitud.

"**BID**" Banco Interamericano de Desarrollo.

"**Capital Base**" La parte básica del capital neto de la IFI de acuerdo a la definición del Anexo I de la Circular 1186 de la CNBV con fecha 17.9.93.

"**Capital Neto**" Total de las cuentas de capital de las Instituciones, tal como definido en el Anexo I de la Circular 1186 de la CNBV con fecha 17.9.93 para la banca múltiple y en las Circulares correspondientes para las demás IFIs.

"**CNBV**" Comisión Nacional Bancaria y de Valores, o entidad sucesora.

"Comité de Crédito" Los Órganos de decisión interna de NAFIN, que son: Consejo Directivo, Comité Directivo del Consejo y Comité Técnico de Operación Financiera, los cuales y de acuerdo con sus facultades, autorizan todos los créditos que otorga NAFIN.

"Contrato de Crédito o Crédito" Contrato suscrito entre NAFIN y la Institución correspondiente, en el que se establecen los términos de la Línea de Crédito.

"Contrato de Préstamo o Préstamo" Contrato de préstamo No. _____/OC-ME, celebrado entre NAFIN y el BID.

"Dirección de Crédito" Dirección adscrita a la Dirección Adjunta de Financiamiento de NAFIN, cuya función entre otras es analizar las Solicitudes de Crédito y presentar el dictamen elaborado por el Asesor Técnico y las propuestas de resolución al Comité de Crédito .

"Grupo Financiero" Persona moral definida en la "Ley para Regular las Agrupaciones Financieras", que opera de acuerdo a las "Reglas Generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros"

"Índice de Capitalización" Capital contable, excepto obligaciones subordinadas suscritas por entidades de propiedad estatal, sobre los activos totales, ponderados por su riesgo de acuerdo a las normas de la CNBV.

"IFI's" Los Bancos Múltiples, Arrendadoras Financieras, Empresas de Factoraje y Uniones de Crédito de propiedad privada, que soliciten crédito de acuerdo a lo estipulado en este Reglamento.

"Línea de Crédito" o "Crédito" El crédito que NAFIN pone a disposición de las Instituciones con recursos del Contrato de Préstamo dentro del Programa.

"NAFIN" Nacional Financiera, S.N.C.

"Normatividad" Las reglas emitidas por NAFIN el 2 de mayo de 1995 que establecen límites de apalancamiento y de financiamiento, entre otros, para las arrendadoras financieras, las empresas de factoraje y las uniones de crédito.

"Plazo de Ejecución del Proyecto" Lapso de tiempo que dura (i) el suministro de los servicios de Terceros o (ii) la instalación y puesta en marcha de los equipos adquiridos en relación al Proyecto.

"Programa" Componente de Modernización de Instituciones Financieras del Programa de Consolidación, destinado a la inversión en Proyectos de Modernización de las Instituciones.

"Programa de Consolidación" Programa de Consolidación Corporativa de Instituciones Financieras del Contrato de Préstamo.

"Proyecto de Modernización" o "Proyecto" Conjunto de inversiones que permitan lograr los objetivos del Programa.

"Recursos del Préstamo" Los fondos otorgados bajo el Contrato de Préstamo.

"Solicitud de Crédito o Solicitud" Formato elaborado por NAFIN para que las Instituciones soliciten las Líneas de Crédito en forma homogénea.

"Tercero" Persona física o moral que no mantiene vínculos económicos de dependencia o que de ninguna manera esté relacionada con la Institución o el Grupo Financiero, los miembros del Consejo de Administración, el principal ejecutivo o la persona encargada de la ejecución del Proyecto de Modernización, las Agencias Calificadoras, NAFIN, o el Asesor Técnico.

ARTICULO 4. Recursos del Programa

Los recursos del Programa estarán constituidos por los fondos otorgados bajo el Contrato de Préstamo, los recursos aportados por NAFIN y los recursos aportados por las Instituciones. Se considera contrapartida local los recursos aportados por NAFIN y las Instituciones a los Proyectos financiados provenientes de recursos propios o de cualquier otra fuente de financiamiento siempre y cuando cumplan con las condiciones establecidas en el presente Reglamento.

ARTICULO 5. Uso de los Recursos del Programa de Modernización

Son elegibles para el Programa todos aquellos Proyectos de Modernización que cumplan con el objetivo de mejorar la productividad, eficiencia, seguridad y/o calidad del servicio de cualquiera de los procesos empleados en la operación y administración de la IFI y que tengan un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera de la misma.

Los Proyectos de Modernización deben modificar en forma integral uno o más de los procesos operativos y áreas, tales como crédito, control y administración de riesgos, cobranza, sistemas de pago y manejo de efectivo, productos en banca de personas, productos en banca de empresas, control financiero, control contable, tesorería, mesa de dinero, cambios y operaciones especiales (trading), distribución de información, distribución de comunicación, recursos humanos y desarrollo organizacional, entrenamiento, planeación estratégica y financiera, fortalecimiento de la infraestructura de atención a la micro, pequeña y mediana empresa, desarrollo de nuevos productos, comercialización de productos, servicios generales de apoyo, desarrollo y mantenimiento de sistemas de tecnología, sistemas de información gerencial, administración de activos y pasivos, operaciones en general, unidades de procesamiento centralizadas, operación de sucursales.

Los recursos del Programa podrán financiar Proyectos con estas o similares características. Específicamente, los siguientes gastos son elegibles:

- i. Adquisición de recursos de tecnología o "know-how" de diseño e implantación de procesos.
- ii. Gastos de los consultores derivados de la prestación de los servicios.

- iii. Adquisición de equipos de automatización ("hardware"), equipos de comunicaciones, y programas de aplicación ("software") que no, cuenta con otra fuente de financiamiento.
- iv. Gastos de traslado de equipos y software importado.
- v. Inversión en la adaptación del "software".
- vi. Pago de "royalties" o licencias derivados de la utilización de los programas de aplicación ("Software").
- vii. Honorarios de proveedores de bienes y servicios relacionados con los equipos y programas de aplicación adquiridos.
- viii. Honorarios relacionados con el adiestramiento y capacitación del personal del acreditado encargado de la implantación del Proyecto.
- ix. Cualquier otra clase de honorarios por servicios que coadyuven directamente a la implantación de los Proyectos de Modernización.

En todos los casos la adquisición de bienes y la contratación de servicios deberán provenir de personas físicas o morales calificadas como Terceros.

En el caso de que los proyectos sometidos para el financiamiento hubiesen comenzado su implementación antes de la aprobación del Crédito, los gastos que hayan ocurrido hasta 180 días antes de la fecha de la solicitud del crédito son elegibles hasta por el 20% del total del Crédito.

ARTICULO 6. Restricciones en el Uso de los Recursos del Programa de Modernización

Con los recursos del Programa, las Instituciones no podrán realizar los siguientes gastos:

- (a) Impuestos y otros conceptos tributarios;
- (b) Pago de cualquier tipo de pasivo proveniente de operaciones financieras;
- (c) Recuperaciones de capital y dividendos;
- (d) Compra de acciones, bonos u otros títulos valores;
- (e) Gastos de administración y de personal de la Institución no especificados en el Artículo anterior; y
- (f) Gastos realizados con una anterioridad mayor de 180 días a la fecha de solicitud del Crédito.

ARTICULO 7. Restricciones al Uso de los Recursos del Préstamo

Con los recursos del Préstamo no se podrá financiar, además de lo descrito en el Artículo anterior, la adquisición de bienes y servicios originarios de países que no sean miembros del BID.

ARTICULO 8. Elegibilidad de las Instituciones

Serán elegibles para participar en el Programa las IFI's que cumplan con los siguientes criterios:

A. Bancos:

1. Normativa Prudencial de la CNBV;
2. Capital Neto inferior al 10% del total del Capital Neto de las Instituciones que conforman el sistema bancario;
3. Índice de capitalización por lo menos igual al 8%;
4. Capital Base, menos obligaciones subordinadas de conversión obligatoria, por lo menos igual al 50% del índice de capitalización, a menos que cuente con un cronograma de conversión a capital contable acordado con la CNBV y aceptable para el Asesor Técnico; y
5. El saldo de la cartera vigente con NAFIN no podrá exceder (i) 3 veces el capital contable del Banco en caso de contar con una calificación de una Agencia Calificadora (ii) 2 veces el capital contable del Banco en caso de no contar con tal calificación.

B. Instituciones No-Bancarias:

1. Capital Neto no menor al 10% de los pasivos totales;
2. Límite máximo por Subprestatario no mayor del 5% de la cartera total;
3. Cartera vencida no mayor al promedio que registre la Banca o el sector que corresponda al tipo de intermediario, cualquiera que sea menor; y
4. El saldo de la cartera con NAFIN no podrá exceder del 50% del pasivo total de la IFI.

ARTICULO 9. Características Financieras de los Créditos

Moneda: En moneda nacional o dólares de los Estados Unidos de América, independientemente de la moneda en que se otorguen los fondos bajo el Contrato de Préstamo.

Monto: Se podrá financiar:

- A. Hasta el 5% del Capital Base para Bancos Múltiples.
- B. Hasta el 15% del Capital Base para Instituciones No-Bancarias.
- C. Hasta por el porcentaje equivalente a la proporción entre el Capital Base y el Capital Neto sin exceder del 70% del costo total del Proyecto de Modernización.
- D. El saldo total de los Créditos otorgados a IFIs no podrá exceder del equivalente a US\$30 millones por Grupo Financiero.

Amortización: Los pagos de principal serán en forma trimestral mediante pagos iguales durante el período de amortización. El plazo de amortización se determinará de acuerdo a las características del Proyecto y el flujo de efectivo de la institución con un máximo de 7 años contados a partir del primer desembolso.

Período de gracia: El período de gracia en la amortización del principal será por el Plazo de Ejecución del Proyecto, o hasta un máximo de 2 años y 6 meses. El período de gracia sólo aplica a la amortización del principal.

Tasa de interés: Las tasas de interés se basarán en los movimientos de mercado y estarán compuestas por una tasa base, un margen por riesgo de IFI y un margen por plazo.

Pago de intereses: Los pagos de intereses se realizarán por trimestres vencidos para créditos en dólares, y por mensualidades vencidas en el caso de créditos en moneda nacional; durante el período de amortización, estas fechas deberán coincidir con las fechas de la amortización del principal.

Desembolsos: Los desembolsos del Crédito se efectuarán de acuerdo al cronograma de ejecución presentado por la Institución con la Solicitud de Crédito y únicamente sobre la base de facturas pagadas por la Institución. Los desembolsos serán iguales al porcentaje de co-financiamiento establecido al momento de la contratación del Crédito. La Institución podrá someter un cronograma de ejecución actualizado al cabo de cada trimestre para los gastos del trimestre siguiente.

Comisión de compromiso: NAFIN aplicará una comisión del 0.25% anual sobre los montos reservados pero no desembolsados, de acuerdo con los términos y condiciones del crédito y cuyo gasto no haya sido justificado mediante presentación de factura pagada en la fecha programada de acuerdo al cronograma de ejecución y sus actualizaciones. Esta comisión no será aplicada, si el total de atrasos es menor que el 10% del monto previsto para el desembolso respectivo.

Cobranza: El cobro del Crédito será efectuado de acuerdo con las prácticas establecidas para operaciones de descuento. En el caso de Instituciones de Banca Múltiple, se utilizará en tanto esté disponible, el procedimiento de abono y cargo automático en las cuentas que cada institución mantiene en el Banco de México.

ARTICULO 10. Proceso de Crédito

Promoción: La promoción del Programa estará a cargo de NAFIN. Esta elaborará un folleto de información, que explique los objetivos, los criterios de elegibilidad tanto de los Proyectos como de las Instituciones, las características financieras y el proceso de contratación del Crédito. El folleto debe incluir el formato de solicitud en el cual se detalle toda la información requerida para la autorización del "Crédito y un anexo con este Reglamento. NAFIN también realizará presentaciones a todas las Instituciones a través de la Asociación de Banqueros de México, A.C., la Asociación Mexicana de Arrendadoras Financieras, A.C., la Asociación de Empresas de Factoraje Financiero, A.C., según sea el caso.

Documentación: Las Instituciones deben someter los siguientes documentos a NAFIN, acompañando la Solicitud de Crédito:

1. Cronograma de ejecución con fechas previstas de desembolso y pago;
2. Descripción del proyecto de modernización acompañado de (i) carta del Secretario del Consejo de Administración certificando que el Proyecto de Modernización fue aprobado por el Consejo en el caso de Instituciones de Banca Múltiple o (ii) copia del acta del Consejo de Administración en el que queda constancia de la aprobación del Proyecto de Modernización, en caso de Instituciones no bancarias.
3. Lista detallada de los gastos a financiar con el Crédito.

Análisis y aprobación: El Asesor Técnico realizará un análisis sobre la viabilidad del Proyecto y su contribución a los objetivos del Programa y confirmará, en su caso, que la Solicitud de Crédito se ajusta a lo dispuesto en este Reglamento.

La Solicitud de Crédito del Intermediario será sometida por NAFIN al comité correspondiente, siempre y cuando el dictamen del asesor sea favorable y cuyas principales conclusiones deberán ser incluidas en la presentación del caso.

Plazos: NAFIN tomará una decisión definitiva sobre los créditos solicitados dentro de los 30 días calendario siguientes a la fecha de recepción de la Solicitud de Crédito con la documentación completa. Una vez tomada la decisión por el Comité de Crédito, NAFIN presentará dentro de las 72 horas siguientes una oferta de crédito que contenga los términos y condiciones del mismo, la cual se mantendrá vigente por un plazo de hasta 10 días hábiles y dentro de los cuales la Institución deberá firmarla y devolverla a NAFIN. Dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de aceptación se deberá suscribir el Contrato de Crédito y los títulos de crédito correspondientes.

ARTICULO 11. Contrato de Crédito

La participación de las Instituciones en el Programa se regirá por los Contratos de Crédito que suscribirá NAFIN con cada una de ellas. En dichos Contratos se establecerán las condiciones financieras, derechos y obligaciones de ambas partes, de conformidad con las condiciones establecidas en este Reglamento. El Contrato de Crédito que se utilizará, deberá contar con la no objeción previa del BID, y establecer, entre otros, los siguientes términos y condiciones:

- (a) Asumir la obligación de pago ante NAFIN, independientemente del éxito o fracaso de los Proyectos de Modernización financiados;
- (b) Procedimiento de cobranza acordado con NAFIN;
- (c) Suscribir los pagarés pertinentes a favor de NAFIN;

- (d) Utilizar los fondos exclusivamente para pagar los servicios y bienes aprobados y de acuerdo a lo estipulado en este Reglamento
- (e) Permitir al BID, a NAFIN y a las empresas de auditoría externa designadas por NAFIN el acceso total a los archivos y demás documentos relacionados con el Programa y la verificación de las existencias físicas de bienes financiados;
- (f) Mantener la información contable del Programa de forma tal que se identifiquen: (i) los fondos provenientes del Préstamo y los aportes de contrapartida local; (ii) los desembolsos efectuados y programados; (iii) los pagos efectuados y programados; (iv) las evidencias de los gastos efectuados con recursos del Programa; y (v) el origen de los bienes y servicios financiados; y
- (g) El derecho de Nafin de (i) suspender los desembolsos en el caso de que la Institución no cumpla con lo establecido en el Contrato de Crédito y (ii) exigir el pago adelantado en las circunstancias precisadas en este Reglamento.

ARTICULO 12. Supervisión y Control

Visitas de supervisión: NAFIN y/o el Asesor Técnico efectuará las visitas que estime necesarias para confirmar que el proyecto se lleve a cabo conforme a lo previsto, así como constatar la correcta aplicación de los recursos del crédito y de la contrapartida. Tanto NAFIN, como el BID podrán realizar las visitas de inspección que estimen necesarias para el seguimiento del proyecto.

Las evaluaciones de riesgo de NAFIN, así como el dictamen del Asesor Técnico, deberán encontrarse cuidadosamente documentadas en el correspondiente archivo de crédito. El BID podrá revisar esta documentación en el momento que así lo desee, con el fin de verificar que los Créditos se han concedido de acuerdo con las estipulaciones de este Reglamento y del Contrato de Préstamo.

Reconocimiento de problemas: En caso de que NAFIN, el BID o las empresas de auditoría externa designadas detecten irregularidades, violaciones contractuales u otros acontecimientos que lleven a dudar de la correcta utilización de los recursos del Programa, NAFIN tendrá el derecho de exigir el pago anticipado del saldo del respectivo Crédito en forma parcial o total, según la gravedad de los hechos descubiertos.

Asimismo, NAFIN podrá suspender los desembolsos, si la Institución, a juicio de NAFIN, sufre un deterioro marcado en su situación financiera.

A su vez, las Instituciones pueden discontinuar su participación en el Programa. En este caso, deben informar a NAFIN por escrito por lo menos dos meses antes del próximo desembolso programado si existiesen desembolsos pendientes. La IFI podrá efectuar pagos anticipados en cualquier momento. Cualquier pago anticipado será aplicado primero a intereses y comisiones pendientes y luego a principal.

NAFIN podrá cobrar una comisión por pago anticipado en caso de Créditos a tasa fija o cuando el pago anticipado no haya sido anunciado a tiempo.

ARTICULO 13. Uso de Recuperaciones

Las recuperaciones del principal se agregarán nuevamente a los fondos disponibles del Programa, siempre y cuando su nuevo uso no impida el cumplimiento de NAFIN con los vencimientos bajo el Contrato de Préstamo.

RESUMEN DEL PLAN DE OPERACIONES
COMPONENTE B
CONSOLIDACION DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

I. Objetivo

- 1.1 El objetivo del Plan es desarrollar todas las actividades necesarias para la consolidación corporativa y modernización de NAFIN.
- 1.2 Con este objetivo se persigue incrementar la eficiencia operativa de NAFIN, mediante un proceso profundo y amplio de transformación en las áreas operativa, financiera y administrativa.

II. Descripción del Plan

- 2.1 El Plan comprende cuatro grandes áreas de acción, interrelacionadas entre sí:
 - a. Desarrollo estratégico;
 - b. Rediseño de procesos;
 - c. Administración de riesgos; y
 - d. Organización y recursos humanos.

III. Metodología

- 3.1 La metodología que se utilizará, en cada área de acción, será la siguiente:
 - a. Elaboración de un diagnóstico de cada área;
 - b. Identificación de las reformas requeridas y las medidas que deben adoptarse;
 - c. Elaboración del plan de implementación de las actividades para cada área;
 - d. Elaboración de los correspondientes manuales y reglamentos;
 - e. Desarrollo e implantación de los sistemas de informática requeridos;
 - y
 - f. Evaluación del cumplimiento del plan de actividades para cada área.
- 3.2 La mencionada metodología será instrumentada de la siguiente manera:
 - a. Constitución del Grupo Ejecutor del Plan. Este grupo estará presidido por el Director Adjunto Corporativo de NAFIN y reportará directamente al Comité Ejecutivo de NAFIN;
 - b. Contratación de un asesor externo para que actúe como asesor estratégico del Grupo Ejecutor durante toda la ejecución del Plan. Este asesor realizará las siguientes funciones: (i) orientar la organización y ejecución general del Plan; (ii) velar por la ejecución óptima de las actividades del Plan; (iii) detectar, en forma anticipada, los problemas y obstáculos para la ejecución del

- Plan; (iv) plantear soluciones alternativas a los problemas que se presenten; y (v) servir de fuente de información para identificar consultores expertos en temas específicos; y
- c. Contratación de consultores externos y asignación de personal de NAFIN para que desarrollen las actividades programadas.

IV. Descripción de actividades específicas

A. Desarrollo estratégico

- 4.1 Con el propósito de reorientar el enfoque que deberá tener NAFIN en los próximos años para coadyuvar al desarrollo económico de México en su papel de banca de fomento, se efectuarán las siguientes actividades:
- a. Revisar la misión institucional de NAFIN;
 - b. Identificar su nicho de mercado;
 - c. Elaborar el Plan Estratégico de NAFIN para el período 1996-2000; y
 - d. Determinar las actividades y productos que le permitirán cumplir con su misión y los objetivos del Plan Estratégico.

B. Rediseño de procesos

- 4.2 En función de los objetivos, actividades y productos que se definan para NAFIN se procederá al rediseño integral de los procesos existentes o a la elaboración de nuevos procesos, según corresponda, para las siguientes actividades:
- a. Proceso de financiamiento. El propósito de este proceso es lograr una mayor eficiencia y control de las actividades de crédito , inversiones en capital de riesgo y otorgamiento de garantías;
 - b. Proceso de obtención de recursos financieros. El propósito de este proceso es racionalizar y simplificar las actividades de captación interna, captación externa, manejo de recursos líquidos y operaciones de banca de inversión;
 - c. Proceso de promoción empresarial. El propósito de este proceso es fortalecer las actividades de NAFIN para desarrollar la capacidad empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa, especialmente en el sector industrial; y
 - d. Proceso de control del medio ambiente. El propósito de este proceso es crear las actividades de seguimiento y control cualitativo de las acciones que deben realizar los prestatarios de NAFIN para preservar el medio ambiente.

C. Administración de riesgos

- 4.3 Las nuevas actividades y productos que se definan para NAFIN deberán estar respaldadas por una administración más sólida en el control de los riesgos de la institución. Las actividades requeridas son:
- a. Implementación de una metodología de análisis de riesgo. El

propósito de esta actividad es incorporar nuevas tecnologías de administración de activos y pasivos financieros para lograr un mayor control sobre el riesgo institucional;

- b. Establecimiento de un sistema de administración de riesgos. El propósito de esta actividad es adecuar los diferentes sistemas de información para posibilitar y sistematizar la administración de riesgos.

D. Organización y recursos humanos

- 4.4 El objetivo de esta actividad es lograr la correspondencia entre las actividades de cada área y sus requerimientos de personal y recursos materiales. Las actividades son:

- a. Diseño de la estructura organizativa y revisión de facultades de decisión;
- b. Elaboración de los manuales de organización, funciones y procedimientos;
- c. Elaboración de un plan de capacitación; y
- d. Revisión de las políticas de personal.

V. Duración

- 5.1 El Plan será ejecutado en un período de tres años.

VI. Recursos para la ejecución del Plan

- 6.1 En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las actividades, resultados esperados y recursos requeridos para la ejecución del Plan.

RECURSOS REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN				
ÁREAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESULTADOS	SISTEMAS DE APOYO	COSTO (US\$ MM)
Desarrollo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la Misión de NAFIN - Identificación del Nicho de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión de NAFIN - Nicho de mercado de NAFIN, identificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos (SIMPI) - Estadísticas de impacto - Información de cumplimiento de metas estratégicas 	5,71
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico para 1996-2000 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actividades y productos de NAFIN 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de actividades - Listado de productos 		
Rediseño de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proceso de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de crédito y garantías - Proceso de inversiones en capital de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuento y control de cartera 	7,50
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proceso de obtención de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de captación interna - Proceso de captación externa - Proceso de manejo de recursos líquidos - Proceso de operaciones de banca de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de cobranzas - Operadores financieros - Desarrollo empresarial (PRODEM) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proceso de promoción empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de desarrollo de la capacidad empresarial 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proceso de control del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Unidad Ambiental - Proceso y manuales de seguimiento de actividades ambientales 		
Administración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la metodología de análisis de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de análisis de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de riesgos - Control de bancos - Monitoreo de desempeño de red de IFI's 	3,37
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del sistema de administración de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de administración de riesgo 		
Organización y recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizativa de NAFIN 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva estructura organizativa de NAFIN 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión - Información de personal 	3,42
	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de funciones y diseño de procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de organización, funciones y procedimientos 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Plan de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de políticas de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de administración de personal - Escala salarial - Manual de evaluación de personal 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. Desarrollo Estratégico 1.1 Revisión de la misión de NAFIN - Establecer claramente el rumbo y objetivos de NAFIN como banco de desarrollo	- Certeza en el papel a desempeñar por NAFIN en apoyo a la recuperación económica del país	- Indicadores económicos del Banco de México	- Es necesario un entorno macroeconómico y financiero estable - Hay estabilidad política - Se contribuirá a la recuperación económica del país
1.2 Identificación del Nicho de Mercado - Definir los estratos sectores y estados en los que debe enfocar su atención NAFIN	- Incremento de los apoyos otorgados a estratos, sectores y regiones considerados prioritarios	- Informes periódicos sobre la actividad económica sectorial y regional - Reportes periódicos sobre la actividad crediticia de NAFIN	- Hay estabilidad financiera - El gobierno define prioridades nacionales
1.3 Elaboración de Plan Estratégico - Contar con un documento que permita a todas las áreas de NAFIN enfocar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos	- Desarrollo del Plan Estratégicos 1996-2000 - Logro de metas y objetivos específicos por área	- Informe anual al Consejo Directivo - Reportes mensuales de la actividad institucional	- Enfoque de largo plazo - Cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y Planes Sectoriales - Compromiso de las áreas de NAFIN para el logro de metas y objetivos
1.4 Identificación de actividades y Productos de NAFIN - Determinar las actividades y productos idóneos de NAFIN como banco de desarrollo	- Política tarifaria adecuada - Incremento en la competitividad de productos y servicios - Reducción de costos - Mayor demanda de productos y servicios	- Reportes periódicos del comportamiento de los productos y servicios - Reportes contables - Encuestas de opinión	- Se complementan los productos y servicios ofrecidos por la banca comercial - Se incide en la eficiencia y productividad de la banca comercial
2. Rediseño de Procesos 2.1 Diseño del Proceso de Financiamiento - Lograr mayor eficiencia en el proceso operativo de crédito, capital de riesgo y otorgamiento de garantías	- Reducción de trámites - Reducción de costos - Optimización de recursos humanos y materiales - Incremento de utilidades	- Informes contables - Informe periódico sobre el avance del Programa Financiero - Encuestas de opinión	- No cambian los costos de los intermediarios financieros - Se estimula la reactivación económica - Se incrementa la demanda de recursos
2.2 Diseño del Proceso de Obtención de Recursos Financieros - Lograr mayor eficiencia en el proceso operativo para captar recursos financieros	- Reducción de trámites - Mejorar controles - Reducción de costos - Reducción de riesgos - Incremento eficiencia	- Informes periódicos de Tesorería y Banca de Inversión	- Estabilidad macroeconómica y financiera - Mejoran condiciones de captación - Incremento en la demanda de recursos
2.3 Diseño de Procesos de Promoción Empresarial - Fortalecer las actividades de NAFIN tendientes a desarrollar la capacidad de gestión empresarial	- Mayor eficiencia en la administración de las empresas - Incremento de ventas - Mayores utilidades - Mejoría en su estructura financiera	- Estados financieros de las empresas - Visitas de seguimiento - Encuestas dirigidas	- Interés de los empresarios en mejorar su capacidad de gestión - Disponibilidad de recursos para gastos de capacitación

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2.4 Diseño del Proceso de Control del Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a las actividades de los acreditados tendientes a preservar el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de los efectos contaminantes - Mejora en la calidad del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes periódicos de seguimiento de los proyectos apoyados por NAFIN - Reporte de entidades calificadoras de efectos contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de estándares internacionales - Apoyo de las empresas para verificar niveles de contaminación
<p>3. Administración de Riesgos</p> <p>3.1 Elaboración de la Metodología de Análisis de Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar nuevas tecnologías para un mejor control del riesgo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la probabilidad de pérdidas - Incremento de utilidades - Recuperación oportuna de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes periódicos del comportamiento del portafolio de inversiones y de la calificación de cartera de intermediarios financieros - Reportes contables - Reportes periódicos de auditoría interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de intermediarios financieros - Estabilidad de los sectores meta de crédito e inversión - Elección de la mayor tecnología disponible - Se capitaliza la experiencia de bancos similares
<p>3.2 Diseño del Sistema de Administración de Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el control de los niveles de exposición a riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de riesgos potenciales - Reducción de pérdidas - Se evita el deterioro de activos - Disminución de costos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes periódicos de auditoría interna - Informe contables - Reporte periódico de cartera vencida 	<ul style="list-style-type: none"> - Operación con intermediarios financieros en forma selectiva - Sistema flexible que permita su adecuación a necesidades futuras - Se mejora el índice de capitalización - Se propicia una sólida estructura financiera
<p>4. Organización y Recursos Humanos</p> <p>4.1 Diseño de la Estructura Organizativa de NAFIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuar la estructura organizativa a las nuevas actividades y objetivos de NAFIN 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de niveles jerárquicos - Incremento eficiencia - Reducción de gastos - Definición de facultades de decisión - Adelgazamiento de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes periódicos de la Dirección de Recursos Humanos - Informes periódicos de auditoría interna - Informes periódicos de la Dirección de Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de los altos directivos para la reestructuración - Se mantendrá al personal con mayor experiencia y capacidad
<p>4.2 Definición de Funciones y elaboración de Manuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente las actividades a realizar, las responsabilidades asumidas por las áreas y las instancias de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminación de errores - Eliminación de duplicidades - Mayor eficiencia en el desarrollo de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe periódico del área de Auditoría Interna - Desarrollo de encuestas de opinión 	<ul style="list-style-type: none"> - Se mejora la imagen de servicio de NAFIN
<p>4.3 Elaboración del Plan de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propiciar el desarrollo y superación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de conocimientos y habilidades para el desarrollo del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación periódica del personal capacitado - Evaluación periódica de los programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal se interesa en hacer carrera dentro de NAFIN - La Institución se fortalece
<p>4.4 Revisión de Políticas de Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimular la productividad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor asunción de responsabilidades - Mayor eficiencia en el trabajo - Reducción de plazas 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación periódica de desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal incrementa su nivel de productividad

**REGLAMENTO OPERATIVO
COMPONENTE C
CREDITO MULTISECTORIAL**

ARTICULO 1. Objetivo del Programa

El propósito del Programa consiste en promover el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector privado mediante el financiamiento de sus inversiones con recursos financieros de mediano y largo plazo.

ARTICULO 2. Condiciones generales

Este Reglamento establece los términos y condiciones que normarán la ejecución del Programa, cuyo financiamiento se efectuará de conformidad con el Contrato de Préstamo No. /OC-ME, celebrado entre Nacional Financiera, SNC (NAFIN) como prestatario y ejecutor y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

ARTICULO 3. Definiciones

Los términos que aparecen en mayúsculas, tienen el significado que se da a continuación:

"Agencias Calificadoras" Las empresas privadas, nacionales e internacionales , que se dedican a dictaminar acerca de la calidad crediticia de los títulos de deuda emitidos por las Instituciones.

"BID" Banco Interamericano de Desarrollo.

"Calificación de Riesgo" El resultado del análisis de las Agencias Calificadoras elegibles, expresado en las categorías A, B, y C de acuerdo con la metodología que acordaron NAFIN y el BID.

"Capital Base" La parte básica del capital neto de la IFI de acuerdo a la definición del Anexo I de la Circular 1186 de la CNBV con fecha 17.9.93.

"Capital Neto" Total de las cuentas de capital de las Instituciones, tal como definido en el Anexo I de la Circular 1186 de la CNBV con fecha 17.9.93 para la banca múltiple y en las Circulares correspondientes para las demás IFIs.

"CNBV" Comisión Nacional Bancaria y de Valores, o entidad sucesora.

"Contrato de Préstamo" Contrato de préstamo No. /OC-ME, celebrado entre NAFIN y el BID.

"Crédito" El financiamiento con recursos del Programa otorgado por NAFIN a las IFI's elegibles.

"Grupo Financiero" Persona moral constituida de acuerdo a la "Ley para Regular las Agrupaciones Financieras", que opera de acuerdo a las "Reglas Generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros" y que es propietaria de una o más IFI's.

"Instituciones Financieras" o "IFI" Los Bancos Múltiples, Arrendadoras Financieras, Empresas de Factoraje y Uniones de Crédito, legalmente establecidas en México, de conformidad con la Ley de Instituciones de Crédito", o la "Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito", respectivamente y cuyo capital pertenece mayoritariamente a personas físicas o morales del sector privado.

"Línea de Crédito" La facilidad de financiamiento que NAFIN pone a disposición de las IFI's elegibles con recursos del Programa.

"NAFIN" Nacional Financiera, S.N.C.

"Normatividad" El conjunto de lineamientos y condiciones establecidas por NAFIN a las cuales deben sujetarse las IFI's.

"Partes Relacionadas" Las personas definidas en los incisos I a VII del artículo 73 de la Ley de Instituciones de Crédito.

"Préstamo" Financiamiento otorgado de conformidad con el Contrato de Préstamo.

"Programa" Componente de crédito multisectorial del Programa de Consolidación, ejecutado de conformidad con este Reglamento.

"Programa de Consolidación" Programa de Consolidación Corporativa de Instituciones Financieras del Contrato de Préstamo.

"Proyecto" conjunto de actividades financiadas con los Subpréstamos.

"Reglamento de Crédito" o "Reglamento" El presente instrumento normativo.

"SEMARNAP" Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

"Subpréstamo" Financiamiento otorgado por las IFI's elegibles con recursos del Programa a los Subprestatarios, incluyendo bienes de capital financiados mediante contrato de arrendamiento financiero.

"Subprestatario" Persona natural o jurídica de propiedad privada, legalmente establecida en el país, que recibe recursos del Programa en calidad de Subpréstamo o que es arrendataria, en un contrato de arrendamiento financiero, de un bien de capital financiado con recursos del Programa.

ARTICULO 4. Recursos del Programa

Los recursos del Programa estarán constituidos por los fondos otorgados bajo el Contrato de Préstame, los recursos aportados por NAFIN y los recursos aportados por las Instituciones, bajo las normas de este Reglamento, siempre y cuando no provengan de otros financiamientos del BID.

ARTICULO 5. Elegibilidad de los Subprestatarios

Serán elegibles como Subprestatarios para recibir financiamiento con recursos del Programa a través de las IFI's elegibles las empresas del sector privado hasta por el límite que tiene establecido NAFIN, actualmente 65 millones de nuevos pesos.

No serán elegibles como subprestatarios las partes relacionadas con la IFI respectiva, salvo en el caso de las Uniones de Crédito.

ARTICULO 6. Uso de los recursos del Programa

Los recursos del Programa podrán ser utilizados para financiar Proyectos dirigidos al establecimiento, integración, ampliación y mejoramiento de todo tipo de actividades , así como el desarrollo y la actualización tecnológica y la reducción de impactos ambientales negativos. Los proyectos financiados deberán ser ambiental, legal y financieramente viables, de acuerdo con el análisis que efectué la respectiva IFI.

Por un período de doce meses a partir de la fecha de aprobación del Préstamo y por un monto que no exceda del equivalente de US\$60 millones de los recursos del Préstamo, los Proyectos elegibles podrán además consistir en la reestructuración de pasivos de empresas elegibles siempre y cuando sean viables, cuyo flujo de efectivo haya sido impactado negativamente por los recientes movimientos de variables macroeconómicas.

Las IFI's podrán obtener de NAFIN recursos del Programa, en calidad de crédito, para el pago de los servicios que otorguen las Agencias Calificadoras.

ARTICULO 7. Restricciones en el uso de los recursos del Programa

Con los recursos del Programa los Subprestatarios no podrán financiar:

- (a) Proyectos que usen tecnologías que atenten contra la conservación del medio ambiente;
- (b) Fabricación, ventas o exportación de armas u otros productos de uso bélico;
- (c) Pago de pasivos; salvo en los casos identificados en el Artículo que precede a este;
- (d) Reembolsos de gastos incurridos, recuperaciones de capital y dividendos;

- (e) Gastos Generales y de Administración de las Subprestatarios que no estén asociados al proyecto de inversión;
- (f) Compra de acciones o participaciones en empresas.
- (g) Arriendo y/o compra de inmuebles y bienes raíces, excepto aquellos requeridos para la ejecución de los proyectos, en cuyo caso los recursos correspondientes deberán originarse en la contrapartida local; y
- (h) Impuestos y otros gravámenes con excepción de los impuestos y gastos de importación.

ARTICULO 8. Restricciones en el uso de los recursos del Préstamo

Con los recursos del Préstamo no se podrán financiar bienes y servicios cuyo origen no sea de los países miembros del BID.

ARTICULO 9. Elegibilidad de las IFI's

Serán elegibles para participar en el Programa las IFI's que cumplan con los siguientes criterios:

- A. Bancos, Arrendadoras Financieras y Empresas de Factoraje:
 - 1. Normativa Prudencial de la CNBV;
 - 2. Índice de capitalización por lo menos igual al 8%;
 - 3. El saldo de la cartera vigente con NAFIN no podrá exceder (i) 3 veces el Capital Neto del Banco en caso de contar con una calificación de una Agencia Calificadora (ii) 2 veces el Capital Neto del Banco en caso de no contar con tal calificación; y
 - 4. Calificación de Riesgo (Grupo A o B) o cumplir con los criterios de calificación para la asignación de líneas de descuento (Grupo C).
- B. Uniones de Crédito:
 - 1. Capital Neto no menor al 10% de los pasivos totales;
 - 2. Límite máximo por Subprestatario no mayor del 5% de la cartera total;
 - 3. Cartera vencida no mayor al promedio que registre la Banca o el sector que corresponda al tipo de intermediario, cualquiera que sea menor; y
 - 4. El saldo de la cartera con NAFIN no podrá exceder del 50% del pasivo total de la Unión de Crédito.

ARTICULO 10. Agencias Calificadoras

Las Agencias asignarán calificaciones conforme a sus estándares de evaluación a las IFI participantes que así lo soliciten. Para este propósito, solo serán elegibles las Agencias cuyos antecedentes profesionales, principios de evaluación y experiencia cumplan con estándares internacionalmente aceptables, incluyendo la evaluación de la gestión de las Instituciones. Las calificaciones deben considerar el riesgo comercial de las Instituciones Financieras, sin considerar la existencia de esquemas de apoyo estatal.

ARTICULO 11. Calificaciones de Riesgo

Las Instituciones Financieras elegibles serán clasificadas en tres categorías: A, B y C, siendo la categoría A el menor riesgo y la categoría C el mayor riesgo. Las instituciones que no cuenten con una calificación de una agencia calificadora elegible, serán automáticamente calificadas como C.

El total de recursos desembolsados a instituciones de categoría C no podrá exceder el 15% de los recursos del Programa.

ARTICULO 12. Obligaciones de las IFIs

La participación de las IFI's en el Programa se registrará por los Convenios Generales que establecen las bases genéricas para el descuento y otorgamiento de crédito en el caso de los intermediarios financieros bancarios y en los no-bancarios a través de los contratos de crédito que NAFIN suscribe en la actualidad con cada uno de ellos. En dichos Convenios se incluirán las condiciones y obligaciones que las IFI's deberán cumplir con NAFIN, entre las cuales deben figurar las siguientes:

- (a) Mantener y suministrar a NAFIN o al BID, cuando así lo soliciten, la información financiera del Programa de forma tal que se identifiquen: (i) los fondos provenientes del Programa y los aportes de contrapartida local, si los hubiese; (ii) las condiciones financieras de los Subpréstamos; (iii) el estado de la cartera de los Subpréstamos; (iv) el origen de los bienes y servicios financiados; (v) datos complementarios sobre los Subprestatarios y toda aquella información que requiera NAFIN para el seguimiento adecuado al Programa;
- (b) Permitir el acceso a los auditores del Programa, suministrando la información necesaria para este propósito y para el análisis a posteriori de la operación;
- (c) Presentar los estados financieros anuales auditados por una empresa de contadores públicos y otras informaciones que NAFIN o el BID razonablemente solicite para dar seguimiento al desempeño financiero de la IFI;
- (d) En caso de las actividades que requieran para su ejercicio un certificado de cumplimiento ambiental, emitido por SEMARNAP de acuerdo a la clasificación que NAFIN le entregará a las IFI's, obtener de cada Subprestatario, antes del primer desembolso del Subpréstamo respectivo, dicho certificado; y
- (e) Las demás obligaciones que según este Reglamento le correspondan a las IFI's.

ARTICULO 13. Líneas de Crédito

Los acuerdos de términos y condiciones establecerán en adición a lo señalado en otros Artículos de este Reglamento, los montos de la Línea de Crédito que NAFIN otorgará a cada IFI elegible. Los montos serán revisados cada seis meses en el caso de las IFI's no bancarios y 12 meses en los bancarios y a raíz de cualquier cambio con respecto a los criterios de elegibilidad y podrán ser modificados por NAFIN cuando lo estime oportuno.

El otorgamiento de la Línea de Crédito no constituye un compromiso por parte de NAFIN de garantizar la disponibilidad de recursos. Las solicitudes de descuento serán atendidas en la medida que NAFIN disponga de recursos. No obstante, la IFI podrá solicitar la reserva explícita de la cantidad de recursos que requiere, en cuyo caso NAFIN aplicará una comisión de compromiso.

ARTICULO 14. Formalización de los Subpréstamos

El documento de formalización de los Subpréstamos deberá

- (a) El compromiso del Subprestatario de que los bienes y servicios que se financien con el Subpréstamo se utilizarán exclusivamente en la ejecución del respectivo Proyecto;
- (b) El derecho de NAFIN, del BID y de la respectiva IFI de examinar los bienes, lugares y trabajos de los Proyectos;
- (c) La obligación del Subprestatario de proporcionar todas las informaciones que NAFIN solicite con respecto a los Proyectos y su situación financiera; y
- (d) El derecho de la IFI de suspender los desembolsos y/o declarar el vencimiento anticipado de los Subpréstamos cuando el Subprestatario no cumpliera con las estipulaciones de este Reglamento.

ARTICULO 15. Términos y Condiciones de los Créditos y Subpréstamos

- (a) Denominación

Los Créditos y los Subpréstamos serán denominados en dólares de los Estados Unidos de América, siempre y cuando la empresa sea generadora neta de divisas o cotice sus productos a precios internacionales.

- (b) Plazos

Los plazos de amortización y períodos de gracia de los Subpréstamos serán de libre negociación entre las IFI's y los Subprestatarios e igual a los plazos de los Créditos. Sin embargo, el plazo mínimo del primer vencimiento no podrá ser inferior a un año y el plazo máximo del vencimiento final no podrá ser superior a quince años. NAFIN podrá acortar el plazo máximo para asegurar la consistencia del plazo de la cartera con los vencimientos del Préstamo.

(c) Tasas de interés de los Créditos

Las tasas de interés se basarán en los movimientos de mercado y estarán compuestas por una tasa base, un margen por riesgo de IFI y un margen por plazo.

(d) Tasas de interés de los Subpréstamos

Las tasas de interés sobre los Subpréstamos serán libremente pactados entre las IFI's y los Subprestatarios.

(e) Comisiones

NAFIN cobrará una comisión de compromiso del 0.75% anual sobre los montos reservados a solicitud explícita, no desembolsados por cada IFI.

En caso de Créditos a tasa fija NAFIN aplicará una comisión de prepago por el ...% sobre los montos pagados por la IFI antes del vencimiento pactado originalmente.

(f) Desembolsos y documentación

El Programa utilizará la modalidad de descuento automático, descuento rápido y descuento facultativo, de acuerdo con los niveles de facultades establecidos en la normatividad de NAFIN y conforme a la mecánica operativa para el descuento de créditos.

ARTICULO 16. Medio Ambiente

NAFIN realizará evaluaciones ambientales periódicas de la operación, a través del análisis de una muestra estadísticamente significativa y representativa de los diferentes tipos de empresas subprestatarias. Sobre la base de los resultados obtenidos, NAFIN realizará anualmente los ajustes a que haya lugar.

ARTICULO 17. Supervisión

Los Subpréstamos otorgados con cargo a este Programa serán objeto de una supervisión estrecha por parte de NAFIN para verificar el cumplimiento de las IFI's y de los Subprestatarios con las estipulaciones del presente Reglamento.

La supervisión será efectuada de acuerdo a las normas de NAFIN al respecto y sobre la base de muestras de los proyectos financiados, debiendo obligarse las IFI's a tomar todas las medidas requeridas para facilitar dicha supervisión.

ARTICULO 18. Sanciones

NAFIN podrá suspender los desembolsos y/o declarar el vencimiento anticipado de los Subpréstamos cuando la IFI no cumpliera con las estipulaciones de este Reglamento.

ARTICULO 19. Modificación del Reglamento

NAFIN podrá sugerir modificaciones al presente Reglamento, para adaptarlo a nuevas circunstancias que pudieran presentarse en el transcurso de su ejecución. Cualquier modificación a este Reglamento entrará en vigencia, una vez que el BID haya expresado su no objeción.

Las modificaciones que NAFIN efectuó a la normatividad referida en el Reglamento, entrarán en vigencia, para los propósitos de este Programa, una vez que se disponga de la no objeción del BID.

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. PRESTAMO /OC-ME A NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)
PROGRAMA DE CONSOLIDACION CORPORATIVA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

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 los Estados Unidos Mexicanos, como Garante, para otorgarle un préstamo destinado a cooperar en el financiamiento de un Programa de Consolidación Corporativa de Instituciones Financieras. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$250.000.000 o su equivalente en otras monedas, excepto la de Mexico, que formen parte de los recursos del capital ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo. Hasta US\$100.000 de los recursos del préstamo serán financiados siguiendo las modalidades indicadas en el Documento FN-483-3, "Propuesta para el Establecimiento de una Ventanilla en Dólares de los Estados Unidos de América", aprobado por el Directorio Ejecutivo el 11 de mayo de 1994.