

00662

5

24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN EPOCA DE  
CRISIS EN LA BANCA DE DESARROLLO RURAL  
UN ENFOQUE ESTRATEGICO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**ING. SALVADOR VAZQUEZ AMAYA**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**México, D. F.**

**1988**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# I N D I C E

	Página
<b>I N T R O D U C C I O N</b>	<b>1</b>
<b>1. EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL</b>	
1.1. Propósito Fundamental	5
1.2. Objetivos Generales	5
1.3. Objetivos Específicos	7
<b>2. EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO</b>	
2.1. Condicionantes de la Política de Financiamiento del Desarrollo	10
2.1.1. Condicionantes externas	11
2.1.2. Condicionantes internas	11
2.2. La Política de Financiamiento del Desarrollo 1984-1988	13
2.2.1. Naturaleza	13
2.2.2. Objetivos Generales	14
2.2.3. Objetivos Específicos	15
<b>3. LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>	
3.1. Concepto	17
3.2. El Proceso	18
3.3. Objetivos	20
3.4. Políticas	22
3.5. La Estrategia Financiera	22
3.5.1. Objetivos	23
3.5.2. Políticas	24
<b>4. LA BANCA DE DESARROLLO RURAL</b>	

	Página
4.1. Misión	26
4.2. Problemática	27
4.2.1. Diagnóstico externo	29
4.2.2. Diagnóstico interno	39
4.3. Objetivos para el periodo 1984-1988	48
4.3.1. Generales	49
4.3.2. Específicos	50
4.3.2.1. Operación Crediticia	50
4.3.2.2. Operación Financiera	52
4.3.2.3. Operación Administrativa	53
4.4. Metas de Resultados 1987	54
4.4.1. Programa Crediticio a Ejercer 1987	55
4.4.2. Presupuesto de Ingresos 1987	58
4.4.3. Presupuesto de Egresos 1987	60
4.5. Estrategias Financieras	63
4.5.1. Penetración en el Mercado Financiero	63
4.5.1.1. Los Valores Financieros	63
4.5.1.2. Procedimientos de Contratación	65
4.5.1.3. Políticas	67
4.5.2. Especificación de criterios para separar operaciones de subsidio que impliquen beneficio social de las operaciones comerciales que implican rentabilidad económica y financiera.	69
4.5.2.1. Criterios de Asignación	69
4.5.2.2. Criterios de Recuperación	70
4.5.3. Establecimiento de un Sistema de Operación Descentralizado de Recursos.	71

	Página
4.5.3.1. <i>Objetivos</i>	71
4.5.3.2. <i>Procedimientos</i>	73
4.5.3.3. <i>Marco Normativo</i>	76
5. <i>MODELO DE SIMULACION</i>	80
5.1. <i>Consideraciones del modelo</i>	81
5.2. <i>El Modelo</i>	82
5.2.1. <i>Pasos para ejecutar el programa</i>	83
5.2.2. <i>Aplicación Práctica</i>	84
<b>CONCLUSIONES</b>	91

## INTRODUCCION

Un problema fundamental a ser estudiado es el que presenta el sector rural, el cual puede ser desglosado de la manera siguiente:

1. En la actividad agrícola, se amplió la superficie dedicada a la agricultura, pero no se asoció la dotación de tierra con el acceso a los insumos productivos, ni con la creación de obras de infraestructura, lo que provocó que la gran mayoría de los campesinos continuáran con formas tradicionales de cultivo, en grandes zonas de temporal (75% del total de la superficie cosechada en todo el país).

Se ha impulsado a las zonas de riego, dandoles los mayores apoyos. Sin embargo éstas zonas han orientado su producción hacia cultivos de alta rentabilidad destinados en gran medida a la exportación y a la producción de materias primas y forrajes para la ganadería intensiva, la avicultura y la porcicultura.

2. En el aspecto pecuario, se practica una ganadería extensiva, cuya producción se ha estancado e incluso ha disminuido en las últimas décadas, en tanto que en la producción de carne porcina, aves y huevo, se desarrollaron explotaciones altamente tecnificadas con elevados índices de rentabilidad, pero altamente dependientes de bienes y servicios provenientes del exterior.

3. En el aspecto forestal, las políticas establecidas carecen de continuidad, de articulación y estímulo, dando como resultado explotaciones inadecuadas, falta de organización de los productores, tala inmoderada sin la reforestación requerida para repoblar.

Por otro lado, la deficiencia de la infraestructura en el almacenamiento y acopio, en la estructura y funcionamiento de los sistemas de transporte y en la comercialización, ha contribuido en un alto grado al intermediarismo.

Además, el sector rural no ha sido ajeno a la crisis que se presentó en el país a partir de 1982, por el contrario, ésta se ha combinado con los desequilibrios estructurales del sector para acentuar aún más las condiciones de rezago, pobreza y desnutrición, que lo han caracterizado en las últimas décadas; por lo que el país ha pasado de exportador a importador neto de productos básicos.

El Estado como rector responsable del desarrollo de la nación ha pretendido dar solución a la problemática anteriormente expuesta, estableciendo una estrategia de desarrollo, la cual se expone en el "Plan Nacional de Desarrollo Rural Integral".

El "Plan Nacional de Desarrollo Rural Integral" se fundamenta en dos conceptos básicos:

1. La Reforma Agraria Integral, que contiene cuatro propósitos básicos:

- La continuidad y culminación del proceso de reparto masivo.
- La regularización de la tenencia de la tierra.
- El fortalecimiento del sector social rural.
- El avance en el proceso de organización de los ejidos y comunidades.

2. El Desarrollo Rural Integral que consolida y fortalece el proceso de la Reforma Agraria mediante la articulación de las políticas; agraria, de producción agrícola y de bienestar social.

Uno de los instrumentos que el gobierno ha utilizado para promover el Desarrollo Rural Integral ha sido la Banca de Desarrollo Rural, la cual participa en el objetivo de la soberanía alimentaria, financiando la producción agropecuaria.

La Banca de Desarrollo Rural fomenta la producción en las áreas con potencial productivo, con productores de escaso nivel económico que no tienen acceso al financiamiento institucional por diversas limitaciones, como son la falta de garantía y su reducida disponibilidad de recursos naturales y de capital, así como su escasa diversificación productiva, orientada principalmente a cultivos básicos con precios controlados y baja rentabilidad.

Esta Banca además de otorgar trato diferencial a la clientela proporciona una serie de servicios complementarios a través de los fideicomisos establecidos, tales como obras de infra-

*estructura complementarias a la producción, organización y asistencia técnica, comercialización de insumos y productos, necesarios para que los productores tengan acceso a los recursos crediticios.*

*Del estudio de los esquemas propuestos a través de mi formación académica, en cuanto a la aplicación del proceso de planeación estratégica a entidades lucrativas, como elemento que promueve la eficiencia y la eficacia en la realización de mis actividades, considero que éste proceso puede ser aplicado a la Banca de Desarrollo Rural.*

*Es así que el presente trabajo pretende hacer el esfuerzo de desarrollar el esquema básico de Planeación Estratégica, explicitando cada una de las etapas del mismo, para que finalmente se propongan los lineamientos para desarrollar una Planeación Financiera Estratégica que promoverá el logro de los objetivos de financiamiento al campo.*

*Así mismo, considerando el esquema propuesto por George A. Steiner (1) para generar estrategias, en el presente trabajo he desarrollado un modelo de simulación que proyecta tendencias futuras de los distintos instrumentos financieros y pronostica las necesidades de financiamiento.*

(1) Steiner, George A., 1985, pag. 181.

# C A P I T U L O 1

## EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

# EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

## 1.1. Propósito Fundamental.

*Con el "Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral" se pretende "Mejorar el bienestar social de la población del medio rural e incrementar los niveles de producción, empleo e ingreso, con base en la transformación de las estructuras económicas y sociales prevaletientes y sus relaciones de intercambio, así como en su participación organizada y la plena utilización de los recursos naturales y financieros, con criterios sociales de eficiencia productiva, permanencia y equidad, fortaleciendo su integración con el resto de la Nación". (1).*

*Como puede observarse se pretende corregir el desequilibrio existente entre el campo y el medio urbano, mediante el correspondiente apoyo a la población del medio rural.*

## 1.2. Objetivos Generales.

*De acuerdo con los propósitos anteriormente mencionados y considerando la problemática del desarrollo rural, se han definido los siguientes objetivos generales.*

- a) Mejorar los niveles de bienestar social de la población rural en materia de alimentación, salud, educación y vivienda, con énfasis en las comunidades que*

(1) Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral 1985-1988.

- presentan condiciones críticas, a fin de avanzar superando todo aquello que limita el desarrollo material de las mismas.*
- b) Garantizar la seguridad jurídica a las diversas formas de la tenencia de la tierra en las áreas rurales; concluir el reparto de tierras legalmente afectables, y apoyar la organización agraria básica, a fin de propiciar la incorporación a la producción de la totalidad de los predios susceptibles de explotación.*
- c) Aumentar la producción y productividad de las actividades económicas del medio rural y propiciar su integración bajo el control de los productores organizados, acelerar la capitalización de las unidades productivas, asegurar la autosuficiencia en granos básicos, aumentar el abastecimiento de materias primas, mejorar la balanza comercial, y reducir la dependencia externa, dando prioridad a los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados dedicados a la producción de alimentos básicos y a los que se ubiquen en áreas de temporal.*
- d) Incrementar el empleo y el ingreso de la población rural a través del fomento y consolidación de procesos económicos autosostenidos, para que los productores se conviertan en el factor de cambio que garantice el desarrollo social de las comunidades, respetando los derechos que establece la legislación.*

### 1.3. Objetivos Específicos.

- Mejorar los niveles básicos de alimentación y nutrición de la población rural.
- Mejorar el nivel de salud de la población rural.
- Mejorar los niveles de educación en las comunidades rurales.
- Mejorar las condiciones de la vivienda rural.
- Reducir el déficit de servicios de agua potable y alcantarillado en las comunidades rurales.
- Avanzar en la electrificación de poblados, con prioridad en aquellos que concentren servicios básicos de bienestar social y de apoyo a la producción rural.
- Dotar toda la tierra susceptible de reparto, proveniente de propiedades privadas que rebasen los límites previstos por la ley, de tierras ociosas, de terrenos baldíos y de terrenos nacionales con posibilidad de aprovechamiento agropecuario.
- Otorgar seguridad jurídica a las diversas formas de tenencia de la tierra en el medio rural.
- Apoyar la organización agraria con respeto a su autonomía y formas de participación democrática campesina.
- Alcanzar la autosuficiencia en granos básicos alimentarios, que coadyuve al logro de la soberanía alimentaria.
- Aumentar la disponibilidad de proteínas, incrementando en primer término la producción primaria, de leche, huevo y carne de aves.
- Impulsar la ganadería ovina y caprina en zonas de es-

*casa dotación de recursos, asimismo, elevar la producción y productividad de la ganadería bovina, y apoyar la apicultura.*

- *Aprovechar de manera integral los recursos forestales, para aumentar la oferta de bienes maderables y no maderables, incorporar a los dueños y poseedores del recurso a la actividad productiva, en forma tal que permitan su explotación racional y su conservación.*
- *Desarrollar la actividad acuícola y de pesca ribereña aprovechando integralmente los cuerpos de agua naturales y artificiales.*
- *Integrar en forma creciente a los productores primarios a las instancias de beneficio, transformación y comercialización, y fortalecer su participación directa en la explotación de los recursos naturales.*
- *Incrementar los ingresos del medio rural y absorber mano de obra excedente.*
- *Asegurar el abasto de bienes socialmente necesarios e insumos al medio rural.*
- *Desarrollar y consolidar la investigación básica, aplicada y tecnológica del sector.*
- *Propiciar el mejoramiento del equilibrio ecológico y la preservación del medio ambiente.*
- *Impulsar la ampliación y diversificación de actividades en el medio rural, que generen mayor nivel de empleo e ingreso, apoyando preferentemente a la áreas de temporal.*

Con este marco de referencia que es un extracto del "Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral 1985-1988", procedamos a conocer el "Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 1984-1988" publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 4 de Junio de 1984.

Ambos programas toman en cuenta la política de la actual administración del gobierno Miguel de la Madrid Hurtado, por lo que deben considerarlos dentro de sus planes todas aquellas instituciones federales involucradas en el logro de los objetivos y metas que contemplan dichos programas.

Ya que a la Banca de Desarrollo Rural (BANRURAL), se le ha asignado el papel de "Promotora e impulsora del desarrollo rural integral", ésta debe considerar las políticas que establecen los programas antes mencionados al planear sus metas y objetivos.

La Política de Financiamiento del Desarrollo, que veremos en el capítulo siguiente nos va a dar la pauta a seguir para obtener, asignar y canalizar los recursos que nos ayudaran a lograr el Desarrollo Rural Integral.

## C A P I T U L O 2

### EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO

## EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO

### 2.1: Condicionantes de la Política de Financiamiento del Desarrollo.

La política de financiamiento del desarrollo está significativamente limitada por diversos factores, tanto de orden externo como interno.

La experiencia de México en el pasado reciente demuestra que el país no debe aislarse del mundo exterior. Por tanto, las políticas que se apliquen deben tomar en cuenta la situación y posible evolución del entorno internacional.

El desempeño de la economía internacional en los últimos años, caracterizado por bajas tasas de crecimiento económico, reducidos volúmenes de comercio, así como incertidumbre e inestabilidad financiera y monetaria, se ha traducido en un crecimiento nulo o negativo y en un deterioro de las condiciones de vida de muchos países subdesarrollados.

En consecuencia, la política de financiamiento del desarrollo debe ser consistente con las circunstancias actuales y las tendencias de la economía internacional y, al mismo tiempo, tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Por otra parte, la política de financiamiento del desa-

rollo también está condicionada por factores internos. Las principales condicionantes internas pueden sintetizarse en los siguientes aspectos: la estructura y dinámica de la población, la desigualdad económica, y la configuración del aparato productivo y del sector externo.

#### 2.1.1. Condicionantes externas.

Entre los principales aspectos del entorno internacional cuya evolución condicionará la política de financiamiento, pueden destacarse los siguientes: el desempeño de la actividad económica internacional, sobretudo en términos de crecimiento, inflación y desempleo de los países industrializados; el comportamiento del comercio internacional, que está estrechamente vinculado a lo anterior y en buena medida determinará la capacidad del país para incrementar significativamente sus exportaciones; las condiciones de los mercados financieros internacionales, ya que de ello dependerá en gran parte el acceso de México al crédito externo y determinará la carga que representará el servicio de la deuda externa; y, finalmente, la evolución del mercado petrolero internacional, debido a que los hidrocarburos constituyen la principal fuente de divisas para México.

#### 2.1.2. Condicionantes internas.

- El tamaño de la población y el rápido crecimiento que

*todavía se observa en la actualidad, implican demandas crecientes de los servicios públicos esenciales, por lo que el Estado mexicano debe aplicar recursos tanto a inversión en infraestructura como a la prestación de dicho servicio básico. La política de financiamiento enfrenta así un dilema entre inversión y consumo.*

*- La dinámica y estructura de la población también condicionan los alcances del sistema tributario. En 1982 el 43% de la población fue menor a 16 años y de cada individuo económicamente activo dependían 1.9 personas; ello se traduce en que sólo una de cada 2.9 persona pueden considerarse, en una primera instancia, contribuyentes potenciales del sistema de impuestos directos.*

*- La desigualdad económica también representa una condicionante de la política de financiamiento. Por una parte, implica que la capacidad de ahorro se concentra en un limitado sector de la población, por otra, la distribución inequitativa del ingreso y de la riqueza condiciona los alcances del sistema tributario.*

*- La dispersión geográfica de las unidades de producción, ya que para ampliar la infraestructura bancaria y de recaudaciones se requieren erogaciones sustanciales que en muchas ocasiones no se justifican en términos de la relación costo-beneficio. Esto inevitablemente limitará la cobertura del sistema financiero, así como la fiscalización y el control de contribuyen-*

tes.

- El sector externo es condicionante de la política de financiamiento, por el elevado monto de la deuda externa, su servicio y la participación mayoritaria del petróleo en las exportaciones totales.

## 2.2. La Política de Financiamiento del Desarrollo 1984-1988.

La política de financiamiento considera los lineamientos generales establecidos en el "Plan Nacional de Desarrollo", responde a la necesidad de dar solución a los problemas coyunturales y estructurales de la economía, tiene en cuenta la experiencia pasada en la materia y las restricciones internas y externas, actuales y previsibles que la condicionarán en el periodo 1984-1988. Asimismo es producto de la planeación democrática que esta administración ha adoptado.

La política de financiamiento comprende diversos aspectos sustantivos de las políticas de gasto público, de empresa pública, de vinculación con la economía internacional y, en menor medida, de capacitación y productividad.

### 2.2.1. Naturaleza.

La política de financiamiento del desarrollo contempla prácticamente todos los aspectos del proceso económico, en cuanto considera la generación, asignación, canaliza-

*ción y uso de lo recurso de la economía en general y de los financieros en particular, que a su vez incluyen tanto lo presupuestales como los crediticios. Su propósito esencial consiste en asegurar una relación adecuada entre los recursos que genera la economía y aquellos orientados a financiar el desarrollo, ya que ésta política se aplica a las finanzas públicas y a las políticas financieras.*

*El campo de la finanzas públicas comprende principalmente las políticas de ingresos, gastos y empresa pública. Las políticas financieras comprenden entre otras, la políticas crediticia, monetaria, cambiaria, de tasas de interés de intermediación financiera, etc.*

*En el sistema de economía mixta mexicano la política de finanzas públicas en buena medida condiciona el comportamiento de las políticas financieras. La función principal de las diversas políticas financieras es, por una parte, coadyuvar a una instrumentación eficaz de la política de finanzas públicas y, por otra, asegurar que el sistema financiero cumpla adecuadamente sus funciones de intermediación y de apoyo a los sistemas privado y social.*

### 2.2.2. Objetivo General.

*El objetivo general de la política de financiamiento del desarrollo para el periodo 1984-1988 es apoyar financieramente la estrategia económica y social del "Plan Na-*

*cional de Desarrollo", tomando en cuenta la retriicciones existentes en materia de recursos y asegurando su viabilidad en el contexto económico internacional.*

*Para lograr una relación adecuada entre los recursos disponibles (incluyendo los que se obtengan del exterior, así como la expansión monetaria) y aquellos orientados a financiar el proceso de desarrollo, se tendrán como premisas de mediano plazo reducir gradualmente el déficit de las finanzas públicas; lograr un financiamiento sano que permita abatir la inflación y procurar que ésta converja a las referencias internacionales; estabilizar paulatinamente el tipo de cambio; y disminuir el déficit de la cuenta corriente a niveles acordes con las posibilidades de financiarlo en el mediano y largo plazos.*

*La política de financiamiento participa de manera destacada en las acciones orientadas a lograr los cuatro objetivos fundamentales del desarrollo que se establecen en el "Plan Nacional de Desarrollo", siendo estos: conservar y fortalecer la instituciones democráticas; vencer la crisis; recuperar la capacidad de crecimiento; e iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.*

### 2.2.3. Objetivos Específicos.

*- Recobrar y fortalecer el ahorro interno.*

- *Propiciar la asignación y canalización eficiente y equitativa de los recursos financieros, de acuerdo con las prioridades de desarrollo.*
- *Reorientar las relaciones económicas con el exterior.*
- *Fortalecer el sistema financiero y promover su consolidación institucional para que se adapte a los requerimientos del país y realice mejor sus funciones.*

*Como puede observarse los tres primeros objetivos abarcan los campos de acción de la estrategia de financiamiento que habrá de instrumentarse, mientras que el cuarto objetivo responde a la necesidad de adecuar las necesidades de las instituciones encargadas de ejecutar muchas de las acciones y orientaciones que se derivan de la política de financiamiento.*

*El siguiente capítulo describe el modelo de la "Planeación Estratégica", el cual trataremos de adecuar a la Banca de Desarrollo Rural, considerando las políticas enmarcadas en los programas establecidos por el gobierno federal para lograr el desarrollo integral del país.*

## C A P I T U L O 3

### LA PLANEACION ESTRATEGICA

## LA PLANEACION ESTRATEGICA

### 3.1. Concepto.

*"Es el proceso en el cual se fijan los propósitos se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones". (2)*

*"La Planeación Etratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección". (3)*

La consultoría de INFOTEC ( Información Tecnológica y Consultoría ) define:

*"La planeación estratégica es un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno".*

*"La planeación estratégica es una capacidad desarrolla-*

(2) Aguirre Mora Octavio, 1981, pag. 53.

(3) Steiner, George A., 1985, pag. 21.

*da por una organización para enfrentarse a las formas que adopta su medio ambiente".*

*De las definiciones anteriores se deduce que la planeación estratégica es un proceso continuo, flexible e integral que da a las organizaciones la capacidad de enfrentarse a los cambios tanto externos como internos que adopta su medio ambiente, y así poder subsistir.*

*Es un proceso continuo ya que el plan estratégico se debe revisar periódicamente, el plan en nuestra economía se vuelve obsoleto a muy corto plazo (3 meses en promedio).*

*Es un proceso flexible e integral, ya que el plan debe adaptarse a los cambios del medio ambiente y a la medida de la empresa e integral por que debe considerar todas aquellas variables que influyen en el proceso.*

*Finalmente la planeación estratégica debe aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas.*

### **3.2. El Proceso.**

*Rothschild, William E. (4), establece que si se desea planear estratégicamente es necesario seguir una serie de etapas:*

(4) Rothschild, William E., 1976., Caps. 8 y 9.

- *Se debe partir de la misión de la empresa; cuál es, en que medida se está cumpliendo; como se ha llegado a cumplir.*
  
- *Posteriormente se revisa el desenvolvimiento de la empresa, esto se hace en base a dos enfoques:*
  - a) *Efectuando un diagnóstico acerca del entorno de la empresa, en el que se incluyen aspectos relacionados con:*
    - a.1) *Entorno Macroeconómico donde se incluyen factores sociales, gubernamentales, tecnológicos y económicos.*
    - a.2) *Entorno Microeconómico, donde las variables relevante son: los clientes, el mercado, la competencia y la tecnología.*
  
  - b) *Elaborando un diagnóstico sobre la actuación interna de la empresa, donde se incluyen aspecto de eficiencia productividad y rentabilidad.*
  
- *En seguida se marca la posición actual de la empresa y la proyección deseada de la misma, estableciendo objetivos y metas.*
  
- *Finalmente se establece el tipo de estrategia que se adoptará para alcanzar la posición de mercado que se pretende:*

- a) Penetración de nuevos mercados
- b) Consolidación en el mercado en que actúa
- c) Reconquista por haber perdido fuerza en su mercado
- d) Cosecha

Cada estrategia trae aparejado un cuadro específico de políticas, supuestos, etc.

Elegida la estrategia, se hace la comparación con la o las estrategias actuales y se determina que elementos coinciden y cuales discrepan con el fin de establecer la parte operativa del proceso.

### 3.3. Objetivos.

Los propósitos de un sistema de planeación estratégica que se citan a continuación son generales para la mayoría de las empresas:

- Cambio de dirección de la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que lo directivos tomen mejores decisiones.

- *Desarrollar un sistema de referencia para presupuestos y planes operativos a corto plazo.*
- *Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para propiciar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.*
- *Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.*
- *Desarrollar una mejor comunicación.*
- *Obtener el control de las operaciones.*
- *Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.*
- *Evitar el desempeño forzado.*
- *Capacitar ejecutivos.*
- *Proporcionar un mapa para indicar en donde estará ubicada la compañía y como llegar hasta allí.*
- *Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.*
- *Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa*
- *Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.*
- *Desarrollar lo que otras empresas hacen".(5)*

(5) Steiner, George A., 1985, pag. 63.

Como puede observarse con el establecimiento de un plan estratégico se pretende que las organizaciones sigan siendo competitivas, rentables y por tanto, productivas y eficientes.

### 3.4. Política.

Peter Drucker dice: "Un buen ejecutivo no toma muchas decisiones. Resuelve problemas genéricos estableciendo políticas". (6)

La formulación de buenas políticas y estrategias podrá ayudar a reducir bastante el número de decisiones que se deban tomar.

Cada estrategia trae aparejado un buen número de políticas, por lo que éstas se pueden dividir en:

- Políticas de Mercado - Estrategias de Mercado
- Políticas de Producción - Estrategias de Producción
- Políticas Financieras - Estrategias Financieras
- Políticas de Recursos H. - Estrategias de Recursos H

### 3.5. La Estrategia Financiera.

"Estrategia es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa". (7)

(6) Bierman Harold, Jr., 1986, pag. 9.

(7) Tregoe, Benjamin B. y Zimmerman, John W., 1983, pag. 3.

*La estrategia financiera consiste en el conjunto de metas, objetivos y políticas de acción referentes a la obtención, conservación y uso de fondos necesarios para hacer posible el logro de los objetivos principales de la empresa.*

### **3.5.1. Objetivos.**

*Puntos donde se concentran los objetivos:*

- a) Rendimiento sobre la inversión.*
- b) Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero).*
- c) Relación de capital de trabajo.*
- d) Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.*
- e) Existencia de caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.*
- f) Rotación de cuentas por cobrar.*
- g) Rotación de inventarios.*
- h) Dividendos por acción.*
- i) Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre ventas.*
- j) Porcentaje de dividendos sobre utilidades.*
- k) Porcentaje de utilidades sobre ventas.*
- l) Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.*
- m) Mezcla o composición de los créditos bancarios.*

Y en general, el lograr metas sobre montos mínimos o máximos de partidas del balance y el estado de pérdidas y ganancias.

### 3.5.2. Políticas.

- a) Sobre el endeudamiento con bancos.
- b) Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores.
- c) Sobre pago de impuestos.
- d) Sobre financiamiento de adquisiciones de activo fijo.
- e) Sobre la estructuración de las deudas a plazo mayor de un año.
- f) Sobre dividendos.
- g) Sobre aumentos en el capital social pagados.
- h) Sobre existencias en caja y bancos.
- i) Sobre crédito y cobranzas.
- j) Sobre inversiones de sobrantes temporales de fondos de tesorería.
- k) Sobre niveles de inversión de capital de trabajo en inventarios.
- l) Sobre inversiones en activo fijo.
- m) Sobre depreciación de activos fijos y amortización de cargos diferidos.
- n) Sobre revaluación de activos fijos.
- o) Sobre revelación de información.
- p) Sobre el aseguramiento contra riesgos.

*Se pretende adecuar este modelo de planeación estratégica, al Sector no Lucrativo, siguiendo lo mas cercano posible el proceso que se plantea en este capítulo.*

*Considero que esta tarea no es fácil debido a la dispersión de información, así como a su confidencialidad dentro de la Banca de Desarrollo Rural, sin embargo se tratará de seguir paso a paso dicho proceso en el capítulo siguiente.*

## C A P I T U L O 4

### LA BANCA DE DESARROLLO RURAL

# LA BANCA DE DESARROLLO RURAL

## 4.1. Misión.

*Dentro del contexto Nacional de Política Económica, al Sistema Banrural se le ha asignado el papel de "Promotor e Impulsor del Desarrollo Rural Integral". Para ello se ubica dentro del Sistema Financiero Mexicano como el Banco de Desarrollo especializado en la atención al sector rural. Junto con este instrumento están las Sociedades Nacionales de Crédito y los Fideicomisos de Fomento Económico Agropecuario, que también juegan un papel relevante y complementario en la atención a las demandas de crédito de dicho sector.*

*Corresponde a las Sociedades Nacionales de Crédito y a los Fideicomisos de Fomento Agropecuario apoyar a gran parte de los productores que, bajo condiciones normales, pueden recurrir al crédito institucional y cuentan con capacidad de pago que hace viable técnica y financieramente los proyectos de inversión que proponen a la Banca.*

*El Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL), además de participar en el objetivo de soberanía alimentaria, financiando la producción agropecuaria, es el instrumento del gobierno federal para fomentar la producción en las áreas con potencial productivo, con productores de escaso nivel económico que no tienen acceso al financiamien-*

to institucional por diversas limitaciones, como son la falta de garantía y su reducida disponibilidad de recursos naturales y de capital, así como su escasa diversificación productiva, orientada principalmente a cultivos básicos con precios controlados y baja rentabilidad.

El BANRURAL además de otorgar trato diferencial a la clientela de acuerdo con su tipificación socioeconómica y su clasificación productiva de áreas y cultivos, proporciona una serie de servicios complementarios a través de los Fideicomisos establecidos, tales como obras de infraestructura complementarias a la producción, organización y asistencia técnica, y comercialización de insumos y productos.

#### 4.2. Problemática.

La falta de coordinación interinstitucional entre las diferentes dependencias que participan en el desarrollo rural, los apoyos a actividades preferentemente agropecuarias, el respaldo al crédito de avío (descuidando el crédito refaccionario) en áreas de temporal errático que no tienen suficiente infraestructura y servicios complementarios de organización, capacitación y asistencia técnica, así como la indebida cobertura de aseguramiento, han dado como resultado bajos niveles de producción y de recuperación de créditos otorgados, y por tanto se ha elevado el nivel de saldos de cartera vencida.

Adicionalmente a todo lo anterior la pérdida cambiaria

*debida a un excesivo nivel de endeudamiento, las deficiencias en los sistemas de cobro y en la elaboración de estudios de factibilidad han repercutido en el presupuesto asignado al desarrollo rural.*

*En la mayoría de los ciclos agrícolas existen insuficiencias para cubrir los costos reales de producción por la falta de disponibilidad presupuestal.*

*Los mayores volúmenes de crédito se han concentrado en los estados de mayor desarrollo agropecuario que también han resultado beneficiados de la inversión pública y el financiamiento de la banca comercial.*

*Los sistemas operativos no permiten trato diferencial a los campesinos, lo cual dificulta la separación entre los créditos bancarios y los subsidios.*

*La centralización de funciones y recursos tanto en el Banco Nacional como en las oficinas matrices de los Bancos Regionales, ha originado ineficiencias en la operación del crédito.*

*Por otro lado, la fusión de los Banco Nacionales Agropecuario, Agrícola, y Ejidal para integrar el Sistema BAN-RURAL, generó diversos problemas operativos, financieros y administrativos, entre los que destacan el alto costo administrativo, la falta de capacitación al personal y la desproporción entre el personal de oficina y el de*

campo.

#### 4.2:1. Diagnóstico Externo.

##### Entorno Macroeconómico.

##### Aspectos Sociales.

- La evolución de la población nacional muestra un alto grado de concentración en las áreas urbanas y una gran dispersión en las rurales, que se manifiesta en una disminución de la participación relativa de la población rural en el total. Mientras en 1940 de los 19.7 millones de habitantes en el país el 64.9% era rural, para 1980 había disminuido al 33.7%. (cuadro 1)
- Entre los estados predominantemente rurales destacan Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Guerrero, San Luis Potosí, Zacatecas, Hidalgo, Michoacán, etc. (cuadro 2)
- Las localidades con población hasta de 15 mil habitantes han estado al margen de las acciones del desarrollo, razón por la cual la estrategia de desarrollo rural integral las incluye como preferentes en su marco de atención.
- Las principales causas de mortalidad en las zonas rurales por orden de importancia son: infecciones intestinales, afecciones respiratorias, infección del recién nacido y tuberculosis pulmonar; por grupos de edad se registra una elevada proporción de muertes en los menores de un año. (cuadros 3 y 4)
- Las deficiencias en la alimentación y la escasa orientación nutricional han disminuido los mecanismos de

- defensa del ser humano, aumentando con ello la morbilidad y mortalidad, particularmente entre los niños y madres gestantes. (cuadros 5 y 6)*
- *La elevada tasa de natalidad de la población rural, es producto de problemas socioculturales y de acciones de planificación familiar insuficiente. (cuadro 7)*
  - *A pesar de los esfuerzos desarrollados, la problemática educativa del país se agudiza en las zonas indígenas y rurales, en donde se registran altos índices de analfabetismo. La acción cultural se ha concentrado en las grandes ciudades, por lo que las culturas regionales, étnicas y populares no han recibido la atención debida.*
  - *Hasta 1980, existían 10 mil 800 sistemas de abastecimiento de agua potable en el medio rural, que beneficiaban a 8.3 millones de habitantes; actualmente, se estima que casi el 65% de la población rural carece de este servicio, por lo que las actuales fuentes de aprovisionamiento de agua potable resultan insuficientes y se requiere construir infraestructura de un alto costo social y económico.*
  - *Del total de poblados que faltaban por electrificar en 1983, el 1% corresponde al área urbana y el 99% a la rural, debido principalmente al elevado costo que representa llevar el servicio a una gran cantidad de localidades dispersas.*
  - *Por sus características, los caminos rurales son muy vulnerables a la erosión que provoca el tránsito vehicular y los agentes climatológicos, lo que obliga a*

darles un mantenimiento constante, y no siempre es posible debido a la insuficiencia de recursos.

- La construcción de aeropistas es importante al dar servicio a localidades apartadas en las que por las condiciones topográficas resulta difícil establecer comunicación terrestre. A la fecha existen 1,255 aeródromos que cumplen con esta finalidad.
- A pesar de su insuficiencia, los ferrocarriles y carreteras alimentadoras y troncales han contribuido a la comercialización de los excedentes de producción agropecuaria, y al traslado de productos mineros y madereros.

De lo anterior se deduce que en el medio rural existe, inadecuado aprovechamiento de los factores productivos, bajos niveles de productividad y producción, incapacidad creciente para absorber productivamente la fuerza de trabajo rural, niveles de ingreso que distan mucho de satisfacer las necesidades mínimas de consumo, y en general, la aguda marginación social que, en términos de bienestar campesino, se expresa entre otros aspectos, en graves deficiencias en los servicios de educación, salud, vivienda, alimentación, electrificación y comunicaciones y transportes.

#### Aspectos Políticos.

- Los procedimientos administrativos, han mostrado ineficiencia por la presencia de vicios, fallas y un proceso burocrático lento e incapaz de responder a la compleja realidad agraria nacional, que se ha caracte-

- rizado por la duplicidad de normas y procedimientos agrarios de derecho público, con otros de orden civil y mercantil, inexactitud y repetición en las mediciones topográficas y la creación de instancias administrativas no previstas en la ley.
- En materia legal, se registra una gran cantidad de instrumentos jurídicos contenidos en seis leyes específicas, el Código Civil y trece reglamentos, sobre el funcionamiento de las diversas formas de tenencia, lo que obstaculiza los trámites.
  - Los principales problemas de la tenencia de la tierra han sido: falta de documentación probatoria del derecho a la propiedad o a su usufructo; linderos indefinidos; asuntos pendientes de resolución; conflictos interparcelarios y asentamientos urbanos irregulares.
  - La irregularidad en la tenencia de la tierra impide el establecimiento de condiciones jurídico-administrativas para que los campesinos sean sujetos de crédito, lo cual dificulta la posibilidad de aprovechar los servicios y apoyos necesarios para incorporar sus explotaciones a procesos productivos más sofisticados. Los propietarios privados por su parte, disminuyen sus inversiones por la inseguridad en la tenencia de la tierra, desviando sus excedentes a otra actividad.
  - En las explotaciones ganaderas se presentan irregularidades en la propiedad por la falta de aplicación de los coeficientes de agostadero a nivel predial, a fin de expedir el correspondiente certificado de ina-

fectabilidad ganadera para reorientar la actividad necesaria hacia explotaciones tecnificadas.

- La problemática en la organización agraria se deriva básicamente del hecho de que innumerables instituciones auspiciadas por la legislación vigente intervienen en esta actividad, lo que ha permitido el desarrollo de una amplia gama de figuras asociativas que en lugar de coadyuvar a la solución del problema del campo, lo acentúan, obstaculizando los programas de organización y dificultando la canalización ordenada de servicios y apoyos a la producción y al bienestar.

En general el desarrollo del medio rural, a pesar de la Reforma Agraria, se ha obstaculizado por la indefinición de la estructura agraria, la irregularidad en la tenencia de la tierra y la falta de adecuados instrumentos jurídicos, lo que ha mantenido bajos niveles de producción y productividad, desempleo, aprovechamiento ineficiente e irregular de los recursos y conflicto entre grupos campesinos, comprometiendo así la seguridad y soberanía nacionales.

#### Aspectos Económicos.

- La estructura de cultivos se ha orientado históricamente a la producción de granos básicos: maíz, frijol, trigo y arroz, los cuales ocupan una superficie que durante los últimos años se ha mantenido en alrededor de 10.0 millones de hectáreas y su participación en el total ha fluctuado entre el 52% y 65%. (cuadro 8)
- En el periodo 1973-1983, el conjunto de la producción

agrícola creció a un ritmo de 3.3% anual, menor en 0.4% que el de la población, actualmente esta diferencia ha aumentado. (cuadro 9)

- El maíz, cuya producción creció a una tasa del 3.78% anual a pesar de una disminución en la superficie cultivada, debido a un incremento del 63% en el área irrigada, sin embargo las mermas y las pérdidas, han impedido satisfacer la demanda interna. (cuadros 10 y 11)
- En lo referente a oleaginosas: ajonjolí, semilla de algodón, cártamo y soya, tuvieron un crecimiento considerable tanto en producción (18%) como en el área cultivada (27%), sin embargo, actualmente la soya y el cártamo han disminuido su ritmo de crecimiento. (cuadro 11)
- La declinación en la mayoría de los productos agrícolas se ha dado como respuesta entre otras causas, a la falta de infraestructura y a la baja real de sus precios de garantía. (cuadros 20, 21 y 22)
- El sorgo ha ido cobrando una gran importancia que se refleja en el crecimiento en su área cultivada, al pasar de 453 mil hectáreas en 1971 a 1.9 millones en 1983, constituyéndose en el tercer cultivo en superficie y el segundo en producción. en amplias áreas de temporal y de riego el sorgo ha desplazado al maíz, principalmente por la diferencia de rentabilidad que se observa entre ambos cultivos. (cuadro 8 y 11)
- El caso de la caña de azúcar, en el que diversos problemas estructurales hicieron que el país pasara de

exportador a importador de tan necesario producto, sin embargo, la intervención del Estado ha propiciado que a partir de 1983 se recobrara la autosuficiencia en azúcar, a través del mejoramiento de los procesos de organización agroindustrial, asistencia técnica y precios adecuados a los productores de caña. (cuadro 12)

- La producción nacional de carne de bovino, porcino, aves y huevo, cubre la demanda efectiva, aunque en ocasiones para regular el mercado y evitar la especulación han tenido que importarse en volúmenes moderados. Para complementar, se importan víceras, pieles, cueros, lanas y pies de cría. (cuadro 12)
- La producción de leche es insuficiente, por lo que las importaciones son considerables, principalmente las destinadas al consumo popular. (cuadro 12)
- El crecimiento incontrolado de los hatos y rebaños, la inadecuada tecnología para manejar las áreas de pastoreo y la falta de aprovechamiento de los recursos acuíferos, han propiciado la sobrecarga de agostaderos, con el consecuente deterioro de los recursos y la productividad; esto se acentúa en las zonas de temporal de difícil acceso y pobre dotación de infraestructura. (cuadro 13)
- La desintegración de las actividades agropecuarias y forestales entre sí, ha generado un inadecuado aprovechamiento de los recursos y en algunos casos su degradación.
- Para el caso de los agostaderos de propiedad ejidal y comunal, la falta de apoyos técnicos y financieros es-

pecíficos, y la insuficiencia de formas organizativas, ha generado la sobrecarga, el rentismo y la producción en forma aislada, desaprovechándose consecuentemente el potencial productivo del sector social. Para el sector privado, la inseguridad en la tenencia de la tierra ha propiciado desaliento en la inversión.

- La ganadería especializada, que es la que aporta los mayores volúmenes de producción a los centros urbanos, ha estado integrada por un reducido número de grandes empresas que se dedican a la producción de carne de cerdo, pollo, huevo y en menor medida, carne de bovino y leche. Entre los problemas que enfrenta la producción de carne de cerdo, pollo y huevo, destaca su dependencia del sorgo y las pastas oleaginosas, que han aumentado considerablemente sus costos de producción. A pesar de ello, estos alimentos pecuarios han registrado menores incrementos en los precios. (cuadros 13 y 14)
- En los bosques templados se han explotado principalmente la conífera, desaprovechando las demás especies tales como el encino; en las selvas se han explotado maderas preciosas y casi nunca se extraen maderas comunes tropicales. Todo lo anterior ha degradado la masa forestal y limitado las posibilidades de ingreso y empleo de los dueños y poseedores. (cuadros 15 y 16)
- En las explotaciones forestales, del 100%, sólo se aprovecha entre el 60 y el 70%, el resto que puede servir para celulosa y que está compuesto de árboles

trol sobre los productores primarios mediante el financiamiento, la tecnología y mecanismos destinados a asegurarse la materia prima.

En general, la actividad económica dentro del sector rural ha carecido de una planeación integral, los Gobiernos Estatales y Municipales, y los sectores social y privado han participado poco en la protección y fomento del recurso; además la asignación de apoyos presupuestales ha sido baja y mal distribuida, la organización y capacitación de los productores ha sido insuficiente, la escasez de los recursos financieros procedentes de la banca y fideicomisos oficiales, ha dificultado el desarrollo; y la infraestructura y las políticas de precios de garantía han afectado los programas agrícolas.

#### Aspectos Tecnológicos.

- La asistencia técnica ha enfrentado diversos problemas que se manifiestan en la falta de continuidad y método de los programas, la escasa divulgación de los avances tecnológicos y el diseño de los programas que no toman en cuenta las necesidades de desarrollo del productor y las relaciones que deben establecerse entre las fases del proceso productivo. (cuadros 18 y 19)
- No se ha permitido rescatar e incorporar muchos de los conocimientos empíricos de los productores, a fin de sistematizarlos y adecuarlos para ser utilizados en la estructuración y desarrollo de proyectos de investigación, lo que facilitaría el proceso de asistencia téc-

nica al agro.

- No se ha fomentado el desarrollo integral de las comunidades, se le ha dado poca atención a la formación de promotores y capacitores, presentándose desarticulación y falta de coordinación entre las diversas instituciones encargadas.

En general la capacitación y adiestramiento a los productores han sido insuficientes y se han centrado exclusivamente en actividades de tipo técnico, en áreas productivas restringidas. El enfoque de la capacitación ha consistido en preparar a los productores para elevar la producción y para modernizarse a través de la introducción mecánica de técnicas desarrolladas en otros países (beneficiando sólo a la agricultura empresarial), sin tomar en cuenta las condiciones económicas y sociales en las cuales se encuentran. La falta de infraestructura en la mayoría de las zonas productivas a agravado aún más el problema del campo. (cuadros 20,21 y 22)

#### 4.2.2. Diagnóstico Interno.

##### Operación Crediticia.

La operación crediticia de la institución, ha orientado sus recursos al apoyo de actividades agropecuarias preferentemente (65% a la Agricultura, 20% a la Ganadería y 8% a la Agroindustria), sin embargo, existe un potencial productivo en otras actividades económicas, como la avicultura, la silvicultura y la acuicultura (a éstas sólo se les ha asignado el 6 por ciento). (cua-

dros 23 y 24).

Se le ha dado mayor respaldo al crédito de avío por su respuesta directa a la producción, en detrimento de la formación de capital que se propiciaría con una mayor asignación de recursos para crédito refaccionario. Actualmente el 80% de los créditos corresponde a los avíos para apoyar las actividades productivas de los campesinos, el 18% a refaccionarios los cuales fomentan la capitalización del sector y el 2% restante a otros tipos de crédito, para auxiliar a los productores en el proceso de comercialización. (cuadros 23 y 24)

La fijación de las cuotas de crédito por cultivo resulta de un proceso de ajuste entre las propuestas y las disponibilidades presupuestales, en relación a las metas físicas programadas, arrojando en la mayoría de los ciclos agrícolas insuficiencias para cubrir los costos reales de producción, agravándose por el incremento de los costos durante el ejercicio del crédito, traducéndose en presiones adicionales a los presupuestos de los planes de operación.

Los créditos se han operado, en gran medida, en áreas de temporal errático con limitados recursos productivos, sin el apoyo suficiente de infraestructura y servicios complementarios de organización, capacitación y asistencia técnica, y sin la debida cobertura de aseguramiento, lo cual ha repercutido en la recuperación de los cré--

*ditos otorgados. (cuadros 25,26 y 27)*

*Los sistemas operativos no permiten trato diferencial a los campesinos, en cuanto a dotación de recursos, niveles tecnológicos e índices de producción y productividad, lo cual dificulta la separación entre los créditos bancarios y los subsidios, y el otorgamiento de la asistencia técnica y demás apoyos complementarios al crédito con la intensidad adecuada.*

*Los mayores volúmenes de crédito se han concentrado en los estados de mayor desarrollo agropecuario, que también han resultado beneficiados de la inversión pública y el financiamiento de la banca comercial, reforzando las desigualdades en el medio rural. (cuadro 28)*

*La centralización de funciones y recursos tanto en el Banco Nacional como en las oficinas matrices de los Bancos Regionales, ha originado ineficiencias en la operación del crédito.*

*No obstante que la expansión crediticia es significativa, su penetración ha sido insuficiente debido a la amplia demanda de grupos campesinos que aún están al margen del régimen crediticio oficial. (cuadro 29)*

#### *Operación Fiduciaria.*

*Se ha encomendado al Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., la administración de diversos fideicomisos en*

apoyo al desarrollo agropecuario, con la intención de atender programas específicos en beneficio de ciertas actividades y sectores de la población campesina de manera especializada.

La actividad de los fideicomisos complementa la operación crediticia mediante la construcción de obras de infraestructura, financiamiento para créditos refaccionarios, organización e integración de unidades económicas de producción, introducción de nuevas tecnologías y participación en los riesgos de la inversión, fomento a la producción pecuaria y apoyo de ciertas zonas o actividades que por sus características favorecen la producción de hule natural, hierba de candelilla y henequén.

Como parte del proceso de cambio estructural, Banrural ha procedido a revisar sus encargos fiduciarios para redefinir acciones y readecuar operaciones, por lo que en la actualidad se encuentran 10 fideicomisos en operación, habiéndose extinguido 10 que han cumplido su función. Esta situación ha permitido disminuir el gasto corriente del área del 14% en 1982 al 9% en 1985. (cuadros 30, 31, 32 y 33)

#### Operación Financiera.

El financiamiento de la actividad crediticia se sustenta en la recuperación de créditos otorgados (55%), los apoyos fiscales del gobierno federal (30%), los re-

descuentos de cartera (12%) y la captación de recursos del público (3%). (cuadro 34)

Las recuperaciones de crédito, principal fuente de recursos de la institución, se ve afectada entre otros, por los siguientes problemas: sustracción de cosechas, baja productividad de amplias superficies habilitadas, siniestralidad, insuficiencia de apoyos en infraestructura, así como inadecuados sistemas de control y cobranza. (cuadro 35)

La política de financiamiento adoptada por el gobierno federal indujo un acceso cada vez más frecuente al mercado internacional de capitales, debido a su bajo costo relativo, lo cual generó una marcada dependencia del crédito externo; ello propició que la estructura financiera del Sistema Banrural se caracterizara por el uso progresivo de préstamos bancarios, principalmente externos, lo que se tradujo posteriormente en una posición financiera vulnerable a los cambios de paridad del peso respecto al dolar, y a la inestabilidad del mercado financiero internacional expresada por la fluctuación de la tasa de interés.

La contracción del mercado interno de dinero, motivó la recurrencia a la contratación de créditos a corto plazo y a la vista, ambos con alto costo, lo que ha producido una elevada carga financiera. (cuadro 36)

Operación Administrativa.

*La fusión de los Bancos Nacionales Agropecuario, Agrícola y Ejidal para integrar el Sistema Banrural, generó diversos problemas operativos, financieros y administrativos, entre los que se destacan el alto costo administrativo, la falta de capacitación al personal y la desproporción entre el personal de oficina y el de campo. (cuadro 37)*

*Debido a la expansión de los programas sustantivos de la Institución a partir de 1980, se generaron fuertes gastos de operación, además, la fase de expansión operativa no se acompañó de un correlativo proceso de descentralización y desconcentración de funciones y recursos, generándose cuellos de botella en el desempeño de las actividades sustantivas.*

*Actualmente el Banco presenta un esquema de organización descentralizado que comprende un Banco Nacional de Segundo Piso que norma, coordina y supervisa las actividades de doce Bancos Regionales, que a su vez cuentan con una red de 633 sucursales. (cuadros 38 y 39)*

*A partir de septiembre de 1985 se ha modernizado su organización y administración, mediante la reducción de unidades administrativas y del número de empleados de 27,886 a 24,729, con el propósito de simplificar y agilizar los trámites y procedimientos internos, así como los que se refieren a la atención al productor, mediante*

la delegación de facultades a los Bancos Regionales, para la autorización del crédito. (cuadros 37 y 40)

Adicionalmente se han realizado acciones para transferir a los Bancos Regionales recursos humanos, financieros y materiales, con objeto de delegar en mayor medida la toma de decisiones. (cuadro 40)

### Problemática Financiera.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza a Banrural un programa financiero anual que contempla los ingresos, egresos y el déficit para su correspondiente asignación de recursos fiscales así como la autorización para incrementar su nivel de endeudamiento con otras instituciones bancarias.

En los últimos cuatro años, se ha seguido la misma política respecto al endeudamiento, en el sentido de autorizar un incremento neto igual al del año anterior, sin embargo, las condiciones del mercado financiero, han limitado las posibilidades de la banca múltiple para transferir recursos a la banca de desarrollo, adicionalmente, se han agudizado los efectos negativos de la acumulación de la deuda y su repercusión en el costo financiero.

La falta de liquidez del sistema bancario ha provocado que la banca múltiple prácticamente suspenda el otorgamiento de crédito a plazo a Banrural, quedando reducido el crédito interbancario al mercado de créditos a la

*vista, lo que significa tener que aceptar créditos de alto riesgo en cuanto a su exigibilidad y a un costo muy elevado.*

*Al reducirse el mercado interbancario, y con objeto de mantener vigente el pasivo acumulado, la Institución ha tenido que recurrir, al mercado bursátil mediante la emisión de aceptaciones bancarias, que para el cierre del ejercicio de 1985 representaron más del 60% de los créditos que originalmente se planeaban contratar con la banca múltiple. Estas operaciones son también opciones de financiamiento a un alto costo para la Institución, considerando que a la clientela de Banrural no pueden repercutirse los costos financieros de este mercado.*

*A fin de mejorar el esquema de financiamiento de la banca de desarrollo, durante el año de 1985, el Gobierno Federal instrumentó la canalización de una parte de la captación marginal de la banca múltiple, así como la emisión de bonos de desarrollo. Estos nuevos instrumentos han permitido sustituir una parte del crédito previsto a contratar directamente con la banca múltiple, sin embargo, las dos alternativas son de muy alto costo.*

*Otro aspecto que incide en la problemática financiera, lo constituye la falta de reservas para hacer frente a retiros eventuales de los recursos captados del público que la institución se ha visto precisada a atender me-*

diante la contratación de créditos interbancarios.

En general los programas financiero anuales de Banrural se complementaban anteriormente (antes de 1982), con crédito en divisas y a partir de 1982 con préstamos de Sociedades Nacionales de Crédito.

Derivado de lo anterior, los pasivos internos en moneda nacional fueron en 1982 de \$6,448 millones, en tanto que para 1983 se incrementaron a \$34,306 millones, alcanzando en 1984 \$63,164 millones y durante 1985 tuvieron el siguiente comportamiento:

MILLONES DE PESOS

CONCEPTO	SDD. INIC. 01-ENE-85	CONTRA- TACION	AMORTI- ZACION	SDD. FIN. 31-DIC-85
CRED. A LA VISTA	5,943	561,392	567,335	0
CRED. CORTO P.	34,100	59,700	81,100	12,700
FINANC. SEC. PUB.	12,500	45,188	57,688	0
3% FINAC. BCA. DES.	0	39,000	13,675	25,325
CARTERA EJIDAL	7,866	61,315	68,650	531
CRED. PROD. BASIC.	2,755	9,240	11,980	15
CARTERA AGRICOLA	0	9,150	9,150	0
ACEPTACIONES BANC.	0	148,158	98,658	49,500
BONDS DESARROLLO	0	4,338	0	4,838
T O T A L	63,164	937,981	908,236	92,909

Como se puede observar no obstante la recepción de la parte asignada a Banrural del 3% de la captación marginal de la banca múltiple, el perfil de la deuda se deterioró al haberse restringido el mercado de créditos a plazo, lo que necesariamente obliga a un nuevo esquema de fondeo así como de instrumentos de captación que operen sobre bases más congruentes con la operativa de Banrural.

#### 4.3. Objetivos del Sistema Banrural para el periodo 1984-1988

Los objetivos que habrán de orientar la acción del Sistema Banrural, se han definido a partir de los propósitos de la política de desarrollo rural integral, expresados en el Plan Nacional de Desarrollo y en los diversos Programas Sectoriales 1984-1988, dándose énfasis a los siguientes criterios generales: rentabilidad social de los proyectos, integralidad en la atención a las diversas etapas de los procesos productivos, otorgamiento de crédito preferencial para agricultores de bajos ingresos, expansión de la planta productiva, así como el apoyo en servicios de asistencia técnica y capacitación, y en capital de riesgo para la ejecución de proyectos prioritarios.

La población objetivo por atender a través del Sistema Banrural serán los productores de bajo ingresos, para propósitos de desarrollo rural integral, así como productores de ingresos medio que estén excluidos del fi-

nanciamiento institucional únicamente para productos básicos a los que se refiere el Programa Nacional de Alimentación.

Para la consecución de sus objetivos, lo cuales se proponen a continuación, Bannrural deberá alcanzar una mayor eficiencia en su operativa, ampliando la cobertura de sus acciones, lo cual implicará la necesidad de crecientes recursos en su Programa Financiero durante el periodo.

#### 4.3.1. GENERALES.

- Promover el desarrollo rural integral coadyuvando, mediante la operación crediticia y la prestación de servicios complementarios, a generar un proceso social de cambio que se oriente a la creación de condiciones estructurales de carácter político, económico y social que permita a los habitantes del medio rural, en el carácter de sujetos de su propio bienestar, lograr el mejoramiento de sus condiciones de vida, a partir del aprovechamiento integral de su fuerza de trabajo y de los recursos naturales de que disponen.
  
- Propiciar el incremento de la oferta de alimento de consumo popular, coadyuvando a lograr la soberanía nacional en materia alimentaria y a mejorar las condiciones nutricionales y de bienestar de la población rural.

- Fomentar la creación de ocupación rural permanente, la retención del excedente económico y el mejoramiento de los términos de intercambio, para aumentar los niveles de ingresos de los campesinos, a efecto de transformar gradualmente al beneficiario de subsidio, en participante activo de su propio desarrollo, y en ahorrador.
  
- Contar con los elementos de apoyo adicionales, a través de los fideicomisos especializados, a fin de que el Sistema Banrural cumpla su función de promotor del desarrollo rural integral, ya que difícilmente podría alcanzarse este propósito utilizando como único instrumento el crédito.

#### 4.3.2. Específicos.

##### 4.3.2.1. Operación Crediticia.

- Promover la capitalización y modernización del medio rural, impulsando el crédito refaccionario para ampliar la infraestructura y proveer a los campesinos del equipamiento adecuado para elevar el rendimiento de sus actividades y procurar el mejor aprovechamiento de sus recursos productivos, otorgando tratamiento diferencial a los productores de bajos ingresos.
  
- Fomentar la producción de cultivos básicos dando prioridad a las áreas de temporal con potencial producti-

vo, y contribuir al logro de la metas de los programas nacionales agropecuarios y de alimentación.

- Fomentar el desarrollo de la actividad pecuaria, otorgando prioridad al fortalecimiento de la ganadería ejidal.
- Incrementar el hato nacional mediante el otorgamiento de créditos refaccionarios a las actividades de cría.
- Fomentar el establecimiento y operación de industrias rurales para incrementar el valor agregado a las actividades productivas.
- Propiciar la organización de los productores y la inducción del cambio tecnológico, vinculando los programas crediticios con acciones complementarias de promoción, capacitación y asistencia técnica.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida en el medio rural mediante el apoyo a la construcción y mejoramiento de la vivienda de los acreditados.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos que se destinan al medio rural, vinculando el crédito a los programas de inversión pública y de servicios.
- Coadyuvar a los propósitos de la Reforma Agraria Integral, mediante apoyos crediticios, de organización, capacitación y asistencia técnica a los campesinos que

*resulten beneficiados con dotaciones de tierra.*

- *Complementar la operación crediticia con los fondos y fideicomisos y las entidades filiales que administra el Sistema Banrural, a fin de optimizar los recursos disponibles.*
- *Apoyar a los acreditados para que aprovechen las mejores condiciones de mercado en la adquisición de insumos, maquinaria y equipo necesarios para su actividad productiva y en la comercialización de sus productos.*
- *Incrementar los niveles de recuperación directa de los créditos otorgados, de acuerdo con la capacidad real de pago de los productores.*
- *Apoyar la silvicultura, la acuicultura y en general las actividades productivas del medio rural, complementarias a las agropecuarias, con el propósito de aprovechar integralmente la fuerza de trabajo y los recursos naturales del medio rural.*

#### 4.3.2.2. Operación Financiera.

- *Propiciar la complementariedad de las acciones que realiza la banca de fomento con las de la banca comercial, a efecto de fortalecer el financiamiento al desarrollo rural integral.*

- *Racionalizar el uso de recursos y aumentar los ingresos propios a fin de apoyar adecuadamente el financiamiento de las actividades operativas, cumplir con las obligaciones, y hacer frente a los gastos administrativos.*
- *Incrementar la captación de recursos del público y modernizar la prestación de este servicio, a fin de constituirlo en una fuente importante de financiamiento.*

#### 4.3.2.3. Operación Administrativa.

- *Modernizar la organización y administración del Sistema para mejorar la eficiencia y eficacia, lograr la transparencia financiera y aprovechar adecuadamente los recursos humanos y materiales.*
- *Descentralizar y desconcentrar facultades, funciones y recursos humanos y materiales hacia los Bancos Regionales para fortalecer su autonomía de gestión.*
- *Vigilar el ejercicio y aplicación del programa de gasto administrativo, implantando para ello los mecanismos de seguimiento y control que permitan una adecuada utilización y distribución de los recursos.*
- *Lograr que la renovación moral se cumpla fundamentalmente en términos preventivos en todas sus acciones a*

través de una mayor racionalidad del quehacer público, conforme a los criterios de honestidad, eficacia y eficiencia. En este sentido, se procurará que las acciones tiendan a lograr estos objetivos en aras de coadyuvar de manera corresponsable y transparente en el mejoramiento de la calidad de vida del productor en el agro.

#### 4.4. Metas de Resultados 1987.

Para el cálculo de las metas de resultados del Sistema Banrural que se proponen para 1987, se tomaron como base los lineamientos y metas que establecen el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 y el Programa Nacional de Alimentación, así como las previsiones de mediano plazo formuladas por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y de Hacienda y Crédito Público en relación con el desarrollo rural integral y el financiamiento del desarrollo.

Por lo que hace a la estimación de la superficie a habilitar se consideraron las previsiones de ampliación de la frontera agrícola, así como la cobertura gradual de la demanda potencial de financiamiento por atender, determinada por la Secretaría de Programación y Presupuesto en el documento "Concepto de Desarrollo Rural y Participación del Financiamiento en el Programa Nacional Agropecuario y Forestal 1984".

A fin de que las metas estimadas sean factibles de realizar se prevé intensificar los esfuerzos de la Institución para elevar su eficiencia y oportunidad en el otorgamiento y recuperación de los créditos, mediante la permanente actualización de sus normas y procedimientos operativos con objeto de obtener el óptimo aprovechamiento de los recursos.

#### 4.4.1. Programa Crediticio a Ejercer 1987.

##### - Agrícola. (8)

Las metas de habilitación se traducen en una participación creciente en la producción nacional de granos básicos, destacando el maíz con una habilitación total de 3,118,219 hectáreas.

CONCEPTO	TOTAL ANUAL	
	Hectáreas	Millones
AGRICOLA	7,179,418	922,297.0
Ajonjolí	78,570	9,327.9
Algodón	81,209	51,367.0
Arroz	146,265	41,712.6
Cártamo	195,027	10,424.8
Frijol	1,034,044	81,654.6
Maíz	3,118,219	296,143.8
Sorgo	1,031,055	142,981.6

(8) BANRURAL, S.N.C., Dirección de Programación y Finanzas, Presupuesto Integral 1987, México, 1987.

CONCEPTO	TOTAL ANUAL	
	HECTAREAS	MILLONES
Soya	208,316	53,665.7
Trigo	629,331	134,962.8
Otros Cultivos	657,382	100,656.5

En suma el 32.1% del crédito corresponde al maíz; el 15.4 al Sorgo; en tercer lugar el 14.63% al trigo; en cuarto con 8.85 al frijol y el arroz ocupa el octavo lugar con el 4.52%.

En este programa crediticio se pretende habilitar un total de 7,179,418 hectáreas que corresponde al 57.3% de la proyección media hecha en el "Programa Nacional de Desarrollo Rural 1985-1988"

- Ganadero (9)

CONCEPTO	TOTAL ANUAL	
	Cabezas	Millones
GANADERO	777,310	61,608.5
Bovinos Leche	50,792	10,021.2
Bovinos Cría	350,985	11,628.0
Bovinos Engorda INT	140,533	26,820.3
Porcinos Cría	49,625	4,724.7
Porcinos Engorda INT	185,375	8,414.3

(9) BANRURAL, S.N.C., Dirección de Programación y Finanzas,  
Presupuesto Integral 1987, México, 1987.

En total se tiene como meta la habilitación de 777,310 cabezas que responde a las prioridades señaladas en el "Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo"

- Otros Créditos. (10)

CONCEPTO	TOTAL ANUAL
	Millones de Pesos
Industrial	52,539.2
Avícola	6,774.7
Apícola	258.3
Servicios	22,312.5
Piscícola	358.8
Silvícola	1,073.0
Refaccionarios	186,796.6
Otros tipos de Crédito	8,316.0

Dentro de las acciones complementarias para fortalecer el desarrollo rural integral se han incorporado a la operativa crediticia de la Institución, la silvicultura y la piscicultura con un crédito de 1,073.0 y 358.8 millones de pesos respectivamente.

De acuerdo con la importancia que se otorga a la capitalización de las explotaciones del medio rural, se ha proyectado un apoyo creciente a los créditos refaccionarios que se refleja con un crédito de 186,796.6 mi-

(10) BANRURAL, S.N.C., Dirección de Programación y Finanzas, Presupuesto Integral 1987, México, 1987.

llones de pesos que corresponde al 20% del total de créditos que se pretenden otorgar por Banrural.

4.4.2. Presupuesto de Ingresos 1987.

A continuación se presenta el Presupuesto de Ingresos del Sistema Banrural, elaborado por la Gerencia de Programación Presupuestal dependiente de la Subdirección - General de Programación y Presupuesto. (11)

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
(MILES DE PESOS)	
1. RECUPERACIONES CREDITICIAS	1,029,407,000
1. CAPITAL	722,999,000
1.1. CREDITOS DE AVID	669,589,000
1.1.1. CICLO P.V. 1985/85	26,969,000
1.1.2. CICLO D. I. 1985/86	8,399,000
1.1.3. CICLO P.V. 1986/86	315,473,000
1.1.4. CICLO D. I. 1986/87	192,227,000
1.1.5. CICLO P.V. 1987/87	126,520,000
1.2. CREDITOS REFACCIONARIOS	25,572,000
1.3. OTROS TIPOS DE CREDITOS	16,144,000
1.5. CARTERA VENCIDA	11,695,000
2. INTERESES	306,408,000
2.1. CREDITOS DE AVID	242,055,000

(11) BANRURAL, S.N.C., Dirección de Programación y Finanzas, Presupuesto Integral 1987, México, 1987.

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
(MILES DE PESOS)	
2.2. CREDITOS REFACCIONARIOS	49,515,000
2.3. OTROS TIPOS DE CREDITOS	3,229,000
2.4. CARTERA VENCIDA	11,609,000
<b>II. DECUENTO DE CARTERA</b>	<b>162,678,600</b>
1. FIRA	47,740,600
2. FICART	114,938,000
<b>III. SERVICIOS BANCARIOS</b>	<b>68,835,000</b>
1. CAPTACION INTERNA NETA	64,000,000
1.1. DEPOSITOS A LA VISTA	21,408,000
1.2. DEPOSITOS EN AHORRO	889,000
1.3. DEPOSITOS A PLAZO	41,703,000
2. COMISIONES COBRADAS	696,000
3. INTERESES POR PREST. CART. RECIP.	3,527,000
4. BENEFICIOS y PRODUCTOS DIVERSOS	612,000
<b>IV. RENDIMIENTO DE ENCAJE LEGAL</b>	<b>3,187,000</b>
<b>V. RECUPERACIONES DE PRETAMO AL PERSONAL</b>	<b>17,470,775</b>
1. CAPITAL	16,909,375
1.1. PRESTAMOS A 12 MESES	5,031,270
1.2. PRESTAMOS ESP. A FUNC. Y EMP.	8,281,076
1.3. P. ADQ. VEHIC. CAMPO PROM. VTA.	3,597,029
2. INTERESES	561,400
<b>VI. OTROS INGRESOS</b>	<b>37,241,423</b>

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
(MILES DE PESOS)	
1. ALCANCES DE COSECHAS	28,867,800
2. RECUP. COSTO PERS. COM. FID. HENER.	1,170,211
3. VENTA DE INMUEBLES Y ACTIVOS	1,522,855
4. INVENT. DE PAPELERIA Y UT. ESCRIT.	2,821,532
5. OTROS	2,259,205
 VII. FINANCIAMIENTO BANRURAL	 424,960,370
 TOTAL INGRESOS	 1,743,780,168

*De la tabla anterior podemos observar que el Presupuesto de Ingresos para 1987, dependerá en un 59% de las Recuperaciones Crediticias, en un 24% del Apoyo Fiscal, en un 9.32% de los Descuentos de Cartera, y en un 3.94% de los Servicios Bancarios, por lo que considero que la Banca de Desarrollo debe participar más en los Mercados Financieros, para contar con recursos oportunos*

#### 4.4.3. Presupuesto de Egresos 1987.

*Este Presupuesto de Egresos fue elaborado por la Gerencia de Programación Presupuestal dependiente de la Subdirección General de Programación y Presupuesto de Banrural. (12)*

(12) BANRURAL, S.N.C., Dirección de Programación y Finanzas, Presupuest. Integral 1987, México, 1987.

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
(MILES DE PESOS)	
<b>I. OPERACIONES CREDITICIAS</b>	<b>1,262,334,400</b>
1. CREDITOS DE AVIO	1,067,221,800
1.1. CICLO P.V. 1986/86	13,699,400
1.2. CICLO D.I. 1986/87	119,435,400
1.3. CICLO P.V. 1987/87	773,179,000
1.4. CICLO D.I. 1987/88	160,908,000
1.5. CICLO P.V. 1988/88	0
2. CREDITOS REFACCIONARIOS	186,796,600
2.1. FIRA	52,753,900
2.2. FICART	126,068,200
2.3. BANRURAL	7,974,500
3. OTROS TIPOS DE CREDITO	8,316,000
<b>II. AMORTIZACIONES</b>	<b>58,092,701</b>
1. FIRA	12,743,516
2. FICART	45,349,185
3. FOCCE	0
4. FOSDC	0
<b>III. COSTO DE OPERACION</b>	<b>171,106,459</b>
<b>IV. COSTO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS</b>	<b>75,774,000</b>
1. INTERESES POR DEPOSITOS EN AHORRO	822,000
2. INTERESES POR DEPOSITOS A PLAZO	74,952,000
<b>V. ENCAJE LEGAL</b>	<b>6,400,000</b>

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL
(MILES DE PESOS)	
VI. COMISIONES PAGADAS	94,000
VII. PRESTAMOS EN CARTERA DE RECIP.	1,402,000
VIII. PRESTAMOS AL PERSONAL	28,492,483
IX. INVERSIONES FISICAS	2,369,955
X. INTERESES POR OP. DE DESC.	84,102,600
1. FIRA	17,733,400
2. FICART	66,332,800
3. FOCCE	34,400
4. FSDC	2,000
XI. FONDO DE LA RVA. PARA PENS. PERS.	14,245,068
XII. OTROS EGRESOS	39,366,502
1. ALCANCES DE COSECHAS	28,867,800
2. COSTO PERS. COMIS. FID. HENEQ.	1,770,211
3. ADQ. DE PAPELERIA Y UT. ECRIT.	2,921,292
4. OTROS	5,807,199
<b>T O T A L    E G R E S O S</b>	<b>1,743,780,168</b>

Como puede observarse el mayor porcentaje del Presupues-

to de Egresos (72.4%), corresponde a créditos que pretende otorgar Banrural para 1987, siendo éste de 1 billón 262,334 millones 400 mil pesos.

#### 4.5. Estrategias Financieras.

##### 4.5.1. Penetración en el Mercado Financiero.

A través de los mercados financieros los oferentes y demandantes de préstamos e inversiones a corto y largo plazo llevan a cabo sus transacciones.

"Los dos principales mercados financieros son: el mercado de dinero y el mercado de capitales. Las transacciones de instrumentos de deuda a corto plazo o valores negociables se efectúan en el mercado de dinero. Los valores a largo plazo (acciones y bonos) se negocian en el mercado de capitales."(13)

Por lo tanto se pretende que a través de la penetración en el mercado de dinero (créditos a corto plazo) y en el mercado de capitales (emisión de Bonos Bancarios de Desarrollo, etc.), Banrural haga frente a sus necesidades temporales de financiamiento.

##### 4.5.1.1. Los Valores Financieros.

Bonos Bancarios de Desarrollo.

(13) Gitman, Lawrence J., 1978.

*Este título de crédito tiene un plazo de reembolso (vida del crédito) de 3 años, por lo que permite a Banrural, con la debida programación, hacer frente a sus necesidades de financiamiento. Actualmente tiene una tasa de interés de 3 puntos arriba de la de los Certificados de Tesorería. Si a esto le pudiéramos agregar una flexibilidad en cuanto a retiro con su debida penalización, sería aún más atractivo para el inversionista.*

#### *Pagarés Bancarios.*

*Son títulos de crédito con vencimiento fijo y pagaderos a una fecha determinada y se pueden establecer a corto, mediano y largo plazo. La tasa de interés actual esta 13 puntos arriba del Costo Porcentual Promedio (c.p.p + 13). A través de éstos créditos se podrían cubrir necesidades emergentes y temporales.*

*En general estas fuentes de financiamiento son estratégicas ya que la banca puede contar con recursos durante lapsos que son apropiados para las características de sus créditos activos y además permiten abatir el costo financiero al disminuir la utilización del crédito a la vista y la emisión de aceptaciones bancarias las cuales pagan adicionalmente tasas de descuento.*

*Además, la Banca de Desarrollo se puede financiar a través de:*

*El 3% de la captación marginal de la Banca Comercial.*

*Este tipo de financiamiento, ofrece la doble ventaja de plazo y costo. Por una parte se dispone de un año de plazo para amortizar el capital y, por otra, a una tasa inferior en aproximadamente 20 puntos a las del mercado.*

#### ***Cartera Ejidal***

*Constituye un renglón de financiamiento permanente, por formar parte del depósito obligatorio con Banco de México, con el consiguiente beneficio por representar el más bajo costo financiero.*

#### ***Captación de Recursos del Público.***

*Considerando, que para la Institución la captación de recursos constituye una fuente financiera alternativa a bajo costo, se debe modernizar y ampliar la prestación de servicios bancarios (ahorros, inversiones, cuentas de cheques, etc.).*

#### **4.5.1.2. Procedimientos de Contratación.**

*Para llevar a cabo una emisión de valores financieros, es necesario que el Consejo de Administración tome el acuerdo correspondiente, fijando el monto de la emisión, el plazo, la forma de su amortización, el valor nominal, la denominación de los títulos y la forma de pago de los*

*intereses, etc.*

*Con base en el acuerdo del Consejo de Administración se formula el acta de emisión, que además de los datos mencionados con anterioridad, debe contener un extracto de la Escritura Constitutiva de la Sociedad Financiera, indicando el capital pagado y reservas de capital a la fecha en que se tome el acuerdo.*

*Una vez que se haya formulado el acta de emisión sobre las bases antes mencionadas, se dirigen para su autorización a:*

- La Comisión Nacional de Valores.*
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (a la Dirección de Deuda Pública dependiente de la Dirección General de Banca de Desarrollo).*
- Al Banco de México.*
- La Bolsa Mexicana de Valores.*
- Al Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL)*

*Para aceptarla, no sólo toman en cuenta las características intrínsecas de la emisión, sino la situación financiera y económica de la institución solicitante y sus antecedentes y métodos de operación, independientemente de otras consideraciones en cuanto al mercado de valores, control de crédito, etc*

Contando con la autorización del acta de emisión, se protocoliza ante Notario, y finalmente se emiten los títulos.

Para llevar a cabo una emisión se deben hacer gestiones extraoficiales para saber previamente si existe la posibilidad de obtener la autorización, pues debe preverse el tiempo aproximado que durarán los trámites, para que simultáneamente se ordene la impresión de los títulos, en los cuales debe quedar impresa la fecha de su vigencia, de su vencimiento y la forma de su amortización.

#### 4.5.1.3. Políticas.

Con el propósito de iniciar el saneamiento de las finanzas de la Institución, es indispensable adoptar una política de reducción gradual y sistemática del endeudamiento interno, buscando como objetivo la disminución del costo financiero, y eliminando la contratación de créditos a la vista, o a muy corto plazo.

Así mismo, se propone que Banrural solicite al Gobierno Federal asumir una parte importante de sus pasivos internos, no obstante lo cual, conscientes de la difícil situación por la que atraviesa el país, se proponen a continuación algunas políticas estratégicas, mismas que solo podrán ser instrumentadas con la decisión de las autoridades financieras.

I.- Modificar el régimen de encaje legal en lo relativo

a:

- a) 3% para el financiamiento a la Banca de Desarrollo.

Incrementar el porcentaje actual del 3% de la captación marginal de la Banca Comercial que se destina a la de Desarrollo y, asimismo, que se asigne a Banrural la parte proporcional que no es canalizada a otros Bancos de Desarrollo.

- b) Cartera Ejidal.

Que se incremente el porcentaje (del 0.6%) del encaje legal en este rubro.

- c) Créditos de Habilitación o Avío.

Que sean considerados, para cubrir este renglón del encaje, los créditos que la Banca Comercial otorgue a Banrural en forma directa o sindicada.

II. Autorización para modificar las características de los Bonos Bancarios de Desarrollo, específicamente en lo que se refiere a:

- Incrementar la tasa de rendimiento.
- Eliminar la existencia de dos series.
- Otorgarle reporto.

III. Apoyo del Fondo de Financiamiento del Sector Público, para que Banrural pueda contar con recursos emergentes y temporales.

IV. Autorización para que Banrural se pueda fondear a través de Casas de Bolsa, en otros instrumentos diferentes a las Aceptaciones Bancarias.

En general, los financiamientos del Fondo de Financiamiento del Sector Público y de las Casas de Bolsa serían utilizados únicamente para hacer frente a necesidades temporales de Tesorería.

4.5.2. Especificación de criterios para separar operaciones de subsidio que implican Beneficio Social de las operaciones comerciales que implican Rentabilidad Económica y Financiera.

Ya que el 59% de los ingresos de la Banca de Desarrollo Rural provienen de las recuperaciones por créditos otorgados, la Institución debe depurar y mantener actualizado el padrón de acreditados, así como establecer un buen sistema de Asignación y Recuperación de Recursos.

4.5.2.1. Criterios de Asignación de Recursos.

A la Banca de Fomento le corresponde atender a los productores de bajos ingresos y a la Banca Múltiple la atención de productores de ingresos medios y otro tipo

de productores de zona de riego, separando así lo que es beneficio social de rentabilidad económica y financiera.

A este respecto, Banrural tiene contemplado transferir a la Banca Múltiple acreditados de altos ingresos de los avíos agrícola y ganadero, cuidando que no desvíen el uso de su tierra de los cultivos prioritarios a los de alta rentabilidad. Esta transferencia de acreditados tendrá como consecuencia la liberación de recursos, lo que permitirá atender a nuevos productores de bajos ingresos.

Para ello, es necesario realizar una tipificación socioeconómica de las zonas que se atienden en función de los recursos naturales, el desarrollo tecnológico, y los índices de producción y productividad, con objeto de readecuar los sistemas operativos y dar un tratamiento diferencial a los acreditados.

#### 4.5.2.2. Criterios de Recuperación.

Se deben realizar esfuerzos para incrementar las recuperaciones a través del tratamiento especial a las zonas de alta siniestridad, así como la implantación de medidas de disciplina y control en el otorgamiento de los créditos, estableciendo para ello niveles mínimos de recuperación, optimización de los sistemas de cobro y la entrega sistemática y oportuna de estados de cuenta a los acreditados.

#### 4.5.3. Establecimiento de un Sistema de Operación Descentralizado de Recursos Financieros.

*El sistema debe definir las bases que permitan operar de manera descentralizada los recursos financieros del Banrural, con fundamento en las disposiciones de responsabilidad en el gasto de los fondos públicos y bajo la observancia estricta de las normas programático - presupuestales vigentes. Confiriendo así mayor autonomía a los Bancos Regionales en el manejo de los recursos que le son propios, en relación al propósito de hacer más oportuna la toma de decisiones sobre su aplicación.*

*Los mecanismos de seguimiento y control del presupuesto y del flujo de fondos que sustenta la descentralización del manejo de los recursos, tiene como propósito garantizar la disciplina presupuestal indispensable para la consolidación y permanencia de un proceso de esta naturaleza.*

##### 4.5.3.1. Objetivos.

*Se pretende como objetivo general, descentralizar el manejo de los recursos financieros del Sistema Banrural para posibilitar la toma de decisiones oportuna por parte de los Bancos Regionales, en respuesta a las cambiantes situaciones que enfrenta su operativa.*

*De manera particular se pretende el logro de los si-*

*guientes objetivos específicos:*

- 1. Normar la administración de los recursos financieros por parte de los Bancos Regionales, garantizando agilidad en su aplicación para que ésta sea coincidente con las metas señaladas en los presupuestos que les son autorizados.*
- 2. Atender con suficiencia y oportunidad las necesidades financieras de los Bancos del Sistema, derivadas de las diferencias entre sus ingresos y sus egresos corrientes.*
- 3. Regular el otorgamiento de los apoyos financieros a los Bancos Regionales, mediante un marco de referencia que norme su operación.*
- 4. Atenuar el impacto del costo financiero en las operaciones del Sistema Banrural, anticipando con mayor grado de veracidad las necesidades de recursos y así poder programar su disponibilidad bajo las mejores condiciones de oportunidad y costo.*
- 5. Ejercer un adecuado seguimiento y control sobre las aplicaciones de los apoyos financieros proporcionados a los Bancos Regionales y de los pagos efectuados por cuenta y orden de las áreas del Banco Nacional ejecutoras del gasto, a efecto de garantizar el cumplimiento de la disposiciones de disciplina presupuestal*

y la atención a las prioridades y objetivos del Desarrollo Rural Integral.

6. Generar un flujo de información regular y confiable que permita atender adecuadamente los compromisos de la Institución relacionados con el reporte de sus actividades.

#### 4.5.3.2. Procedimientos.

Para procurar el cumplimiento de los objetivos señalados, el Sistema debe operar a partir del Presupuesto Integral que se autoriza a cada Banco Regional, considerando; los defases presupuestales del ejercicio anterior, la superficie habilitada, los créditos autorizados al campo, las recuperaciones, la captación interna y todos aquellos elementos que nos den el nivel de eficacia y de eficiencia de cada área del Sistema Banrural; también debe reflejarse en este presupuesto el nivel de inflación de cada región, haciendo énfasis en los programas prioritarios, asimismo deben considerarse los movimientos contables que puedan incidir en las previsiones de flujo de efectivo. (cuadro 9).

Del calendario presupuestal anual se estima el del flujo de fondos, reflejando en un Programa Anual de Financiamiento los requerimientos de liquidez que permitan cubrir las diferencias entre los ingresos y los egresos de operación. Se emiten mensualmente Ordenes de Afectación Presupuestal que actualizan la expectativa del mes pre-

*vista en el Programa Anual de Financiamiento en atención a las necesidades reales, lo que permite la radicación de fondos para la operativa diaria a solicitud de los Bancos Regionales que los demanden.*

*Corresponde al Banco Nacional configurar y autorizar los Presupuestos Integrales de los Bancos Regionales, sobre la base de sus propios anteproyectos y considerando los niveles de eficiencia y eficacia anteriormente mencionados, así como los techos presupuestales que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*Los Bancos Regionales desagregan y calendarizan el presupuesto autorizado, cuantifican los importes de las partidas que se defasarán para el año siguiente y la diferencia se integra con los montos contemplados contablemente y con las partidas presupuestales no ejercidas ni contabilizadas el año anterior y cuya realización da lugar a movimientos de ingresos y egresos líquidos que deben considerarse para elaborar la Proyección Anual de Flujo de Fondos con su respectiva calendarización. Estiman así los requerimientos de apoyos financieros para cubrir las diferencias entre sus ingresos propios y sus egresos corrientes, mismos que se convierten en el Programa Anual de Financiamiento, que a su vez sirve de referencia para la disposición de fondos, regularizada mediante las Ordenes de Afectación Presupuestal.*

*El ejercicio del Programa Anual de Financiamiento que el*

*Banco Nacional autoriza a cada Banco del Sistema, se regula mediante la emisión de Ordenes de Afectación Presupuestal, que establecen la cantidad máxima de apoyo financiero a disposición de los Bancos Regionales durante el mes en curso, en función de las necesidades de la operativa.*

*La emisión de Ordenes de Afectación Presupuestal se realiza con base en el avance del ejercicio presupuestal y de los programas de financiamiento, y se apoya de manera importante en proyecciones trimestrales de flujo de fondos que los Bancos Regionales presentan mensualmente, calendarizadas por mes y por semana, dando flexibilidad a la rigidez propia de los presupuestos.*

*Con base en las Ordenes de Afectación Presupuestal que mensualmente se les remiten, los Bancos Regionales solicitan semanalmente por escrito la radicación de fondos y en forma diaria vía telefónica la ministración a la Tesorería del Banco Nacional, reportando diariamente sus disponibilidades y semanalmente su aplicación.*

*Internamente los Bancos Regionales operarán sus recursos y los apoyos que por su parte otorgan para cubrir la operación de sus Sucursales, mediante un sistema análogo, emitiendo a su vez Ordenes de Afectación Presupuestal Regional para la Oficina Matriz y las respectivas Sucursales, y de manera similar al Nacional, radicarán los fondos a solicitud de las áreas operativas, de acuerdo a sus requerimientos específicos.*

*A nivel del Banco Nacional, el funcionamiento del Sistema se adecua a las circunstancias de que en general las áreas normativas realizan gastos sin captar ingresos, por lo que los montos contenidos en las Ordenes de Afectación Presupuestal que se emiten para cada una de ellas, corresponden a sus necesidades de efectivo en el mes en curso, de acuerdo con los compromisos contraídos en el ejercicio de su Presupuesto de Egresos y sus calendarios autorizados, considerando el nivel de eficacia y de eficiencia de cada una de la áreas.*

#### 4.5.3.3. Marco Normativo.

- 1. Los Bancos Regionales administrarán directamente la totalidad de sus ingresos, a excepción de los que se operen a través del Sistema de Compensación de Adeudos.*
- 2. El Banco Nacional deberá evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de cada Banco Regional, así como de las áreas ejecutoras del gasto del Banco Nacional.*
- 3. El Banco Nacional, por medio de la Subdirección General Financiera y a través de la Gerencia de Tesorería cubrirá el déficit de operación que se derive de los presupuestos autorizados a los Bancos Regionales y los pagos de los compromisos contraídos por las áreas del Banco Nacional ejecutoras del gasto, conforme a*

*sus programas de egresos autorizados.*

*4. Los Bancos Regionales elaborarán la Proyección de Flujo de Fondos Anual calendarizada por meses, con revisiones trimestrales, para derivar el Programa de Financiamiento Anual que es el resultado de la diferencia entre sus ingresos y egresos de operación. En el Banco Nacional se debe elaborar la Proyección de Flujo de Efectivo Anual con revisiones trimestrales, con la participación de las áreas ejecutoras del gasto y las que realizan acciones para la obtención de ingresos, para obtener con esto el Programa Anual de Egresos.*

*5. El financiamiento a los Banco Regionales y las erogaciones correspondientes al Banco Nacional que realice la Subdirección General Financiera, se ajustará a los montos establecidos mensualmente en las Ordenes de Afectación Presupuestal que se deriven de los respectivos Programas de Financiamiento y de Egresos.*

*6. Las erogaciones por gastos de administración y de planes de operación que realice el Banco Nacional por cuenta de los Bancos Regionales, se harán con cargo a sus Programas de Financiamiento Anual y a las Ordenes de Afectación Presupuestal Autorizadas, a excepción de las que se deriven de conceptos que se operen a través del Sistema de Compensación de Adeudos.*

*7. Las recuperaciones de créditos y otros ingresos que*

reciba el Banco Nacional por cuenta de los Bancos Regionales, serán remitidas a éstos para su manejo, salvo en aquellos casos en que se conozca que existe excedente en el Regional; en esta situación serán abonadas al financiamiento otorgado.

8. Las disponibilidades excedentes de los Bancos Regionales se remitirán al Banco Nacional, a fin de cubrir otras necesidades del Sistema, evitando mantener fondos ociosos, o destinar los recursos a usos diferentes a la operación Institucional definida en el Presupuesto

9. Los Bancos Regionales deberán informar diariamente sus disponibilidades a la Subdirección General Financiera, a fin de adecuar el financiamiento a los requerimientos de su operación.

Como puede observarse si es factible aplicar las experiencias que sobre planeación estratégica ha tenido el sector privado, sin embargo las decisiones sobre las metas y objetivos de la Banca Rural, dependen de los objetivos políticos de cada administración.

Por otro lado se ha visto que en cada administración existen problemas y circunstancias del medio ambiente que obligan a quienes dirigen a ser cada vez mas hábiles para identificarlos y resolverlos con oportunidad.

*En el capítulo siguiente presento un modelo de simulación de financiamiento que la Banca de Desarrollo puede utilizar para proyectar tendencias futuras que promoverán la identificación de las necesidades de financiamiento con oportunidad y ayudarán a una mejor toma de decisiones.*

*Es conveniente mencionar que este modelo sugiere las estrategias de financiamiento factibles que servirán de marco de referencia para la adecuada toma de decisiones.*

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

# C A P I T U L O 5

## MODELO DE SIMULACION

## MODELO DE SIMULACION

Los modelos de simulación por computadora son de suma utilidad en la planeación estratégica ya que a través de éstos los directores de las compañías pueden explorar alternativas proporcionando respuestas instantáneas al impacto de cambios en el medio ambiente.

Los modelos de simulación financiera permiten que los directivos puedan preguntarse ¿que pasa si. En general estos modelos no determinan la estrategia a seguir, solamente sugieren posibilidades.

Debido a lo anteriormente expuesto, he desarrollado en esta investigación un modelo de simulación para evaluar por anticipado los instrumentos de captación y/o colocación más adecuados en el mercado financiero.

Esta evaluación se hace considerando la Matriz Potencialidad del Mercado / Atractividad del Instrumento dentro del mercado financiero.

El modelo que se describe a continuación utiliza el análisis de correlación para proyectar tendencias futuras y se formuló en lenguaje basic para computadoras compatibles (PC).

### 5.1. Consideraciones del modelo.

El modelo que se detalla en el siguiente inciso pueda encontrar los coeficientes de la curva de regresión siguiente:

$$Y_c = a + bx$$

La ecuación es una regresión lineal y los coeficientes de a y b se encuentran por el método de los mínimos cuadrados:

$$b = ( S(X-\bar{x})(Y-\bar{y}) ) / ( S(X-\bar{x})^2 )$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

El modelo también obtiene el coeficiente de correlación utilizando la siguiente fórmula:

$$r = ( S(X-\bar{x})(Y-\bar{y}) ) / ( ( S(X-\bar{x})^2 S(Y-\bar{y})^2 )^{(1/2)} )$$

En donde r mide el grado de dispersión de los puntos alrededor de la recta calculada por el método de mínimos cuadrados.

Por otro lado para identificar la estrategia más adecuada se utiliza el análisis de datos presentes, pasados futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica.

INICIO

GERENCIA DE PROG. FINAN.

USUARIO DEL SISTEMA

SUBSISTEMA	SUBSISTEMA	SUBSISTEMA
ANALISIS REGRESION	ADMON DE INFORMACION	ANALISIS SITUAC.
- Ec. de Regresión	- Datos actuales y pasados.	- Matriz Potencialidad /
- Gráficas y Pronost.	- Programas para generar informes	Atractividad

El gerente del Área de Programación Financiera comunica al usuario del Sistema Análisis de Situación la urgencia de pronosticar las Necesidades de Financiamiento a futuro, así como los Instrumentos más atractivos en el mercado financiero.

El usuario del sistema actualiza los archivos de datos actuales y pasados que contienen información sobre las tasas de rendimiento de los distintos instrumentos de captación y colocación de recursos financieros, así como los datos de las necesidades de financiamiento actuales y pasadas.

Estos datos son utilizados por el modelo del Sistema de Análisis de situación para generar distintas bases de datos.

El Subsistema de Análisis de Regresión prepara otra base de datos que contiene la proyección resultante de dicho análisis y genera en la pantalla una gráfica proyectada. Esta información se transfiere al subsistema que identifica la Potencialidad del Mercado / Atractividad del Instrumento que a su vez genera la matriz del instrumento correspondiente en la impresora.

Con ésta información es posible evaluar la estrategia a seguir a través de un análisis del medio ambiente (externo e interno), de los recursos, de los riesgos, etc.

#### 5.2.1. Pasos para ejecutar el programa.

Pasos para la ejecución del programa:

1. Se edita el programa (ver anexo 41) en una computadora compatible con I.B.M. y el editor GW-BASIC.
2. Formatear e insertar un disco flexible, en el cual se grabarán las distintas bases de datos.
3. Al empezar la ejecución el sistema pide el mes hasta el cual se va a considerar en el caso de proyectar, o bien el mes que se pretende actualizar.
4. Una vez que se le da el número de mes y <enter>, el sistema despliega un menú de opciones a ejecutar, ya sea para el archivo de Necesidades de Financiamiento o el archivo de Instrumentos Financieros. Si se em-

pieza por primera vez, es necesario inicializar los archivos (opción 1). Se recomienda que al finalizar una opción, se teclee fin de trabajo (opción 7) y se vuelva a ejecutar el programa para otra opción.

5. El modelo pide se de una calificación al instrumento (1. Bueno, 2. Regular, 3. Malo), para lo cual se deben tomar en cuenta las características técnicas, la seguridad en el rendimiento, las preocupaciones ambientales, los patrones de compra del cliente, la competencia de los demás instrumentos, las leyes gubernamentales, etc.

En general el programa que se muestra en el cuadro 41 va pidiendo la información de acuerdo a las necesidades del usuario.

### 5.2.2. Aplicación Práctica.

La Matriz Potencialidad del Mercado / Atractividad del Instrumento, nos dice cual es la tendencia del instrumento financiero, si se quiere optar por utilizarlo para financiarse. Se sugieren así, estrategias diferentes de colocación para cada instrumento.

El modelo muestra también cual va a ser la necesidad de de financiamiento a futuro.

\*\*\*ACEPTACIONES BANCARIAS (28 DIAS) \*\*\*

MATRIZ DE LA POTENCIALIDAD DEL MERCADO / ATRACTIVIDAD DEL INST.

\*\* ATRACTIVIDAD DEL INSTRUMENTO \*\*

		ALTO	MEDIANO	BAJO	
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	ALTO	*****	*****	*****	*****
		* A *	* A *	* B *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
		* ACTUAL *	* * *	* * *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
	MEDIANO	*****	*****	*****	*****
		* A *	* B *	* C *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
		* * *	* * *	* * *	* * *
BAJO	*****	*****	*****	*****	
	* B *	* C *	* C *	* * *	
	* * *	* * *	* * *	* * *	
	* FUTURO *	* * *	* * *	* * *	
	* * *	* * *	* * *	* * *	
	* * *	* * *	* * *	* * *	

ALTERNATIVAS  
A. COLOCAR  
B. INDIFERENTE  
C. NO COLOCAR

PARA EL MES DE MAYO DE 1988.

TASA DE RENDIMIENTO PRONOSTICADO 73.76 %

FACTOR DE CORRELACION -0.69

NECESIDADES FINANCIERAS PRONOSTICADAS \$ 111,225.00

FACTOR DE CORRELACION 1.00



\*\*\* PAGARES BANCARIOS (3 MESES) \*\*\*

MATRIZ DE LA POTENCIALIDAD DEL MERCADO / ATRACTIVIDAD DEL INST.

\*\* ATRACTIVIDAD DEL INSTRUMENTO \*\*

		ALTO	MEDIANO	BAJO	
P O T E N C I A L I D A D D E L M E R C A D O	ALTO	*****			
		*	*	*	*
		* A *	* A *	* E *	*
		*	*	*	*
		*	*	*	*
		*	*	*	*
	MEDIANO	*****			
		*	*	*	*
		* A *	* B *	* C *	*
		*	*	*	*
		* *	* *	* ACTUAL *	*
		*	*	*	*
BAJO	*****				
	*	*	*	*	
	* B *	* C *	* C *	*	
	*	*	*	*	
	*	*	*	*	
	*	*	*	*	
*****					

- ALTERNATIVAS  
 A. COLOCAR  
 B. INDIFERENTE  
 C. NO COLOCAR

PARA EL MES DE MAYO DE 1988.

TASA DE RENDIMIENTO PRONOSTICADO 41.70 %

FACTOR DE CORRELACION -0.94

NECESIDADES FINANCIERAS PRONOSTICADAS \$ 111,225.00

FACTOR DE CORRELACION 1.00

Conclusiones de los reportes anteriormente mostrados:

- Al analizar el reporte correspondiente a las Aceptaciones Bancarias, se deduce que tendrá alta atraktividad ya que su rendimiento pronosticado (73.76%), está por encima del rendimiento pronosticado por el gobierno que es del 65%, si- embargo la dispersión de los datos es un factor que debe tomarse en cuenta a la hora de tomar una decisión (el coeficiente de correlación es de 0.69). Por otro lado también puede observarse que su potencialidad de mercado tiende a ser baja por factores tales como seguridad en el redimien- to, es decir cuando el rendimiento de un instrumento está constantemente bajando se recomienda invertir a largo plazo para asegurar por más tiempo una buena tasa de rendimiento, y cuando el rendimiento está constantemente subiendo se re- comienda invertir a muy corto plazo para aprovechar las bondades de las constantes tasas crecientes. Para el caso que nos ocupa el instrumento tiene una plazo de 28 días, y la alternativa resultante es B (indiferente), que sugiere colocar en caso de no existir otra alternativa y no colocar en el caso de encontrar una mejor alternativa.

- Del reporte correspondiente a Certificados de la Tesorería a 91 días, se deduce que la atraktividad del instrumento será baja ya que su rendimiento está por debajo del rendi- miento pronosticado oficialmente (65%), aquí cabe mencionar que ésta tasa de inflación es probable que baje debido al Pacto de Solidaridad a un 40%, pero su potencialidad del mercado será alta ya que el inversionista asegura el alto

rendimiento por más tiempo, se recomienda invertir en instrumentos a largo plazo cuando las tasas de rendimiento de los distintos instrumentos están constantemente bajando.

- Del reporte de Pagares Bancarios a 3 meses sucede lo mismo que lo analizado en el reporte correspondiente a Certificados de la Tesorería a 91 días, sin embargo el factor de correlación es aún mayor (0.94) y el rendimiento pronosticado es de 41.7, 0.75 unidades arriba del rendimiento pronosticado para los Certificados de la Tesorería a 91 días.

CUADRO RESUMEN DEL MODELO DE SIMULACION FINANCIERA  
AL MES DE MAYO DE 1988

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	RENDIMIENTO PRONOSTICADO		CALIFICACION (PRONOST)	RESULTADO DE LA MATRIZ
	DEL GOBIERNO	DEL MODELO		
ACEPTACIONES BANCARIAS 20 DIAS	65%	73.76%	0	B
CETES (A 91 DIAS)	65%	40.95%	1	B
PAGARES BANCARIOS 3 MESES	65%	41.70%	1	B

ALTERNATIVAS

- A. COLOCAR
- B. INDIFERENTE
- C. NO COLOCAR

*Del cuadro resumen anterior se deduce, que el mejor instrumento financiero para el mes de Mayo de 1988 es el Pagaré Bancario a 3 meses ya que por parte del inversionista se asegura un buen rendimiento en época de constantes bajas en las tasas de interés de los distintos instrumentos, y por parte de la Banca de Desarrollo se tiene un financiamiento a un costo menor del que se incurriría si se utilizaran las aceptaciones bancarias como instrumento de financiamiento.*

*De acuerdo a los análisis anteriores podemos afirmar que:*

- La estrategia es consistente con el medio ambiente.*
- La estrategia es consistente con las políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos.*
- La estrategia está adecuada a los recursos de la Institución.*
- El costo financiero en que se incurre se puede cubrir.*
- La estrategia se adapta a la programación financiera de la Institución.*
- Es adecuado el momento de la implantación.*

## CONCLUSIONES

Al aplicar el proceso de Planeación Estratégica propuesto por Rothschild, William E. en su libro titulado "Putting it all Together", al sector no lucrativo, me pude dar cuenta de la importancia que tiene el sector rural y su problemática que vive, la cual no sólo afecta al propio sector, si no al país, ya que se atenta contra la soberanía de México.

Es por esto que considero que deben hacerse esfuerzos por aplicar las experiencias del sector privado al sector público, en cuanto a procesos de planeación se refiere, para lograr así la flexibilidad, la continuidad y la integridad que le permitirán enfrentarse a los cambios que el medio ambiente le impone.

Adicionalmente puedo concluir que:

1. La Banca Oficial Agropecuaria desde sus inicios en 1926, se aboca principalmente a la atención de los productores de bajos ingresos asentados en zonas de temporal, por lo que la Institución no ha sido constituida con fines de lucro, mas bien se le ha asignado el papel de Promotora del Desarrollo Rural Integral, es por esto que considero que el gobierno debe darle más apoyo a través de créditos con tasas preferenciales.
2. Por otra parte la Institución debe comprometerse a aplicar en forma eficiente estos recursos con objeto de contribuir

a la soberanía alimentaria del país e incorporar al sector rural a las ventajas de la economía moderna, también debe articular algunas medidas financieras, con la política de apoyo fiscal que le destine el Gobierno a fin de evitar que las restricciones de recursos limiten el desarrollo inmediato de las actividades productivas básicas.

3. Frente a una situación de alta inflación, falta de liquidez, altas tasas de interés en la concertación de préstamos interbancarios y falta de créditos externos, la Banca de Desarrollo debe emplear aquellos instrumentos estratégicos que le permitan un financiamiento sano, oportuno, y a bajo costo.

Considerando este último punto, desarrolle un modelo de simulación por computadora para identificar estrategias, que considere la matriz Atractividad del Instrumento / Potencialidad del Mercado, propuesto por George A. Steiner en su libro "Planeación Estratégica", así como un análisis de regresión lineal para pronosticar a futuro las tasas de rendimiento de los distintos instrumentos financieros. Este modelo puede ser de gran utilidad a la Banca de Desarrollo, ya que puede utilizarlo para identificar las necesidades de financiamiento a futuro y actuar rápidamente para colocar los instrumentos de financiamiento adecuados.

El modelo anteriormente descrito es un complemento de la Planeación Financiera Estratégica para identificar las es-

*trategias de financiamiento.*

*Finalmente considero que la Planeación Financiera Estratégica, resulta un instrumento fundamental para el planteamiento de solución a los problemas de captación y aplicación de recursos que en forma por demás necesaria requiere nuestro país ante la crítica situación que enfrenta actualmente.*

A N E X O S

E S T A D I S T I C O S

**C U A D R O 1**

**POBLACION TOTAL, URBANA Y RURAL.**

<u>AÑO</u>	<u>T O T A L .</u>	<u>U R B A N A .</u>	<u>R U R A L .</u>	<u>DENSIDAD HABITANTES POR KM2</u>
1900	13'607,272	3'892,876	9'714,396	7
1910	15'160,369	4'351,172	10'809,197	8
1920	14'334,780	4'465,504	9'869,276	7
1930	16'552,722	5'540,631	11'012,091	8
1940	19'653,552	6'896,111	12'757,441	10
1950	25'791,017	10'983,483	14'807,534	13
1960	34'923,129	17'705,118	17'218,011	18
1970	48'225,238	28'308,556	19'916,682	25
1980	66'846,833	44'299,729	22'547,104	34

**FUENTE:** Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Agenda Estadística 1985. México, 1986.

C U A D R O 2

PORCIENTO DE POBLACION DEDICADA A ACTIVIDADES

PRIMARIAS POR ESTADO

(1 9 8 3)

ESTADO	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	POBLACION DEDICADA A ACTIVIDADES PRIMARIAS	POR- CIEN TO.
AGUASCALIENTES.	148,800	27,647	18.57
B. CALIFORNIA NORTE	370,000	35,332	9.54
B. CALIFORNIA SUR	67,759	14,024	20.69
CAMPECHE	128,258	46,414	36.18
COAHUILA	435,117	73,725	16.94
COLIMA	99,440	30,402	30.57
CHIAPAS	680,081	470,100	69.12
CHIHUAHUA	590,522	134,075	22.70
DISTRITO FEDERAL	3,017,617	72,876	2.41
DURANGO	312,610	106,586	34.09
GUANAJUATO	885,865	167,025	18.85
GUERRERO	660,033	347,346	52.62
HIDALDO	452,612	187,678	41.46
JALISCO	1,269,954	257,253	20.25
MEXICO	2,456,488	390,990	15.91
MICHOACAN	758,161	351,756	46.39
MORELOS	284,053	77,150	27.16
NUEVO LEON	739,675	62,724	8.47
OAXACA	766,339	510,458	66.60
PUEBLA	969,230	469,768	48.46

C U A D R O 2  
( CONTINUACION )

PORCIENTO DE POBLACION DEDICADA A ACTIVIDADES  
PRIMARIA POR ESTADO

( 1 9 8 3 )

ESTADO	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA.	POBLACION DEDICADA A ACTIVIDADES PRIMARIAS	POR- CIEN TO.
QUERETARO	207,865	66,119	31.80
QUINTANA ROO	90,037	27,271	30.28
SAN LUIS POTOSI	474,905	183,259	38.58
SINALOA	520,025	150,703	28.97
SONORA	437,025	98,316	22.49
TABASCO	298,167	131,063	43.95
TAMAULIPAS	559,034	108,477	19.40
TLAXCALA	156,265	68,473	43.81
VERACRUZ	1,654,604	729,699	44.10
YUCATAN	337,026	116,646	34.61
ZACATECAS	251,464	151,497	60.24

FUENTE: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos,  
Subsecretaría de Agricultura y Operación,  
Dirección General de Economía Agrícola,  
Información Agropecuaria y Forestal 1983. México, 1984

C U A D R O 3

DEFUNCIONES EN EL MEDIO URBANO Y RURAL,  
SEGUN CAUSAS, DE ACUERDO A LA  
CLASIFICACION INTERNACIONAL DE ENFERMEDADES.

<u>C A U S A S.</u>	<u>1981.</u>	<u>1982.</u>
Total	424,274	412,345
I Enfermedades infecciosas y parasitarias	52,035	50,211
II Tumores	29,714	31,295
III Enfermedades de las glándulas endocrinas, de la nutrición, del metabolismo y - - - Trnst. de inmunid.	25,632	27,039
IV Enfermedades de la sangre y de los órga- nos hematopoyéticos	4,330	4,284
V Transtornos mentales	3,891	4,383
VI Enfermedades del sistema nervioso y - -- órganos de los sentidos	5,987	6,140
VII Enfermedades del aparato circulatorio	71,412	69,717
VIII Enfermedades del aparato respiratorio	55,036	48,734
IX Enfermedades del aparato digestivo	31,206	32,878
X Enfermedades del aparato genitourinario	9,678	9,686
XI Complicaciones del embarazo, del parto y del puepucio.	2,199	2,166
XII Enfermedades de la piel y del tejido --- subcutáneo.	733	826
XIII Enfermedades sist. osteomuscular y teji- do conjuntivo.	2,050	2,294
XIV Anomalías congénitas	6,494	6,782
XV Ciertas afecciones originadas en el pe- riodo perinatal	26,310	25,430
XVI Signos, síntomas y estados mal definidos	27,002	21,299
XVII Causas externas de traumatismo y envenena- miento.	69,566	68,224
Capítulo no especificado.	999	904

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática,  
10 años de indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 4

DEFUNCIONES EN EL MEDIO URBANO Y RURAL

1973 - 1982

<u>PERIODO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>URBANO</u>	<u>%</u>	<u>RURAL.</u>	<u>%</u>	<u>% NO ESPE CIFICADO.</u>
1973	458,915	281,444	61.3	177,471	38.7	-
1974	433,104	295,424	68.2	137,675	31.8	0.0
1975	435,888	269,872	61.9	164,643	37.8	0.3
1976	455,660	284,615	62.5	166,522	36.5	1.0
1977	450,454	284,422	63.1	161,535	35.9	1.0
1978	418,381	265,901	63.6	148,136	35.4	1.0
1979	428,217	262,842	61.4	158,128	36.9	1.7
1980	434,465	269,892	62.1	158,186	36.4	1.5
1981	424,274	266,959	62.9	150,202	35.4	1.7
1982	412,345.	259,298	62.9	146,410	35.5	1.6

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática,  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
 México, 1986.

C U A D R O 5

DEFUNCIONES DE MENORES DE UN AÑO,  
SEGUN CAUSAS, DE ACUERDO A LA  
CLASIFICACION INTERNACIONAL DE ENFERMEDADES.

C A U S A S	<u>1981</u>	<u>1982</u>
T O T A L.	87,358	79,056
I Enfermedades infecciosas y parasitarias	22,270	21,008
II Tumores	176	186
III Enfermedades de las glándulas endocrinas, de la nutrición, del metabolismo y transt. de inmunid	3,232	2,857
IV Enfermedades de la sangre y de los órganos hematopoyéticos	472	439
V Trastornos mentales	6	3
VI Enfermedades del sistema nervioso y de los órganos de los sentidos.	1,263	1,226
VII Enfermedades del aparato circulatorio	1,910	1,541
VIII Enfermedades del aparato respiratorio	22,521	18,526
IX Enfermedades del aparato digestivo	1,010	960
X Enfermedades del aparato genitourinario	355	359
XI Complicaciones del embarazo, del parto y del puepuerdo	-	-
XII Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo	33	35
XIII Enfermedades sist. osteomuscular y tejido conjunto	25	33
XIV Anomalías congénitas	5,266	5,416
XV Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	23,413	22,212
XVI Signos, síntomas y estados mal definidos	3,848	2,813
XVII Causas externas de traumatismo y envenenamiento	1,318	1,273
Capítulo no especificado	240	169

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
10 años de indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

**C U A D R O 5**  
**(CONTINUACION)**

**DEFUNCIONES DE MENORES DE UN AÑO, DE UN AÑO  
Y MAS, POR SEXO, SEGUN MEDIO URBANO Y RURAL.**

**1 9 8 2**

<b>C O N C E P T O</b>	<b><u>SUMA</u></b>	<b><u>HOMBRES</u></b>	<b><u>MUJERES</u></b>	<b><u>NO ESPEC.</u></b>
<b>TOTAL</b>	<b>412,345</b>	<b>236,592</b>	<b>173,185</b>	<b>2,568</b>
Menores de un año	79,056	43,994	34,498	564
De un año y más	324,494	187,268	135,618	1,608
Edad no especificada	8,795	5,330	3,069	396
<b><u>MEDIO URBANO</u></b>	<b>259,298</b>	<b>146,785</b>	<b>111,282</b>	<b>1,231</b>
Menores de un año	49,409	27,606	21,533	270
De un año y más	204,716	116,075	87,896	745
Edad no especificada	5,173	3,104	1,853	216
<b><u>MEDIO RURAL</u></b>	<b>146,410</b>	<b>85,184</b>	<b>59,990</b>	<b>1,256</b>
Menores de un año	29,001	16,020	12,704	277
De un año y más	114,258	67,263	46,164	831
Edad no especificada	3,151	1,881	1,122	148
<b><u>MEDIO NO ESPECIFICADO</u></b>	<b>6,637</b>	<b>4,643</b>	<b>1,913</b>	<b>81</b>
Menores de un año	646	368	261	17
De un año y más	5,520	3,930	1,558	32
Edad no especificada	471	345	94	32

**FUENTE:** Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
Agenda estadística 1985. México, 1986.

C U A D R O 6

**GASTO CORRIENTE MONETARIO MENSUAL DE LOS HOGARES  
POR SECTOR, SEGUN DESTINO DEL GASTO  
( PESOS MENSUALES )**

<u>DESTINO DEL GASTO</u>	SECTOR URBANO		SECTOR RURAL.	
	GASTO PROMEDIO. FAMILIAR	%	GASTO PROMEDIO. FAMILIAR	%
Total	3,697.18	100.00	1,927.27	100.00
Alimentos, bebidas y tabaco	1,819.23	49.20	1,068.53	55.44
Prendas de vestir, calzado y accesorios	385.24	10.42	232.59	12.07
Alquileres, electri- cidad, combustibles y reparaciones.	225.34	6.10	85.40	4.43
Enseres domésticos, muebles, accesorios y mantenimiento	308.10	8.33	138.06	7.16
Cuidados médicos y conservación de la salud.	123.02	3.33	78.14	4.05
Transportes y comuni- caciones	379.33	10.26	168.63	8.75
Esparcimiento	122.85	3.32	30.65	1.60
Educación	59.82	1.62	24.31	1.26
Otros bienes y servicios	143.99	3.90	63.67	3.30
Transferencias otorgadas	130.26	3.52	37.29	1.94

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
10 años de indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

**C U A D R O 7**  
**NACIDOS VIVOS POR SEXO, SEGUN EDAD**  
**AL SER REGISTRADOS, EN MEDIO URBANO Y RURAL**

1 9 8 2

<u>C O N C E P T O .</u>	<u>SUMA</u>	<u>HOMBRES</u>	<u>MUJERES</u>	<u>NO ESPEC.</u>
TOTAL	2,392,849	1,209,643	1,176,563	6,643
Menores de un año	1,899,654	965,033	929,790	4,831
de un año y más	490,044	243,048	245,298	1,698
Edad no especificada	3,151	1,562	1,475	114
<u>MEDIO URBANO</u>	1,462,725	738,974	720,340	3,411
Menores de un año	1,185,793	601,651	581,537	2,605
De un año y más	275,425	136,576	138,093	756
Edad no especificada	1,507	747	710	50
<u>MEDIO RURAL</u>	913,825	462,714	448,068	3,043
Menores de un año	709,050	360,897	345,985	2,168
De un año y más	203,268	101,060	101,356	852
Edad no especificada	1,507	757	727	23
<u>MEDIO NO ESPECIFICADO</u>	16,299	7,955	8,155	189
Menores de un año	4,811	2,485	2,268	58
De un año y más	11,351	5,412	5,849	90
Edad no especificada	137	58	38	41

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
Agenda Estadística 1985, México, 1986.

**C U A D R O    8**  
**INFORMACION AGROPECUARIA Y FORESTAL 1983**  
**SECTOR AGRICOLA**

<b>CULTIVOS Y FRUTALES</b>	<b>SUPERFICIE COSECHADA</b>		<b>RENDIMIENTO</b>	
	<b>R I E G O</b>	<b>HA TEMPORAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TON/HA</b>
Maíz en grano	923,088	6,497,356	7,420,623	1.760
Pastos	108,686	3,562,397	3,671,083	-
Frijol	216,574	1,779,834	1,996,408	0.642
Sorgo en grano	550,952	966,811	1,517,763	3.193
Trigo	730,713	126,386	857,099	4.037
Café oro	2,793	578,232	581,025	0.538
Caña de Azúcar	147,437	357,202	504,639	67,591
Otros	2,164,992	2,094,830	4,259,822	-
<b>T O T A L</b>	<b>4,845,235</b>	<b>15,963,227</b>	<b>20,808,462</b>	

**FUENTE:** Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos,  
Subsecretaría de Agricultura y Operación,  
Dirección General de Economía Agrícola,  
Información Agropecuaria y Forestal 1983, Mexico, 1984.

C U A D R O 9  
 INDICE DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION Y  
 DE LA PRODUCCION AGRICOLA 1972-1983  
 ( 1970 = 100 )

<u>PERIODO.</u>	<u>VOLUMEN DE PROD. AGRICOLA.</u>
1972	106.0
1973	109.0
1974	112.5
1975	113.2
1976	112.7
1977	123.7
1978	133.7
1979	125.8
1980	138.4
1981	149.6
1982	145.2
1983	140.3
Tasa media de crecimiento anual.	3.30
Tasa media de Producción Agrícola	3.11

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
 México, 1986.

C U A D R O 10  
 INDICE DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION Y  
 PRODUCCION DE ALIMENTOS BASICOS 1972-1983  
 (1972 = 100)

PERIODO	POBLACION TOTAL	ALIMENTOS BASICOS (TONELADAS)			
		ARROZ	FRIJOL	MAIZ	TRIGO
1972	54,660,758	403,192	869,506	9,222,838	1,609,018
1973	103.3	111.8	116.0	93.3	115.6
1974	106.7	121.9	117.7	85.1	154.1
1975	110.0	177.7	118.1	91.6	154.7
1976	113.4	114.9	85.1	86.9	185.9
1977	116.7	140.7	119.5	109.9	135.8
1978	120.1	99.6	109.1	115.5	153.9
1979	123.5	122.5	73.7	91.7	126.4
1980	127.0	110.5	107.6	134.2	153.9
1981	130.3	159.6	168.9	160.1	176.3
1982	133.8	148.8	125.7	110.0	247.0
1983	137.2	103.1	147.4	141.6	191.3
TMCA					
1971-1983	3.4	0.3	4.3	3.8	8.3

NOTA:-

TMCA = Tasa media de crecimiento anual.

FUENTE: Secretaría de Programación Y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
 México, 1986.

C U A D R O 11

ESTRUCTURA DE LA SUPERFICIE COSECHADA  
DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS Y FRUTALES

1981-1983  
(PORCENTAJES)

<u>CULTIVOS Y FRUTALES.</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Total	19,509	16,445	20,808
Cultivos	81.1	73.0	70.6
Ajonjolí	0.8	0.6	1.1
Algodón pluma	1.8	1.2	1.6
Arroz palay	0.9	1.0	0.9
Avena en grano	0.3	0.4	0.9
Avena forrajera	1.0	1.5	1.5
Cacahuate	0.4	0.4	0.6
Cártamo	2.0	1.2	2.4
Cebada en grano	1.4	1.4	2.1
Cebada forrajera	0.1	0.2	0.2
Cebolla	0.1	0.1	0.2
Chile verde	0.2	0.4	0.3
Frijol	11.0	9.6	13.6
Garbanzo en grano	0.1	0.2	0.6
Maíz	41.8	34.3	50.5
Melón	0.1	0.1	0.2
Papa	0.4	0.4	0.5
Sandía	0.1	0.2	0.2
Sorgo en grano	9.1	7.7	10.3
Sorgo forrajero	0.3	0.2	0.3
Soya	1.9	2.3	2.7
Trigo	4.4	6.1	5.8
Otros	2.9	3.5	3.5
Frutales	18.9	27.0	29.4

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 12

DISPONIBILIDAD POR GRUPOS DE ALIMENTOS

1980

<u>GRUPO DE ALIMENTOS.</u>	<u>PRODUCCION (TON.)</u>	<u>IMPORTACION (TON.)</u>	<u>EXPORTACION (TON.)</u>	<u>RESERVAS (TON.)</u>	<u>CONSUMO APARENTE (TON.)</u>
Cereales	16,079,252	5,379,963	24,899	711.25	22,145,751
Leguminosas y Oleaginosas.	1,904,094	955,622	48,418	90.67	2,901,905
Hortalizas	4,708,591	11,135	1,068,165	-	3,651,561
Frutas	8,280,952	116,261	644,206	-	7,753,007
Azúcar	2,603,153	361,295	-	-	2,966,448
<u>Productos pecuarios y pesqueros.</u>					
Carne de res.	1,065,070	1,992	517	-	1,066,545
Carne de Cerdo.	1,250,800	1,992	21	-	1,250,779
Carne de Ovino	22,270	-	-	-	22,270
Carne de Caprino	30,305	-	-	-	30,305
Carne de Aves.	399,230	1,265	31	-	400,464
Camarón	51,726	-	43,606	-	8,120
Sardina	100,843	1,744	-	-	102,587
Otros pescados y mariscos.	272,725	1,239	7,443	-	266,521
Otras especies	30,311	9,244	22,466	-	17,089
Leche de vaca (miles de - litros.)	6,671,544	1,946,910	-	-	8,618,454
Leche de cabra (miles de - litros.)	279,701	-	-	-	279,701
Huevo	644,427	1,279	-	-	645,706

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática,

10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.

México, 1986.

C U A D R O 13

EXISTENCIA Y PRODUCCION DE LA GANADERIA NACIONAL  
1981-1983

CONCEPTOS	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Existencias (miles cbz)			
Bovino	35,689	36,834	37,522
Porcino	17,562	18,373	19,364
Ovino	6,567	6,657	6,269
Caprino	10,004	10,290	9,808
Aves	204,847	201,258	193,504
Colmenas (miles)	2,532	2,532	2,757
Producción carne en canal (ton.)			
Bovino	1,143,785	1,200,544	1,030,167
Porcino	1,306,617	1,365,414	1,485,832
Ovino	23,046	23,748	22,482
Caprino	32,579	33,719	32,338
Aves	430,836	482,491	468,647
Otros productos (ton.)			
Huevos	663,759	690,310	715,259
Miel	70,557	49,928	79,003
Cera	8,957	6,882	10,029
Lana	6,656	6,670	6,415

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática.  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 14

INDICE DE LA EXISTENCIA Y PRODUCCION  
DE LA GANADERIA NACIONAL

1981-1983

(1972 = 100)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
<b>Indice de existencias (1972 = 100)</b>			
Bovino	130.6	134.8	137.3
Porcino	154.4	161.6	170.3
Ovino	102.0	103.4	97.4
Caprino	108.4	111.5	106.2
Aves	281.5	276.6	265.9
Colmenas	135.0	135.0	146.9
<b>Indice de producción de carne (1972 = 100)</b>			
Bovino	161.8	169.8	145.7
Porcino	228.1	236.3	259.4
Ovino	113.1	116.6	110.3
Caprino	117.3	121.4	116.4
Aves	199.9	223.9	217.6
<b>Indice de otros productos (1972 = 100)</b>			
Huevo	165.4	172.0	178.3
Miel	158.1	111.9	177.1
Cera	144.1	110.7	161.4
Lana	117.9	119.7	113.6

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadísticas Geo. e Informática  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 15

RECURSOS FORESTALES POR REGIONES

1984

(Miles de metros cúbicos de madera en rollo)

<u>REGION</u>	<u>TOTAL</u>	<u>BOSQUES DE CLIMA TEMPLADO Y FRIO</u>		<u>INCREMENTO</u>
		<u>CONIFERAS</u>	<u>LATIFOLIADAS</u>	<u>DE CONIFERAS</u>
Total	2,099,601	1,650,787	358,814	27,816
Región I	333,786	292,056	41,730	4,710
Región II	325,939	291,213	34,726	7,032
Región III	141,121	120,213	20,908	801
Región IV	214,522	115,823	98,699	1,723
Región V	545,682	452,981	92,701	8,279
Región VI	306,395	267,636	38,759	3,749
Región VII	126,867	101,099	25,768	1,304
Sin regio nalizar	15,289	9,766	5,523	214

Región I

Chihuahua, Sonora, Baja California, Baja California Sur.

Región II

Durango, Zacatecas, Sinaloa.

Región III

San Luis Potosí, Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila.

Región IV

Jalisco, Nayarit, Colima, Aguascalientes.

Región V

Michoacán, Guerrero, México, Guanajuato.

C U A D R O 15

(CONTINUACION)

Región VI

Oaxaca, Veracruz, Puebla, Tlaxcala, Morelos, Hidalgo.

Región VII

Chiapas, Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán.

Sin regionalizar

Distrito Federal, Querétaro.

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 16

CONSUMO APARENTE DE PRODUCTOS MADERABLES

1982-1984

(Miles de metros cúbicos de madera en rollo)

<u>PRODUCTO</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Total			
Producción nacional	8,477	8,231	8,982
Consumo aparente	11,496	11,176	12,202
Relación, Prod./Consumo	73.7	73.6	73.6
<u>Producción con escuadría</u>			
Producción nacional	5,534	4,876	5,219
Consumo aparente	5,833	4,965	5,305
Relación, Prod./Consumo	94.9	98.2	98.4
<u>Productos celulósicos</u>			
Producción nacional	2,458	2,393	2,874
Consumo aparente	5,153	5,397	6,132
Relación, Prod./Consumo	47.7	44.3	46.9
<u>Chapa y triplay</u>			
Producción nacional	245	721	648
Consumo aparente	270	713	663
Relación, Prod./Consumo	90.7	101.1	99.7
<u>Postes, pilotas y morillos</u>			
Producción nacional	205	223	223
Consumo aparente	216	223	224
Relación, Prod./Consumo	94.9	100.0	99.5
<u>Los demás</u>			
Producción nacional	35	18	19
Consumo aparente	59	-122	-122
Relación Prod./Consumo	59.3	-15.6	-15.6

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México,  
 México, 1986.

C U A D R O 17

PRODUCCION FORESTAL POR TIPO DE PRODUCTO  
1982-1984

PRODUCTO	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Maderables (miles de metros cub).	8,998	8,748	9,446
Escuadría	1,902	1,838	1,819
Tablas y tablones	1,361	1,298	1,237
Durmientes	308	216	273
Madera para empaque	215	299	285
Madera labrada	4	11	11
Chapas y tableros	10	8	6
Madera industrializada	2	3	3
Desperdicios de madera	1	4	4
Rollizos	7,095	6,909	7,628
Trozos para aserrió	3,644	3,063	3,423
Trozos para chapa	235	713	648
Trozos para postería	205	223	223
Material celulósico	2,458	2,393	2,875
Rollo para combustible	520	516	465
Otros productos en rollo	34	---	---
No maderables	66,741	70,695	59,204
Resinas	45,500	38,919	32,579
Rizomas de barbasco	4,316	6,474	5,347
Ceras	1,186	2,757	1,714
Gomas	267	343	261
Otros no maderables	10,918	15,183	13,056

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 18  
 RENDIMIENTO MEDIO POR HECTAREA  
 SEGUN PRINCIPALES CULTIVOS Y FRUTALES  
 1981-1983  
 (KILOGRAMOS)

<u>CULTIVOS Y FRUTALES</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
<b>Cultivos</b>			
Ajonjolí	569	352	528
Algodón pluma	943	980	984
Arroz palay	3,582	3,270	3,118
Avena en grano	1,109	1,026	1,868
Avena forrajera	17,449	6,181	9,016
Cártamo	952	1,168	793
Cebada en grano	2,038	1,764	1,837
Cebada forrajera	15,788	6,275	3,824
Cebolla	14,861	16,664	17,825
Frijol	683	597	642
Maíz	1,812	1,795	1,760
Sorgo en grano	3,562	3,699	3,193
Sorgo forrajero	17,364	25,108	28,937
Soya	1,884	1,226	1,754
Trigo	3,704	4,412	4,037
<b>Frutales, plantaciones y agaves</b>			
Alfalfa verde	62,271	56,045	62,792
Cacao	451	622	567
Café oro	513	587	538
Caña de azúcar	66,885	64,766	67,591
Durazno	7,696	6,026	4,889
Guayaba	15,147	14,363	11,152
Mango	8,599	10,322	994
Papaya	21,087	22,798	1,107

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadísticas Geog. e Informática,  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
 México, 1986.

C U A D R O    19

PRODUCTIVIDAD MEDIA DEL SECTOR AGROPECUARIO  
 POR GRAN DIVISION DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
 RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD MEDIA NACIONAL  
 1973-1983

<u>PERIODO</u>	<u>NACIONAL</u> <u>(Pesos)</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PRODUCTIVIDAD MEDIA DEL SEC. AGROPEC.</u>			
			<u>AGRICULTURA</u>	<u>GANADERIA</u>	<u>SILVIC</u>	<u>PESCA</u>
			(Número de veces)			
1973	37,692	0.33	0.22	1.14	0.87	1.00
1974	39,432	0.35	0.23	1.08	0.84	.96
1975	39,878	0.34	0.22	1.08	0.85	.97
1976	40,889	0.35	0.23	1.05	0.81	.99
1977	40,505	0.34	0.23	1.05	0.87	1.06
1978	42,269	0.35	0.24	0.97	0.86	1.00
1979	43,967	0.34	0.23	0.93	0.83	1.08
1980	44,791	0.35	0.24	0.92	0.81	1.17
1981	45,340	0.35	0.24	0.91	0.80	1.24
1982	45,503	0.35	0.24	0.90	0.81	1.27
1983	43,746	0.36	0.25	0.93	0.84	1.21

Nota: La productividad media se refiere al valor del producto interno bruto, por hombre ocupado, a precios de 1970.

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
 Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática,  
 10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
 México, 1986.

**C U A D R O    20**  
**INDICE DE CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE**  
**COSECHADA Y DEL VALOR DE LA PRODUCCION**  
**AGRICOLA FUERA DE LOS DISTRITOS DE RIEGO,**  
**POR GRUPOS DE CULTIVOS 1978-1980**  
**(1972=100)**

<u>GRUPOS DE CULTIVOS.</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Total superficie cosechada	106.6	89.2	102.7
Granos básicos	96.2	71.6	84.2
Otros granos	122.0	137.8	99.0
Hortalizas	131.4	115.5	84.1
Oleaginosas	119.1	121.3	106.6
Fibras	72.4	66.8	58.1
Forrajes	172.3	96.7	117.5
Frutas de ciclo corto	128.6	145.2	145.2
Frutas de ciclo largo	121.0	150.7	145.6
Industrializables	115.4	115.9	118.6
Los demás	206.3	1,602.0	2,764.6
Total valor de la producción	423.6	431.2	583.9
Granos básicos	379.4	336.9	669.2
Otros granos	706.6	1,419.7	1,319.7
Hortalizas	421.1	478.3	411.6
Oleaginosas	346.9	236.4	262.7
Fibras	313.4	184.7	356.2
Forrajes	646.7	494.8	809.7
Frutas de ciclo corto	473.5	796.8	840.5
Frutas de ciclo largo	383.7	478.8	621.6
Industrializables	453.2	480.2	466.8
Los demás	1,704.9	4,672.0	1,534.3

**FUENTE:** Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geog. e Informática  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 21

INDICE DE CRECIMIENTO DEL VALOR DE LA  
PRODUCCION AGRICOLA NACIONAL Y EN LOS DISTRITOS  
DE RIEGO, POR GRUPOS DE CULTIVOS 1978-1980.

(1972=100)

<u>GRUPOS DE CULTIVOS.</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Total valor de la producción	427.0	464.7	667.2
Granos básicos	393.6	370.3	736.0
Otros granos	731.0	1,429.1	893.6
Hortalizas	391.8	484.3	515.4
Oleaginosas	377.7	415.2	364.8
Fibras	314.9	312.4	421.8
Forrajes	477.4	493.2	721.8
Frutas de ciclo corto	427.2	642.2	655.0
Frutas de ciclo largo	396.2	488.7	725.5
Industrializables	462.5	464.9	536.6
Los demás	3,981.5	5,657.7	8,576.7
Total distritos de riego	434.5	542.5	861.2
Granos básicos	448.4	501.1	997.7
Otros granos	841.2	1,593.0	803.0
Hortalizas	506.5	503.4	690.9
Oleaginosas	443.1	712.2	538.2
Fibras	318.2	361.4	447.8
Forrajes	479.8	421.4	492.6
Frutas de ciclo corto	399.3	493.0	463.4
Frutas de ciclo largo	607.8	587.7	1,605.5
Industrializables	402.2	485.0	1,078.0
Los demás	265.7	3,020.6	8,468.1

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,  
Instituto Nacional de Estadística Geo. e Informática,  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 22

SUPERFICIE EXPLOTADA EN LOS DISTRITOS DE RIEGO,

SEGUN EL GRADO DE MECANIZACION

1972-1981

(Porcentajes)

<u>PERIODO</u>	<u>EXPLOTADA</u> <sup>a/</sup>	<u>MECANIZADA</u>	<u>PARCIALMENTE</u> <u>MECANIZADA</u>	<u>NO MECANI</u> <u>ZADA.</u>	<u>SUP.</u> <u>MED.</u> <u>TRAC. X</u>
1972	2,234,227	55.2	34.9	9.9	44.5
1973	2,515,858	56.7	35.3	8.0	48.7
1974	2,737,018	58.7	32.9	8.4	53.9
1975	3,128,182	64.8	28.8	6.4	60.1
1976	3,055,409	62.2	31.3	6.5	55.6
1977	3,179,529	62.1	32.3	5.6	59.9
1978	3,238,232	55.4	33.4	11.2	52.8
1979	2,184,550	60.9	32.0	7.1	60.2
1980	3,388,034	62.2	32.5	5.3	53.2
1981	2,495,184	68.5	27.4	4.1	56.0

a/cifras absolutas expresadas en hectáreas

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto.

Instituto Nacional de Estadística, Geog. e Informática,  
10 años de Indicadores Económicos y Sociales de México.  
México, 1986.

C U A D R O 23  
 COMPARATIVO DEL PROGRAMA CREDITICIO PARA 1986 RESPECTO  
 AL EJERCICIO DEL AÑO FISCAL DE 1985  
 (MILLONES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	1985		1986		<u>AUMENTO % EN RELACION A 1985</u>
	<u>MONTO</u>	<u>%</u>	<u>MONTO</u>	<u>%</u>	
<u>AVIOS</u>	435,495	84.1	741,345	84.4	70
Agrícola	341,221	65.9	576,555	65.7	69
Ganadero	55,008	10.6	94,228	10.7	71
Industrial	23,579	4.6	42,179	4.8	79
Avícola	4,687	0.9	7,903	0.9	69
Apícola	176	-	298	-	69
Servicios	10,292	2.0	19,087	2.2	85
Piscícola	-	-	153	-	-
Silvícola	-	-	942	0.1	-
Otros Avíos	532	0.1	-	-	-
<u>REFACCIONARIOS</u>	72,480	14.0	119,449	13.6	65
Agrícola	39,207	7.6	68,048	7.8	74
Ganadero	26,430	5.1	38,470	4.4	46
Industrial	4,481	0.9	8,435	1.0	88
Avícola	1,318	0.3	2,212	0.2	68
Apícola	121	-	332	-	174
Piscícola	69	-	1,109	0.1	1,507
Silvícola	763	0.1	843	0.1	10
Otros	91	-	-	-	-
<u>OTROS TIPOS DE CREDITOS</u>	10,086	1.9	17,146	2.0	70
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>518,061</b>	<b>100.00</b>	<b>877,940</b>	<b>100.0</b>	<b>69</b>

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
 Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural,  
 México, 1986.

C U A D R O 24

EVOLUCION DE LOS CREDITOS EJERCIDOS POR AÑO AGRICOLA  
1980-1982

(MILLONES DE PESOS)

<u>CONCEPTO.</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
<u>CREDITOS AVIO</u>	38,977.4	56,563.1	84,203.1
Agrícola	24,073.1	36,525.2	56,630.7
Ganadero	9,580.2	12,260.3	15,489.4
Industrial	3,201.5	4,824.1	8,026.6
<u>Otros Avíos</u>	2,122.6	2,953.5	4,056.4
CREDITOS REFACCIONARIOS	12,987.9	17,464.4	19,986.7
OTROS TIPOS DE CREDITO	3,454.8	3,159.1	2,598.0
T O T A L	55,420.1	77,186.6	106,787.8

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Banrural 1977-1982,  
Informe de Actividades. México, 1983.

C U A D R O 25

EVOLUCION DE LA SUPERFICIE HABILITADA EN RIEGO Y TEMPORAL  
 POR PRIORIDADES Y AÑO AGRICOLA  
 1980-1982

(MILES DE HECTAREAS)

<u>CONCEPTO</u>	1980		1981		1982	
	<u>RIEGO.</u>	<u>TEMP.</u>	<u>RIEGO.</u>	<u>TEMP.</u>	<u>RIEGO</u>	<u>TEMP.</u>
<u>PRIORIDAD 1</u>	265.1	2,778.7	359.2	3,836.4	489.8	4,005.4
Maíz	204.4	2,085.7	229.6	2,869.3	316.9	2,994.2
Frijol	60.7	693.0	129.6	967.1	172.9	1,011.2
<u>PRIORIDAD 2</u>	661.5	985.5	799.5	1,112.9	878.4	1,102.7
<u>PRIORIDAD 3</u>	355.9	543.3	339.6	513.6	344.9	479.8
T O T A L	1,282.5	4,307.5	1,498.3	5,462.9	1,713.1	5,587.9

PRIORIDAD 2 Comprenden:

Ajonjolí, Arroz, Cártamo, Sorgo, Soya y Trigo.

PRIORIDAD 3 Comprenden:

Algodón, Alfalfa, Papa y otros cultivos.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
 Banrural 1977-1982,  
 Informe de Actividades. México, 1983.

C U A D R O 26

CLASIFICACION DE SUPERFICIE PROGRAMADA  
POR PRIORIDADES Y REGIMEN HIDRAULICO, AÑO AGRICOLA 1986

(MILES DE HECTAREAS)

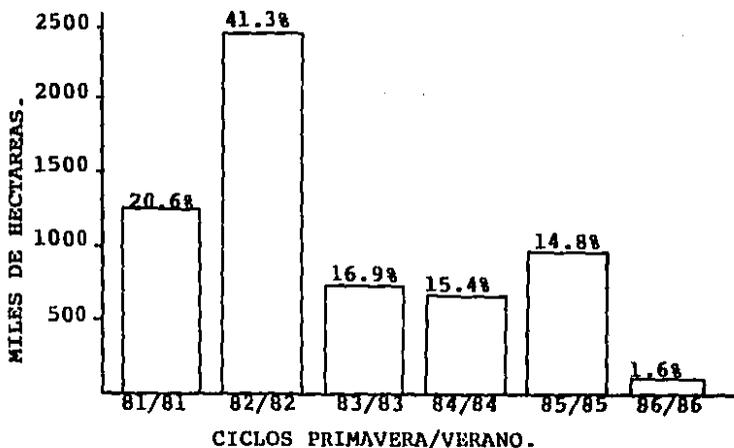
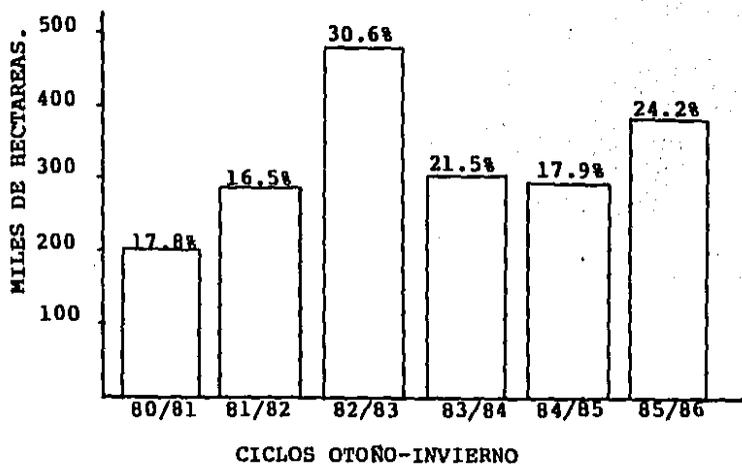
<u>CULTIVOS.</u>	<u>RIEGO<sup>a/</sup></u>	<u>%</u>	<u>TEMPORAL<sup>a/</sup></u>	<u>%</u>	<u>TOTAL</u>	<u>%</u>
<u>BASICOS</u>	1,363	71	4,396	87	5,959	83
Maíz	366	19	2,718	51	3,084	43
Frijol	132	7	834	16	966	13
Trigo	512	27	125	2	637	9
Arroz	65	3	137	3	202	3
Sorgo	288	15	782	15	1,070	15
<u>OLEAGINOSAS</u>	331	17	254	4	585	8
Algodón	82	4	4	-	86	1
Cártamo	40	2	111	2	151	2
Soya	182	10	76	1	258	4
Ajonjolí	27	1	63	1	90	1
<u>OTROS CULTIVOS</u>	215	12	441	9	656	9
<b>T O T A L</b>	<b>1,909</b>	<b>100</b>	<b>5,291</b>	<b>100</b>	<b>7,200</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>27</b>		<b>73</b>			<b>100</b>

a/ Cifras estimadas.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural,  
México, 1986.

CUADRO 27

OCURRENCIA DE SINIESTROS TOTALES.



FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
 Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural,  
 México, 1986.

C U A D R O 28  
COMPARATIVO AGRICOLA  
ENTRE LOS DIFERENTES ESTADOS  
(1983)

<u>ESTADO</u>	<u>SUP. TOT. COSECHADA</u>	<u>DE RIEGO.</u>	<u>DE TEMP.</u>	<u>No. TRACT.</u>	<u>EJIDOS Y COMUNID.</u>
Aguascalientes.	143,613	38,675	104,938	2873	175
Baja Calif. Norte.	247,061	217,196	29,865	3843	126
Baja Calif. Sur.	57,502	57,502	-	1315	54
Campeche	454,780	5,521	449,259	648	204
Coahuila	187,981	139,528	48,453	3212	737
Colima	124,290	84,987	39,303	593	128
Chiapas	1,523,466	32,208	1,491,258	3201	1222
Chihuahua	949,868	262,812	687,056	18542	677
Distrito Fed.	26,820	-	26,820	132	62
Durango	581,896	130,736	451,160	6180	768
Guanajuato	1,025,076	391,832	633,244	8593	1284
Guerrero	655,479	39,757	615,722	1129	1087
Hidalgo	497,306	111,792	385,514	2484	884
Jalisco	1,347,244	149,333	1,197,911	11500	1259
México	889,540	167,326	722,214	6352	1041
Michoacán	892,052	271,952	620,100	5098	1568
Morelos	135,959	47,596	88,363	2042	213
Nayarit	245,633	51,656	193,977	5829	355
Nuevo León	229,730	137,899	91,831	3264	533
Oaxaca	601,712	53,555	548,157	2468	1040
Puebla	825,182	97,775	727,407	6314	955
Querétaro	185,255	56,770	128,485	1589	344
Quintana Roo	190,017	2,732	187,285	421	132
San Luis P.	980,461	69,567	910,894	1507	969
Sinaloa	1,060,410	797,853	262,557	13545	862
Sonora	744,785	730,208	14,577	7465	417

C U A D R O 28

( CONTINUACION )

COMPARATIVO AGRICOLA  
ENTRE LOS DIFERENTES ESTADOS.

<u>ESTADO</u>	<u>SUP. TOT. COSECHADA</u>	<u>DE RIEGO.</u>	<u>DE TEMP.</u>	<u>No. TRACT.</u>	<u>EJIDOS Y COMUNID.</u>
Tabasco	244,422	-	244,422	1021	536
Tamaulipas	1,616,526	491,395	1,125,131	12684	942
Tlaxcala	246,683	29,372	217,311	1188	191
Veracruz	2,086,176	64,072	2,022,104	7295	2665
Yucatán	684,444	14,633	669,811	160	589
Zacatecas	1,137,093	98,995	1,038,098	10014	673

FUENTE: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos,  
Subsecretaría de Agricultura y Operación,  
Dirección General de Economía Agrícola,  
Información Agropecuaria y Forestal 1983.  
México, 1984.

C U A D R O 29

POBLACION BENEFICIADA  
(1986)

<u>CONCEPTO</u>	<u>PORCIENTO.</u>
BENEFICIARIOS	100
EJIDAL	87
PEQUEÑOS PROPIETARIOS	9
MIXTOS	4
PRODUCTORES	100
PRODUCTORES BAJOS INGRESOS	84
PRODUCTORES INGRESOS MEDIOS	15
OTROS TIPOS DE PRODUCTORES	1

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.F.- Banrural,  
México, 1986.

FIDEICOMISOS EN OPERACION

- \* Para Crédito en Areas de Riego y de Temporal (FICART).
- \* Fondo Ganadero.
- \* Para la Explotación de la Hierba de Candelilla (FIDEHCAN).
- \* Fondo del Programa Descentralización de las Explotaciones. Lecheras del Distrito Federal (PRODEL).
- \* De Riesgo Compartido (FIRCO).
- \* Para Obras de Infraestructura Rural (FOIR).
- \* Para la Investigación, Cultivo y Comercialización del --- Hule Natural (FIDHULE).
- \* Fideicomiso para el Desarrollo de la Zona Henequera (FIDHEN).
- \* Fideicomiso para Apoyar Financieramente al Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (FINIFAP).
- \* Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- BANRURAL,  
México, 1986.

CUADRO 31

OBJETIVOS DE LOS FIDEICOMISOS EN OPERACION.

FIDEICOMISO

OBJETIVOS.

SECTOR S.H.C.P.

FICART

Es el instrumento financiero del Sistema Ban- rural que captá recursos de los organismos -- financieros internacionales (BIDY BIRF), que complementados con la contrapartida nacional, permiten a la banca de desarrollo ampliar, - vía el descuento de cartera a los Bancos - -- Regionales, la cobertura de crédito refaccio- nario para la capitalización, principalmente de sujetos del sector social.

PRODEL

Se crea para contribuir a erradicar por proble- mas sanitarios, los establos clandestinos del Distrito Federal, mediante la operación del -- Complejo Agropecuario Industrial de Tizayuca, Hgo., que integra verticalmente 126 establos, - centro de recría, planta de alimentos, central de forrajes, pasteurizadora y distribuidora pa- ra el abasto de leche preferente extra (BOREAL) a la Ciudad de México, y su área metropolitana.

SECTOR S.A.R.H.

FOIR

Realiza obras de infraestructura, sin costo pa- ra el beneficiario, en áreas de baja productivi- dad, que elevan la rentabilidad de las explota- ciones y aumentan la capacidad de pago.

FIRCO

Fomenta el incremento de la producción y pro- ductividad de cultivos básicos mediante el esti- mulo al uso de insumos agrícolas, práctica de - labores culturales, difusión y validación de -- tecnología, con la garantía a los productores -

C U A D R O 31  
(CONTINUACION)

OBJETIVOS DE LOS FIDEICOMISOS EN OPERACION.

FIDEICOMISO

O B J E T I V O S .

de absorber el costo adicional cuando las metas de producción no se logran y concurre con recursos a la atención de zonas de alta siniestridad y de sujetos sin acceso al crédito institucional.

FONDO GANADERO.

Fomenta el mejoramiento de la ganadería bovina y ovina a través de la operación de centros de cría y recria y del financiamiento pecuario, e interviene en el mercado de lana sucia en campo para establecer un precio de referencia.

FIDEHCAN

Apoya a los campesinos en la recolección y producción de cerote, refina y comercializa en el mercado interno y externo la cera de candelilla y, con los remanentes y recursos complementarios, promueve el desarrollo de la zona candelillera creando infraestructura básica que permita la diversificación agropecuaria.

FIDHULE

Con el propósito de reducir el déficit de producción nacional de hule natural, fomenta el cultivo con créditos para su establecimiento, desarrollo durante el periodo preproductivo y la explotación. Asimismo, interviene en el beneficio y comercializa por cuenta de los productores.

## OBJETIVOS DE LOS FIDEICOMISOS EN OPERACION.

FIDEICOMISOS.O B J E T I V O S .FIDIHEN

Se constituye para resolver los problemas de ingreso campesino, derivados de la sobrepoblación dedicada al cultivo y explotación del henequén y la disminución en la producción y productividad, así como para identificar el crédito del subsidio. Apoya la producción y fomento del cultivo y programas de diversificación agropecuaria para absorber la mano de obra excedente, dentro del Programa de Reordenación de la Actividad Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán.

FINIFAP

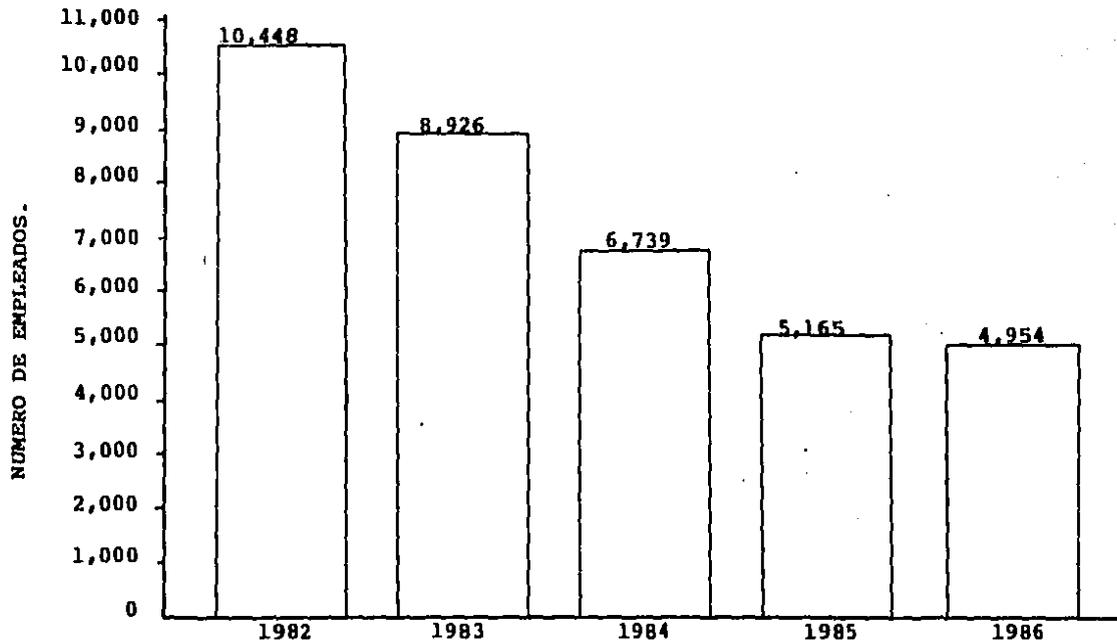
Es un fideicomiso de caja, constituido para dar agilidad y oportunidad a los recursos que se destinan a la investigación.

SECTOR SECOFICONASUPO

Este fideicomiso está estrechamente vinculado a CONASUPO, promueve la creación y administra empresas agroindustriales, opera el andén de subagata de perecederos en la Central de Abastos del Distrito Federal y apoya programas presidenciales y de ayuda social.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

**C U A D R O 32**  
**EVOLUCION DE LA PLANTILLA DE PERSONAL**  
**DE LOS FIDEICOMISOS.**



131

**FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.**

C U A D R O 33

MONTOS EJERCIDOS POR LOS FIDEICOMISOS  
ADMINISTRADOS POR BANRURAL 1977-1982

(MILLONES DE PESOS)

<u>AÑOS</u>	<u>FIDEICOMISOS DE CREDITO <sup>1/</sup></u>	<u>FIDEICOMISOS DE INFRAEST. <sup>2/</sup></u>	<u>OTROS FIDEICOM</u>	<u>TOTAL EJERCIDO</u>
1977	2,125	808	1,352	4,285
1978	3,048	2,253	1,478	6,779
1979	5,898	4,137	2,193	12,228
1980	8,525	7,785	3,034	19,344
1981	11,776	10,258	3,715	25,749
1982 <sup>3/</sup>	19,052	1,582	12,323	32,957

1.- FICART, FIDHEN, FIDHULE, FONDO GANADERO, AGROINDUSTRIA.

2.- FOIR, CANDELILLERO, Y REHABILITACION DE DISTRITOS Y UNIDADES DE RIEGO.

3.- Programa.

FUENTE.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Banrural 1977-1982,  
Informe de Actividades, México, 1983.

C U A D R O 34  
 COMPARATIVO DEL PROGRAMA FINANCIERO AUTORIZADO  
 PARA 1986 Y EL EJERCICIO DE 1985  
 (MILLONES DE PESOS)

<u>CONCEPTO.</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>VARIACION %</u>
<b>EGRESOS.</b>			
Planes de Operación	<u>518,061</u>	<u>860,281</u>	66
Avío	<u>435,495</u>	<u>723,686</u>	66
Refaccionario	<u>72,480</u>	<u>119,449</u>	65
Otros Créditos	<u>10,086</u>	<u>17,146</u>	70
Créditos Especiales	<u>13,344</u>	-	-
Amortización de Redescuentos.	<u>18,865</u>	<u>35,741</u>	89
Costo de Financiamiento con Bancos.	<u>48,541</u>	<u>74,141</u>	53
Costo de Financ. c/Fideic.	<u>20,721</u>	<u>46,508</u>	124
Inters, al Gobierno Federal por contraprest.	<u>5,229</u>	-	-
Inters. de Captac. Interna.	<u>18,360</u>	<u>30,259</u>	65
Encaje Legal	<u>7,793</u>	<u>2,435</u>	(69)
Operaciones de Banca Mult.	<u>230</u>	<u>120</u>	(48)
Costo de Operación	<u>69,824</u>	<u>99,859</u>	43
Inversiones Físicas.	<u>2,426</u>	<u>1,600</u>	(34)
Otros Egresos	<u>10,921</u>	<u>16,806</u>	54
Préstamos al Personal	<u>4,280</u>	<u>5,800</u>	36
Resva. p/pensión.	<u>5,167</u>	<u>7,767</u>	50
INCA-RURAL	<u>203</u>	<u>274</u>	35
Cto. Pers. en Fid. Heneq.	<u>939</u>	<u>1,189</u>	27
Incent. a Insp. de Campo	<u>117</u>	<u>175</u>	50
Honorarios SESA	-	<u>1,300</u>	-
Diversos	<u>215</u>	<u>301</u>	4
<b>T O T A L</b>	<u><b>734,315</b></u>	<u><b>1,167,750</b></u>	<b>59</b>

C U A D R O 34

(CONTINUACION)

COMPARATIVO DEL PROGRAMA FINANCIERO AUTORIZADO  
PARA 1986 Y EL EJERCICIO DE 1985.

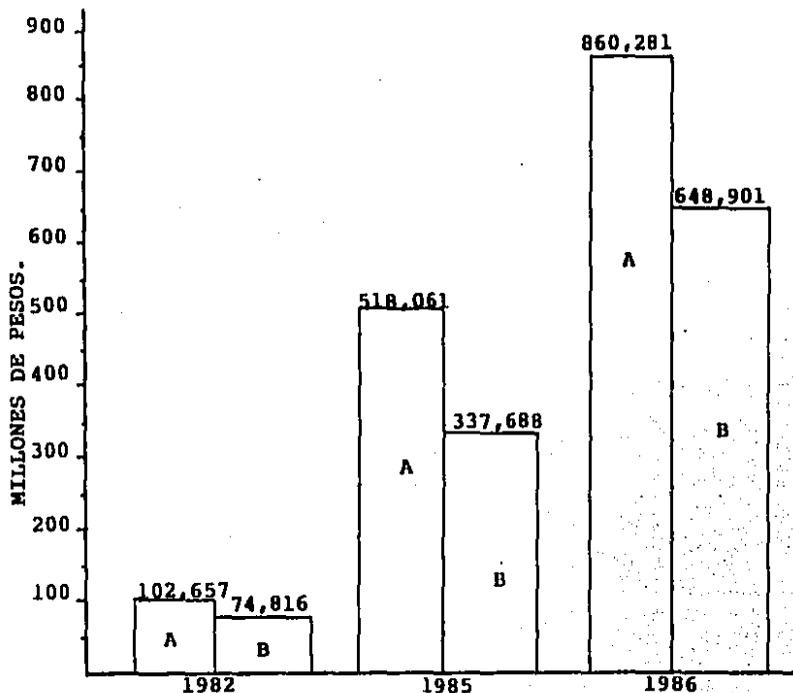
(MILLONES DE PESOS)

<u>CONCEPTO.</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>VARIACION %</u>
INGRESOS.			
Recuperac. de Planes de Op.	<u>337,688</u>	<u>648,901</u>	92
CAPITAL	<u>262,159</u>	<u>483,999</u>	85
Avío	232,537	443,516	91
Refaccionario	14,423	18,078	25
Otros Tipos de Créditos	10,539	16,117	53
Cartera Vencida	4,660	6,288	35
INTERESES	<u>75,529</u>	<u>164,902</u>	118
Recuperac. de Cred. Esp.	<u>15,770</u>	<u>800</u>	(95)
Captac. Interna Neta	<u>50,762</u>	<u>27,000</u>	(47)
Result. de Op'n. Bca. Mult.	<u>1,669</u>	<u>2,271</u>	36
Intereses de Encaje Legal	<u>83</u>	<u>1,022</u>	1,131
Descuentos	<u>80,690</u>	<u>136,725</u>	69
Otros Ingresos	<u>2,206</u>	<u>3,031</u>	37
Reembolso de Fid. Heneq.	<u>820</u>	<u>1,189</u>	45
Reembolso Pers. Com. a Fid.	<u>360</u>	<u>516</u>	43
Otras Recup. Area Fiduc.	<u>4</u>	-	-
Plan Nacional de Mecanización	<u>197</u>	-	-
Fondo de Agroindustrias.	<u>825</u>	-	-
Venta de Activos	-	<u>920</u>	-
Varios	-	<u>408</u>	-
Recursos Fiscales	<u>199,847</u>	<u>348,000</u>	74
Endeudamiento Neto	<u>29,745</u>	-	-
T O T A L	<u>718,460</u>	<u>1,167,750</u>	63

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

C U A D R O    35  
COMPARATIVO PLANES DE OPERACION-RECUPERACIONES

(MILLONES DE PESOS)



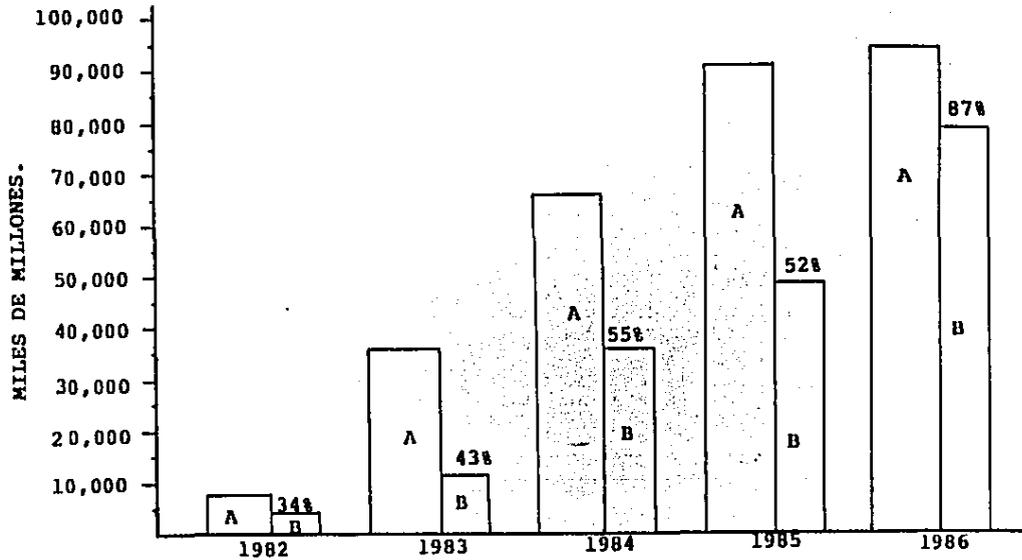
A.- PLANES DE OPERACION.

B.- RECUPERACIONES.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

C U A D R O 36

COMPORTAMIENTO DE LA DEUDA INTERNA  
Y EL COSTO FINANCIERO.



A.- DEUDA

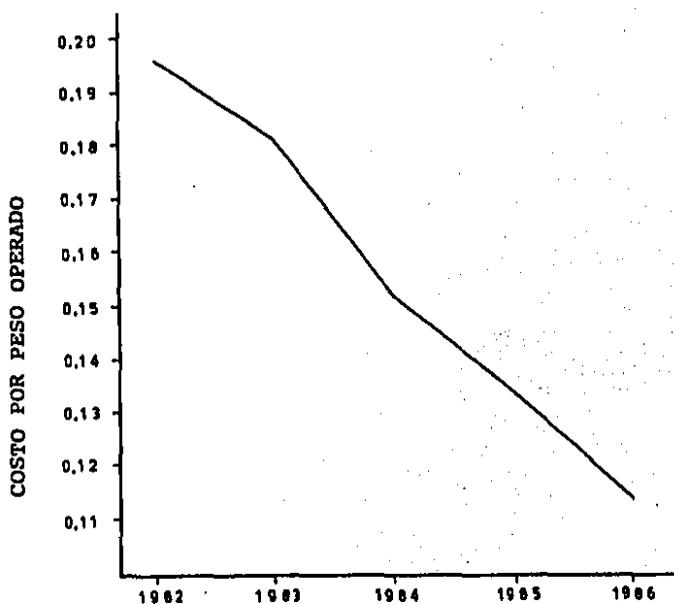
B.- COSTO

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

C U A D R O 37

COSTO POR PESO OPERADO

(MILLONES DE PESOS)



<u>AÑO</u>	<u>COSTO OP.</u> <sup>a/</sup>	<u>PLANES OP.</u> <sup>a/</sup>	<u>COSTO POR PESO OP.</u>
1982	20,112	102,657	0.1960
1983	29,623	163,312	0.1814
1984	46,244	303,612	0.1524
1985	69,222	518,061	0.1337
1986	99,858	877,940	0.1138

a/ Cifras en millones de pesos.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

C U A D R O 38

COMPOSICION DEL SISTEMA BANRURAL.

EL SISTEMA BANRURAL.-Se integra de un Banco Nacional de segundo piso que norma, coordina y supervisa las actividades de los siguientes doce

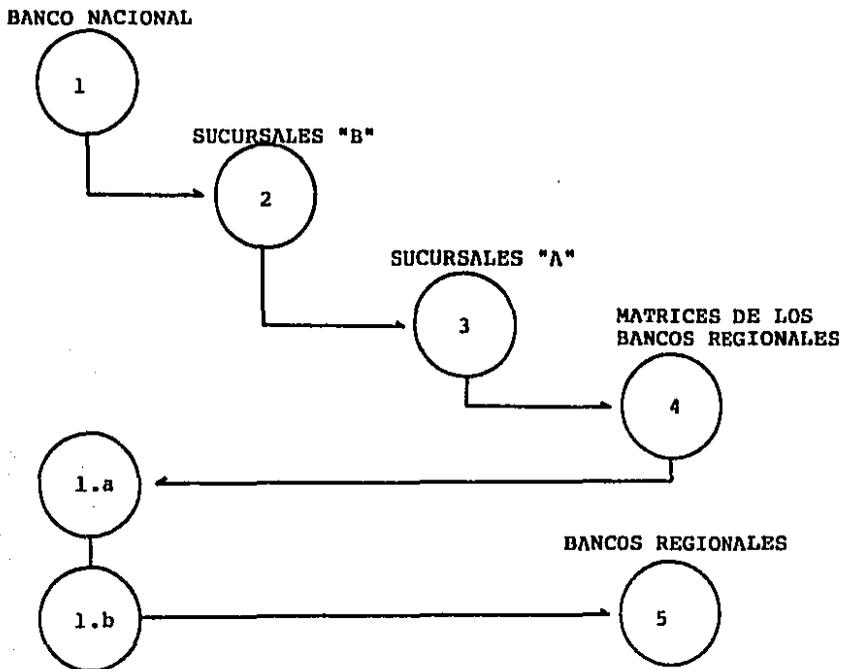
Bancos Regionales:

- 1.- Banco de Crédito Rural del Noroeste, S.N.C.
- 2.- Banco de Crédito Rural del Norte, S.N.C.
- 3.- Banco de Crédito Rural del Centro Norte, S.N.C.
- 4.- Banco de Crédito Rural del Noreste, S.N.C.
- 5.- Banco de Crédito Rural del Pacífico Norte, S.N.C.
- 6.- Banco de Crédito Rural del Occidente, S.N.C.
- 7.- Banco de Crédito Rural del Centro, S.N.C.
- 8.- Banco de Crédito Rural del Pacífico Sur, S.N.C.
- 9.- Banco de Crédito Rural del Centro Sur, S.N.C.
- 10.- Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C.
- 11.- Banco de Crédito Rural del Peninsular, S.N.C.
- 12.- Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C.

Cada uno de los Bancos Regionales cuentan a su vez con sucursales "A" y "B", por lo que en total suman 633 -- sucursales.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural,  
México, 1986.

FORMULACION DEL PLAN DE OPERACIONES



**NOTAS:**

Los Planes de Operación invariablemente se acompañan con programas relativos a la organización y capacitación campesina, asistencia técnica, supervisión, recuperación de los créditos y capacitación del personal.

Ver la descripción de la Formulación del Plan de Operaciones en la continuación de éste cuadro.

C U A D R O 39

(CONTINUACION)

DESCRIPCION DE LA FORMULACION  
DEL PLAN DE OPERACIONES.

- 1.- Transmite lineamientos a los Bancos Regionales y éstos a sus Sucursales para la elaboración del Plan de Operaciones.- Formatos P.O.
- 2.- Reciben y analizan las solicitudes directas de la clientela y las de las asambleas de balance y programación de los Ejidos y formulan su proyecto de Plan de Operaciones enviándolo a la Sucursal "A" correspondiente.
- 3.- Revisan, depuran y consolidan los Planes de Operación que les presentan sus Sucursales "B" y lo remiten a la Oficina Matriz del Banco Regional de donde dependen.
- 4.- Analizan, depuran, validan y consolidan los Planes de Operación de todas las Sucursales "A" y lo presentan para su discusión, negociación y autorización al Banco Nacional.
- 1.a Verifica que los Planes estén ajustados a los lineamientos establecidos, consolida los de los 12 Bancos Regionales, - turnándolos al área de Programación y Finanzas para su incorporación al presupuesto integral y negociación de los - recursos financieros con las Entidades Globalizadoras y - autorización de su Consejo Directivo.
- 1.b Comunica a los 12 Bancos Regionales la autorización del -- Plan de Operaciones en montos y metas físicas.
- 5.- Obtienen la aprobación de su Consejo Directivo e inician - el ejercicio del Plan de Operaciones.

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
Reunión de Trabajo S.H.C.P.- Banrural.  
México, 1986.

C U A D R O 40

DISTRIBUCION DE PERSONAL DEL SISTEMA BANRURAL.

<u>NOMBRE</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Banco Nacional	4,800	3,500	3,000
Matriz de los Bancos Regionales	5,500	4,600	3,500
Sucursales "A" parte dedicada al control y supervisión.	4,200	3,200	2,000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>14,500</b> (52%)	<b>11,300</b> (46%)	<b>8,500</b> (35%)
Sucursales "B" incluyendo las oficinas de operación de las Sucursales "A".	13,400	13,400	16,100
<b>T O T A L</b>	<b>27,900</b>	<b>24,700</b>	<b>24,600</b>

FUENTE: Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.,  
 Reunión de Trabajo, S.H.C.P.- Banrural,  
 México, 1986.

CUADRO 41  
 MODELO DE SIMULACION DE FINANCIAMIENTO

```

5  CLS
6  WIDTH "LPT1:",132
10 CLEAR 100
20 DEFINT J,I,N,C: DEFSNG E,D,M,T,W,V,Y: DEFSTR A,B
23 DIM AM(3,3),CC(12)
30 INPUT "DAME EL NUMERO DE MES QUE VAS A ACTUALIZAR O LOS MESES QUE
    VAS A UTILIZAR PARA PRONOSTICAR O SACAR REPORTES" ; NES
50 OPEN "R",#2, "INS.DAT",91
55 FIELD #2, 1 AS F1, 30 AS AA, 2 AS AB, 4 AS A1, 4 AS A2, 4 AS A3, 4 AS A4, 4 AS
    8 AS A5, 4 AS A6, 4 AS A7, 4 AS A8, 4 AS A9, 4 AS A10, 4 AS A11, 4 AS A12, 4 AS A13
    , 2 AS A14, 4 AS A15
60 FOR I=1 TO 3: FOR J=1 TO 3: AM(I,J) = "    "; NEXT J : NEXT I
65 CLS
130 PRINT : PRINT "MENU PRINCIPAL"
135 PRINT : PRINT "1. INICIALIZAR UN ARCHIVO"
140 PRINT "2. CREAR UN NUEVO CODIGO"
145 PRINT "3. DESFLEGAR UN CODIGO"
150 PRINT "4. ACTUALIZAR UN CODIGO"
155 PRINT "5. PRONOSTICAR"
160 PRINT "6. REPORTE"
180 PRINT "7. FIN DE TRABAJO"
220 PRINT:PRINT:INPUT "ELIGE UN NUMERO ";NUMERO : PRINT NUMERO
225 IF (NUMERO < 1) OR (NUMERO > 7) THEN GOTO 65
330 ON NUMERO GOSUB 900,250,390,480,560,680,1000
240 GOTO 65
250 REM CREAR UN NUEVO CODIGO
260 GOSUB 840
270 IF ASC(F#) < 255 THEN INPUT "SOBRESCRIBO ? ";A#: IF A#<>"S1" THEN RETURN
280 LSET F# = CHR$(0)
290 INPUT " DAME LA DESCRIPCION "; AD
292 LSET AA=AD
293 IF NUMER = 1 THEN 298
294 INPUT "DAME LA CALIFICACION DEL INSTRUMENTO 1. BUEND, 2. REGULAR, 3. MALD";C
ALIF
296 LSET AB = MK$(CALIF)
298 INPUT "DAME LA CANTIDAD O RENDIMIENTO EN % ";DATO
299 ON NES GOTO 300,310,312,314,316,318,320,322,324,326,328,330
300 LSET A1 = MK$(DATO): GOTO 332
310 LSET A2 = MK$(DATO): GOTO 332
312 LSET A3 = MK$(DATO): GOTO 332
314 LSET A4 = MK$(DATO): GOTO 332
316 LSET A5 = MK$(DATO): GOTO 332
318 LSET A6 = MK$(DATO): GOTO 332
320 LSET A7 = MK$(DATO): GOTO 332
322 LSET A8 = MK$(DATO): GOTO 332
324 LSET A9 = MK$(DATO): GOTO 332
326 LSET A10 = MK$(DATO): GOTO 332
328 LSET A11 = MK$(DATO): GOTO 332
330 LSET A12 = MK$(DATO)
332 LSET F# = F#: LSET AA=AA: LSET AB=AB
333 LSET A1=A1: LSET A2=A2: LSET A3=A3: LSET A4=A4: LSET A5=A5: LSET A6=A6
336 LSET A7=A7: LSET A8=A8: LSET A9=A9: LSET A10=A10: LSET A11=A11: LSET A12=A12
: LSET A13=A13: LSET A14=A14: LSET A15=A15
  
```

CUADRO 41  
 MODELO DE SIMULACION DE FINANCIAMIENTO  
 (CONTINUACION)

```

370 ON NUMER GOTO 372,374
372 PUT #2, 99 : RETURN
374 PUT #2, CODIGO : RETURN
390 REM DESPLIEGA ENTRADA
400 GOSUB 840
410 IF ASC(F*) = 255 THEN PRINT "MAL CODIGO "; RETURN
415 CLS
420 PRINT USING "CODIGO NUMERO ###";CODIGO
425 PRINT AA : IF NUMER = 1 THEN 440
430 PRINT USING "CALIFICACION ###"; CV1(AB)
440 PRINT USING "DATO DE ENERO    ###,###.##"; CV5(A1)
441 PRINT USING "DATO DE FEBRERO  ###,###.##";CV5(A2)
442 PRINT USING "DATO DE MARZO    ###,###.##";CV5(A3)
443 PRINT USING "DATO DE ABRIL    ###,###.##";CV5(A4)
444 PRINT USING "DATO DE MAYO     ###,###.##";CV5(A5)
445 PRINT USING "DATO DE JUNIO    ###,###.##";CV5(A6)
446 PRINT USING "DATO DE JULIO    ###,###.##";CV5(A7)
447 PRINT USING "DATO DE AGOSTO   ###,###.##";CV5(A8)
448 PRINT USING "DATO DE SEPTIEMBRE ###,###.##";CV5(A9)
449 PRINT USING "DATO DE OCTUBRE   ###,###.##";CV5(A10)
450 PRINT USING "DATO DE NOVIEMBRE  ###,###.##";CV5(A11)
451 PRINT USING "DATO DE DICIEMBRE  ###,###.##";CV5(A12)
452 PRINT USING "PRONOSTICO  ##,###,###,###.##";CV5(A13) : IF NUMER = 1 THEN 454
453 PRINT USING"CALIFICACION DE PRONOSTICO ###";CV1(A14)
454 PRINT USING "FACTOR DE CORRELACION ###.## ";CV5(A15)
455 GOTO 1 TO 20000 : NEXT
470 RETURN
480 REM ***** ACTUALIZAR UN CODIGO *****
490 GOSUB 840
500 IF ASC(F*)=255 THEN PRINT"MAL CODIGO"; RETURN
510 PRINT AA
520 GOSUB 293
530 RETURN
560 REM ***** PRONOSTICA CON ANALISIS DE REGRESION LINEAL *****
565 TOTALX = 0: TOTALY = 0: VARY = 0: VARY =0: WARYX = 0
570 GOSUB 840
578 FOR I=1 TO NES
580 TOTALX = TOTALX + I
582 TOTALY = TOTALY + EC(I)
584 NEXT
586 MEDIAX = TOTALX / NES
588 MEDIAY = TOTALY / NES
590 FOR I=1 TO NES
592 WX = I - MEDIAX
594 WY = EC(I) - MEDIAY
596 VARX = VARX + (WX*WX)
598 VARY = VARY + (WY*WY)
600 WARYX = WARYX + (WX*WY)
602 NEXT I
604 WB = WARYX / VARX
606 WA = MEDIAY - (WB*MEDIAX)
608 WCDRR = (WARYX/((VARX*VARY)^(1/2)))

```

CUADRO 41  
 MODELO DE SIMULACION DE FINANCIAMIENTO  
 (CONTINUACION)

```

610 PRINT USING "LA ECUACION ES DE LA FORMA : Y = ###.###.## + (###.###.##) X";W
A,WB
611 PRINT USING "EL FACTOR DE CORRELACION ES ###.## ";WCORR ;FOR L=1 TO 15000 ;N
EXT
612 YEST = WA + WB*(NEG+1)
614 LSET F1 = F1; LSET AA = AA; LSET AB = AB
616 LSET A1 = A1; LSET A2 = A2; LSET A3 = A3; LSET A4 = A4
618 LSET A5 = A5; LSET A6 = A6; LSET A7 = A7; LSET A8 = A8
620 LSET A9 = A9; LSET A10 = A10; LSET A11 = A11; LSET A12 = A12; IF NUMER = 1 T
HEN 622
621 INPUT "DAME TU CALIFICACION A FUTURO 1. ALTO, 2. MEDIO, 3. BAJO "; CALA ; LB
ET A14 = MK14(CALA)
622 LSET A13 = MKS*(YEST); LSET A15=MKS*(WCORR)
630 GOSUB 370
631 WX1 = EC(1); WX2 = EC(2); CLS
632 IF WX1 < WX2 THEN 634
633 WC = WX1 ; WX1 = WX2 ; WX1 = WC
634 N=11 ; L= 0 ; H=+999 ; X1= 0 ; X2= 12
635 DEF FNF(X) = WA + WB*X
636 DEF FNG(X) = INT((X*100 +.5)/100)
637 DEF FNH(X) = (60/(H-L))*(X-L) + 6
638 REM MARCA EL EJE Y
640 FOR K=0 TO 8
641 LET S=(1+(60/B) + 6
642 LET T=K*(1+(H-L)/B) + L
643 PRINT TAB(S);FNG(T);
644 NEXT K
645 PRINT
646 REM IMPRIME UN RENGLON DE GUIDONES
647 FOR K=6 TO 66
648 PRINT TAB(K);"-";
649 NEXT K
650 REM MARCA EL EJE X
651 FOR F=0 TO N-1
652 LET X=K*((X2-X1)/(N-1))+X1
654 REM GRAFICA EL VALOR DE LA FUNCION
650 LET Y = FNF(X); IF Y > 999 THEN 660
659 PRINT INT(100*X+.5)/100;TAB(FNH(Y));"-"
660 NEXT K ; FOR Q=1 TO 15000 ; NEXT
661 RETURN
660 REM ***** PRODUCIR UN REPORTE *****
662 GOSUB 640
681 YEST = CVS(A13)
685 IF YEST = 0 THEN PRINT "NO SE HA PRONOSTICADO "; RETURN
688 ON CODIGO GOTO 690,692,694,696,698,700,702
690 BT = "ACEPTACIONES BANCARIAS (28 DIAS) "; GOTO 706
692 BT = "CERTIFICADOS DE LA TESORERIA (91) "; GOTO 706
694 BT = " PAGARES BANCARIOS (3 MESES) "; GOTO 706
696 BT = " CREDITOS A LA VISTA "; GOTO 706
698 BT = " INSTRUMENTO NUM. 1 "; GOTO 706
700 BT = " INSTRUMENTO NUM. 2 "; GOTO 706
702 BT = " INSTRUMENTO NUM. 3 ";
706 LPRINT

```

CUADRO 41  
 MODELO DE SIMULACION DE FINANCIAMIENTO  
 (CONTINUACION)

```

708 IF CV1(A14) = 1 THEN IF YEST > 65 THEN AM(1,1) = "FUTURO" ELSE IF YEST = 65
THEN AM(1,2) = "FUTURO" ELSE AM(1,3) = "FUTURO" : GOTO 712
709 IF CV1(A14) = 2 THEN IF YEST > 65 THEN AM(2,1) = "FUTURO" ELSE IF YEST = 65
THEN AM(2,2) = "FUTURO" ELSE AM(2,3) = "FUTURO": GOTO 712
710 IF CV1(A14) = 3 THEN IF YEST > 65 THEN AM(3,1) = "FUTURO" ELSE IF YEST = 65
THEN AM(3,2) = "FUTURO" ELSE AM(3,3) = "FUTURO"
712 IF CV1(AB) = 1 THEN IF EC(NES) > 65 THEN AM(1,1) = "ACTUAL" ELSE IF EC(NES)
= 65 THEN AM(1,2) = "ACTUAL" ELSE AM(1,3) = "ACTUAL" : GOTO 716
713 IF CV1(AB) = 2 THEN IF EC(NES) > 65 THEN AM(2,1) = "ACTUAL" ELSE IF EC(NES)
= 65 THEN AM(2,2) = "ACTUAL" ELSE AM(2,3) = "ACTUAL" : GOTO 716
714 IF CV1(AB) = 3 THEN IF EC(NES) > 65 THEN AM(3,1) = "ACTUAL" ELSE IF EC(NES)
= 65 THEN AM(3,2) = "ACTUAL" ELSE AM(3,3) = "ACTUAL"
716 LPRINT STRING$(21,32);"***;BI;***"
718 LPRINT: LPRINT
720 LPRINT STRING$(9,32);"MATRIZ DE LA POTENCIALIDAD DEL MERCADO / ATRACTIVIDAD
DEL INST."
722 LPRINT: LPRINT: LPRINT
724 LPRINT STRING$(21,32);" * ATRACTIVIDAD DEL INSTRUMENTO **"
726 LPRINT: LPRINT
728 LPRINT STRING$(27,32);" ALTO MEDIANO BAJO"
730 LPRINT STRING$(24,32);"*****"
732 LPRINT STRING$(24,32);" * * * * * "
734 LPRINT STRING$(10,32);" A A B "
736 LPRINT STRING$(10,32);" * * * * "
738 LPRINT STRING$(10,32);" * * * * "
740 LPRINT STRING$(10,32);"E ALTO " ; LPRINT " ;AM(1,1)" * ;AM(1,2
);" * ;AM(1,3)" *
742 LPRINT STRING$(10,32);"N * * * * " ; LPRINT
NT STRING$(5,32);"ALTERNATIVAS"
744 LPRINT STRING$(10,32);"C * * * * "
746 LPRINT STRING$(10,32);"I * * * * " ; LPRINT
NT STRING$(5,32);"A. COLOCAR"
748 LPRINT STRING$(10,32);"A * * * * "
750 LPRINT STRING$(10,32);"L * * * * " ; LPRINT
NT STRING$(5,32);"D. INDIFERENTE"
752 LPRINT STRING$(10,32);"I * A * B * C * "
754 LPRINT STRING$(10,32);"D * * * * " ; LPRINT
NT STRING$(5,32);"C. NO COLOCAR "
756 LPRINT STRING$(10,32);"A * * * * "
758 LPRINT STRING$(10,32);"D MEDIANO " ; LPRINT " ;AM(2,1)" * ;AM(2,2
);" * ;AM(2,3)" *
760 LPRINT STRING$(10,32);" * * * * "
762 LPRINT STRING$(10,32);"C * * * * "
764 LPRINT STRING$(10,32);"E * * * * "
766 LPRINT STRING$(10,32);"L *****"
768 LPRINT STRING$(10,32);" * * * * "
770 LPRINT STRING$(10,32);"M * B * C * C * "
772 LPRINT STRING$(10,32);"E * * * * "

```

CUADRO 41  
 MODELO DE SIMULACION DE FINANCIAMIENTO  
 (CONTINUACION)

```

774 LPRINT STRING$(10,32);"R          *          *          *          *
775 LPRINT STRING$(10,32);"C BAJO    "  ; LPRINT" * ";AM(3,1);" * ";AM(3,2
   1);" * ";AM(3,3);" * "
778 LPRINT STRING$(10,32);"A          *          *          *          *
780 LPRINT STRING$(10,32);"D          *          *          *          *
782 LPRINT STRING$(10,32);"O          *          *          *          *
784 LPRINT STRING$(10,32);"          *          *          *          *
785 LPRINT " ";LPRINT " ";LPRINT " ";LPRINT " ";LPRINT STRING$(12,32);"PARA EL
MES DE MAYO DE 1989. ";LPRINT " "
786 LPRINT STRING$(12,32); USING "TASA DE RENDIMIENTO PRONOSTICADO ###.## %";YE
ST; LPRINT " "
787 LPRINT STRING$(12,32); USING "FACTOR DE CORRELACION ###.##"; CVS(A15); LPRIN
T " "; GET #2,99
788 LPRINT STRING$(12,32); USING "NECESIDADES FINANCIERAS PRONOSTICADAS $#,###.##
###.##"; CVS(A15); LPRINT " "
789 LPRINT STRING$(12,32); USING "FACTOR DE CORRELACION ###.##"; CVS(A15)
790 RETURN
840 CLS; PRINT "CON CUAL ARCHIVO DESEAS TRABAJAR "
842 PRINT "1. NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO "
844 PRINT "2. INSTRUMENTOS FINANCIEROS "
845 INPUT "CUAL ES TU ELECCION "; NUMER
846 IF (NUMER = 1) OR (NUMER = 2) THEN 849
847 PRINT " GENERA EL CATALOGO DEL 1 AL 98 E INSERTALOS A PARTIR DEL RENGLON 690
COMO SE INDICA EN ELLO EL CODIGO 99 ES PARA NECESIDADES FINANCIERAS"
848 INPUT "NOME EL NUMERO DE CODIGO "; CODIGO
850 IF (CODIGO < 1) OR (CODIGO > 100) THEN PRINT "MAL CODIGO "; GOTO 840
860 ON NUMER GOTO 862,864
862 SET #2, 99 ; GOTO 865
864 GET #2, CODIGO
865 EC(1) = CVS(A1) ; EC(2) = CVS(A2) ; EC(3) = CVS(A3) ; EC(4) = CVS(A4) ;
   EC(5) = CVS(A5) ; EC(6) = CVS(A6)
866 EC(7) = CVS(A7) ; EC(8) = CVS(A8) ; EC(9) = CVS(A9) ; EC(10) = CVS(A10) ;
   EC(11) = CVS(A11) ; EC(12) = CVS(A12)
867 RETURN
900 REM INICIALIZA ARCHIVOS
910 INPUT "ESTAS SEGURO DE QUERER INICIALIZAR ?"; Z; IF Z# "SI" THEN RETURN
920 DERO = 0 ; A7 = MMS$(DERO)
930 FOR I = 1 TO 10
933 LSET #8 = CHR$(45)
934 LSET #A = "12345678901234567890"
935 LSET #B = M$(10)
938 LSET #1 = #2; LSET #2 = #3; LSET #3 = #4; LSET #4 = #5; LSET #5 = #6;
   LSET #6 = #7
940 LSET #7 = #8; LSET #8 = #9; LSET #9 = #Z; LSET #10 = #Z; LSET #11 = #Z;
   LSET #12 = #Z; LSET #13 = #Z; LSET #14 = M$(10); LSET #15 = #Z
950 FOR I=1 TO 3 ; FOR J=1 TO 3 ; FOR K=1 TO 3 ; NEXT K ; NEXT J ; NEXT I
955 PUT #2, I
957 NEXT
960 RETURN
1000 REM FIN DE CUADRO 41
1010 CLOSE #2
1020 END

```

## BIBLIOGRAFIA

### A. DOCUMENTACION TEORICA.

1. *Aguirre Mora Octavio*

*Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.*  
México, Universidad del Valle de México, 1981.

2. *Bierman Harold, Jr.*

*Administración Financiera e Inflación.*  
México, C.E.C.S.A., 1984.

3. *Bierman Harold, Jr.*

*Planeación Financiera Estratégica.*  
México, C.E.C.S.A., 1984.

4. *Gitman, Lawrence J.*

*Fundamentos de Administración Financiera.*  
México, Harper & Row Latinoamericana, 1978, Tercera Edición.

5. *Porter, Michael E.*

*Estrategía Competitiva.*  
México, C.E.C.S.A., 1982.

6. *Rothschild, William E.*

*Putting it all Together.*  
New York, AMACOM, 1976.

7. Steiner, George A.  
*Planeación Estratégica.*  
México, C.E.C.S.A., 1985.
  
8. Tregoe, Benjamin B. y Zimmerman, John W.  
*Estrategía de Alta Gerencia.*  
México, Interamericana S. A. de C. V., 1983.
  
9. Yamane, Taro, traduc. Nuria Cortado de Kohan  
*Estadística*  
México, HARLA, 1979.

## **B. DOCUMENTACION OFICIAL.**

**1. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*El Sistema Banrural como Promotor del Desarrollo Rural Integral., México, Junio 12 de 1984.*

**2. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*Documentos del Consejo de Administración.  
México, (Enero a Octubre de 1986)*

**3. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*Ejecución del Cambio Estructural.  
México, 16 de Junio de 1986.*

**4. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*Informe de Actividades de 1977-1982.  
México, 1983.*

**5. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*Dirección de Programación y Finanzas,  
Subdirección General Financiera,  
Notas sobre la situación financiera de Banrural.  
México, (Enero a Octubre de 1986).*

**6. Banrural, S.P.P. y El Sector Financiero.**

*Programa Operativo Anual de Financiamiento 1986 de Banrural, Oficio No. 102-E-368-DGBD-I-A-a-1155., México, 1986.*

**7. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.**

*Dirección de Programación y Finanzas.*

*Subdirección General Financiera.*

*Manual del Sistema de Operaciones Decentralizada de los Recursos Financieros de Banrural, México, Mayo de 1986.*

8. *Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.*

*Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral 1985-1988.*

*México, Abril de 1985.*

9. *Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.*

*Programa Nacional Agropecuario, Forestal y Agroindustrial Indicativo, México, 1986.*

10. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*El Papel de la Banca Múltiple en el Financiamiento al Sector Agropecuario 1985-1988, México, 1985.*

11. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 1984-1988, México, 4 de Junio de 1984.*