
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

**CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS
BIOLÓGICAS Y AGROPECUARIAS**

DIVISIÓN DE CIENCIAS AGRONÓMICAS



**" MARCO COMPARATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS
CREDITICIOS EN BANRURAL, SUCURSAL BANCARIA
LA HUERTA, JAL. 1988-1994 "**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO AGRÓNOMO
P R E S E N T A N
JOSE ARTURO BRAVO ZARAGOZA
JOSE MARTÍN MERCADO BAÑUELOS
VICTOR MANUEL CASILLAS MORENO
ZAPOPAN, JAL. OCTUBRE DE 1996



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y AGROPECUARIAS
DIVISION DE CIENCIAS AGRONOMICAS

COMITE DE TITULACION
 OGA84111/96
 OGA85111/96
 OFI77111/96

SOLICITUD Y DICTAMEN

SOLICITUD

M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA
 PRESIDENTE DEL COMITE DE TITULACION
 PRESENTE

Conforme lo indica la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara y su Reglamento, así como lo establece el Reglamento interno de la División de Ciencias Agronómicas, hemos reunido los requisitos necesarios para iniciar los trámites de Titulación, por lo cual solicitamos su autorización para realizar nuestro TRABAJO DE TITULACION, con el tema:

**"MARCO COMPARATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS EN EL
 BANRURAL, SUCURSAL LA HUERTA, JALISCO. 1988-1994"**

ANEXO ORIGINAL Y DOS COPIAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION
 MODALIDAD: COLECTIVA

NOMBRE DE LOS SOLICITANTES	CODIGO	GENERACION	ORIENTACION O CARRERA	FIRMA
ARTURO BRAVO ZARAGOZA	079068411	1979-1984	GANADERIA	
MARTIN MERCADO BAÑUELOS	080447078	1980-1985	GANADERIA	
VICTOR M. CASILLAS MORENO	722001923	1972-1977	FITOTECNIA	

Fecha de solicitud 30 DE AGOSTO DE 1996

DICTAMEN DE APROBACION

DIRECTOR: M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA
 ASESOR: M.C. EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ
 ASESOR: ING. ELENO FELIX FREGOSO

M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA
 PRESIDENTE DEL COMITE DE TITULACION

AUTORIZACION DE IMPRESION

DIRECTOR
 M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA

ASESOR
 M.C. EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ

ASESOR
 ING. ELENO FELIX FREGOSO

Vo. Bo. Paté. del Comité

Fecha: 22 de octubre de 1996

**MARCO COMPARATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS
CREDITICIOS EN BANRURAL, SUCURSAL BANCARIA LA
HUERTA, JAL . 1988-1994.**

SEPTIEMBRE 1994

**CON NUESTRO AGRADECIMIENTO A TODOS
AQUELLOS QUE HICIERON POSIBLE ESTE
PROYECTO: A NUESTROS PADRES, MAESTROS,
COMPAÑEROS Y AMIGOS; ESPECIALMENTE A:**

M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA

M.C. EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ

ING. ELENO FELIX FREGOSO.

3.4.5.- Fideicomisos Públicos.....	32
3.5.- Operación Administrativa (Organización y Racionalización)	
3.5.1.- Plantilla del Personal en la Sucursal.....	33
3.5.2.- Capacitación.....	35
3.5.3.- Costo de Operación.....	35
3.5.4.- Inversiones Físicas.....	37
3.5.5.- Control Interno.....	37
3.6.- Desarrollo Informático.....	38
3.7.- Rentabilidad y Productividad.....	40
3.7.1.- Margén Financiero Ponderado.....	40
3.7.2.- Sistema Nacional de Indicadores de Gestión.....	41
3.8.- Situación del programa Financiero.....	45
IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
V.- BIBLIOGRAFIA.....	51

ANEXOS

RESUMEN

Se presenta de manera objetiva el impacto de los cambios en esta sucursal bancaria la Huerta, en su estructura orgánica y financiera, buscando llegar al diagnóstico de la situación actual y el pronóstico de las condiciones para el futuro en el corto y mediano plazo. Los resultados que se evalúen deberán servir para desarrollar las nuevas estrategias, para el fortalecimiento de la actividad fiduciaria y poder ser una verdadera banca de desarrollo, esta sucursal depende íntegramente del Bnaco de Crédito Rural de Occidente S:N:C:, su ubicación es el poblado de la huerta del mismo municipio su área de influencia son los municipios de Casimiro Castillo, Purificación, Cihuatlán, Cuautitlan y la huerta , que se ubican en la región costera del estado de Jalisco, abarcando una superficie del orden de 565,000 Has. de las cuales por su uso se clasifican en agrícolas (7%), pecuarias (90%) y el resto se destina a las actividades forestales y otros usos.

El régimen de tenencia es el 90% ejidal siendo aproximadamente 70 ejidos, la atención principal es en la actividad agrícola en las líneas de maíz, sorgo, praderas, mango, sandía, frijol y en la actividad ganadera, bovinos de engorda y pie de cría.

En el año de 1988 el otorgamiento de crédito era mediante el esquema de crédito en la asamblea, que fue el mecanismo de concentración con los ejidos, comunidades y otras organizaciones, para establecer condiciones de programación, operación y control del crédito en la asamblea.

En la política sectorial se presentó incongruencia de instrumentos utilizados que no correspondía a su propia naturaleza distorsionando los aspectos de producción y eficiencia en el uso de los recursos, ocasionando que los cultivos básicos se establecieran en áreas inadecuadas ocasionando alto índice de siniestralidad, las superficies presentaban bajo potencial en la producción, en la ganadería se otorgaban a clientes con baja capacidad de forraje y falta de experiencia en el manejo del hato y se presentaba un sobre apalancamiento ya que se otorgaba al cliente varios créditos de diferente línea ocasionando la falta de capacidad de pago, en el sector social el otorgamiento era a nivel sujeto de crédito formado por grupos, las ministraciones se

realizaban en especie en el cual propicio una serie de inconformidades por parte de la clientela, por retraso en la entrega oportuna de los insumos.

En 1992 al entrar en vigor el artículo 27 Constitucional y la nueva ley agraria se definió el marco de actuación en materia de financiamiento a la actividad rural, el nivel macroeconómico en comparación con el sector agropecuario en forma general con el medio rural, se presentan dificultades en la evolución de actividades económicas con problemas de comercialización, altos costos de producción y una deficiente infraestructura.

Los cambios que emprendió el Sistema Banrural modificó en cada sucursal la relación con sus acreditados y productores, con los programas, lineamientos o condiciones crediticias que son de su conocimiento, como los diversos instrumentos y posibilidades de apoyo.

En el año fiscal 1988 los diversos problemas ocasionaron la situación financiera crítica, una administración centralizada, distorsiones en la operación crediticia, demandando en su mayor parte un volumen mayor de crédito, eliminar prácticas paternalistas y recibir el crédito en efectivo, obligando a Banrural a retomar el papel de institución financiera efectiva en el fomento rural para lograr los objetivos básicos de la política agropecuaria, lo cual fue necesario diseñar y operar el programa de modernización y fortalecimiento institucional cuyo objetivo principal es transformar y consolidar la institución en un auténtico banco de desarrollo, apoyar proyectos que capitalicen, una transparencia en la operación del crédito, lograr la calidad en los servicios e incrementar el financiamiento al sector comercial e industrial.

La estrategia de esta sucursal es continuar seleccionando las áreas de potencial productivo así como la depuración de la clientela morosa otorgando financiamientos a clientes preferenciales que han cumplido oportunamente con su pago y seguir financiando todo proyecto que sea viable en el sector agropecuario y se promueva una capitalización del sector.

Los trabajos que llevan a cabo los ejecutivos de cuenta deberán consolidarse en las áreas comercial, industrial y de servicios basados previo análisis del flujo de efectivo, costo de operación, capacidad de pago y punto de equilibrio como parte integral del estudio de rentabilidad.

En colocaci3n de cr3ditos en lo que se refiere a las metas fisis logradas en el periodo la superficie habilitada disminuy3 de 14,930 Has., la fuerte disminuci3n obedece a la operaci3n de 3reas de baja rentabilidad y siniestros recurrentes, en la actividad ganadera en t3rmino de cabezas habilitadas, se habia mantenido en el mismo promedio hasta su caida en 1993 y 1994.

Las recuperaciones de cartera muestran en general, tendencias a la baja en los dos ciclos primavera-verano y otoño-invierno, obteniendose recuperaciones en su mayor parte por indemnizaciones, a partir de 1990 la estructura de las recuperaciones ha modificado su origen, casi la totalidad se obtiene por vfa directa.

A partir de Julio de 1993 el Banco insentiva a los buenos productores, reembolsando un porcentaje del monto de los intereses que se cubren en el momento de la liquidaci3n completa del saldo del acreditado mediante el programa de estmulos para quienes cubren oportunamente sus obligaciones.

En las operaciones pasivas para disminuir la dependencia de apoyos fiscales y el financiamiento del Banco Nacional se promovió en esta sucursal un incremento de la captaci3n y la utilizaci3n de fuentes de fondeo de menor revolvencia y costo.

El la operaci3n administrativa derivado de la politica de modernizaci3n del sistema Banrural, contemplandose la automatizaci3n de las operaciones, la plantilla del personal se ha venido racionalizando de un total de 41 en 1988 a 21 activos al cierre de 1994, la capacitaci3n de programas o aplicativos de los servicios integrales de inform3tica, asi como los diferentes cursos para actualizar al personal de la Instituci3n, son programados anualmente por la Oficina Matriz.

Con lo que respecta al gasto de operaci3n, y administraci3n durante el lapso de 1988 a 1994 ha disminuido de 659 a 480 MN\$, como resultado del proceso interno de ajuste org3nico-funcional.

Para llevar a cabo un proceso de modernizaci3n de sucursal es necesario conocer la evoluci3n operativa, financiera y administrativa de la misma, en rentabilidad y productividad para con esto realizar acciones que nos permitan alcanzar el equilibrio financiero, un indicador fundamental de la eficiencia operativa es el rendimiento financiero que se puede medir a trav3s del margen financiero, en el cual representa la utilidad que tiene la Instituci3n por cada peso que capta y luego presta.

Las reestructuraciones de cartera se deberán seguir realizando conforme a criterios que consideren la situación económica actual del país, tomando en forma corresponsable los problemas que originaron su problema de pago y previniendo los riesgos que en un futuro vuelva a ocasionar caer en cartera vencida, para lograr la disminución en ésta, se debe dar el tratamiento oportuno de acuerdo a las normas de operación vigentes, por el importante volumen de adeudos vencidos provocada por una deficiente producción técnico-financiera, en los proyectos de inversión es necesario reactivar la actividad mediante la reingeniería financiera, como un instrumento que se incorpore a aquellos proyectos en donde persisten problemas de rentabilidad, esta sucursal cuenta con un plan estratégico de operación llevándolo a la práctica los asesores bancarios, evaluadores, gerente y subgerentes de operación crediticia y finanzas, quienes manejan las decisiones en forma ejecutiva.

Dentro de la situación financiera en esta sucursal, la cartera constituye el principal activo del Banco, siendo el 85% en septiembre de 1984, se ha incrementado en 15,064 MN\$, el resto del activo está formado por mobiliario y equipo, disponibilidades, otras inversiones e inmuebles destinados a oficinas y deudores diversos, del 88 al 94 se presentó un incremento de 3,845 MN\$.

En lo que se refiere al pasivo los principales rubros es en provisión preventiva para riesgos crediticios (50% en el 90 y 93% en el 94) y la captación de recursos (14% en 88 y 5% en el 94).

El capital contable paso de 12,419 MN\$ a 10,381 MN\$ entre 1988 y 1994, decreciendo de manera importante en 1991 por la disminución resultante del traspaso de cartera firmaven y pronasol. En 1992 se incrementó en 31,102 MN\$ debido a la capitalización de ficart.

La cartera vigente de ser en 1988 del 99% de la cartera total, en 1994 pasa al 76%, esto se debe a que anteriormente las recuperaciones eran a través de indemnizaciones en el año 92 ocasionó un sobre apalancamiento de nuestra clientela y por lo tanto el no pago.

En la cartera vencida el mayor porcentaje ha sido en la agricultura con el 65% en 1989 y 45% a septiembre de 1994, por sector de tenencia ha sido mayor al 70% en el sector ejidal.

Una funci3n importante como eje principal de 3sta sucursal para lograr un equilibrio financiero es intensificar la planeaci3n estrat3gica, la expectativa para que la rentabilidad de las actividades econ3micas dentro de las nuevas pol3ticas crediticias y nuevos procedimientos, siendo nuestro objetivo principal la calidad del servicio a nuestra clientela, en el cual estar3 condicionado a diversificar las l3neas de financiamiento, promover intensamente los servicios bancarios, atender integralmente al productor y su unidad productiva, utilizar fuentes de descuento no tradicionales, impulsar competitividad con la Banca comercial, ampliar la capacidad t3cnica del personal de 3sta Instituci3n para realizar proyectos de evaluaci3n e Ingenieria financiera, estudio y an3lisis de mercado, asi como seguir fortaleciendo la coordinaci3n institucional.

I.- INTRODUCCION.

Se presenta de manera objetiva el impacto de los cambios en esta sucursal Bancaria la Huerta, en su estructura Orgánica y Financiera, buscando llegar al diagnóstico de la situación actual y el pronóstico de las condiciones para el futuro en el corto y mediano plazo .

En este sentido, este documento contiene el diagnóstico de esta Sucursal, las estrategias adoptadas para reorientar las actividades así como los resultados obtenidos y así poder determinar las acciones, para dar la continuidad a los trabajos desarrollados.

Los montos en las unidades monetarias se expresan en millones de nuevos pesos (MN\$) a precios constantes siendo la base principal de 1988.

Los resultados que se evalúen con la objetividad necesaria y la perspectiva futura, deberá servir para desarrollar las nuevas estrategias, para el fortalecimiento de la Actividad Fiduciaria y poder ser una verdadera Banca de desarrollo a la altura del nuevo entorno Económico de la Región.

La Sucursal Bancaria la Huerta depende íntegramente del Banco de Crédito Rural de Occidente S.N.C.

Presenta su ubicación en el poblado de La Huerta del mismo Municipio, en el Estado de Jalisco. La área de influencia para su atención de esta sucursal comprende los Municipios de Casimiro Castillo, Purificación, Cihuatlán, Cuautitlán, La Huerta ubicados en la Región Costera del Estado de Jalisco. comprendiendo una superficie del orden de 565,000 Has. de las cuales se clasifican por su uso en 40,000 Has. Agrícolas (7%), 500,000 Has. Pecuarias el (90%) y el resto se destina a las actividades Forestales y Otros Usos, siendo importante recalcar que el 90% su Régimen de Tenencia es Ejidal.

Aspectos Financieros.- Dentro de las Normas de Financiamiento del Sistema BANRURAL y de acuerdo a los principales cambios, sufridos en la legislación Agraria se imprime una nueva orientación al crédito como instrumento de apoyo al sector rural, clasificándose en primer instancia los diferentes tipos de sujetos de crédito, por estratos económicos de acuerdo a las fuentes de descuento.

Segundo.- Se establecen los objetivos, características y lineamientos de operación de los tipos de financiamientos y los servicios, asociados a las operaciones activas que se esta en posibilidades de ofrecer a la clientela.

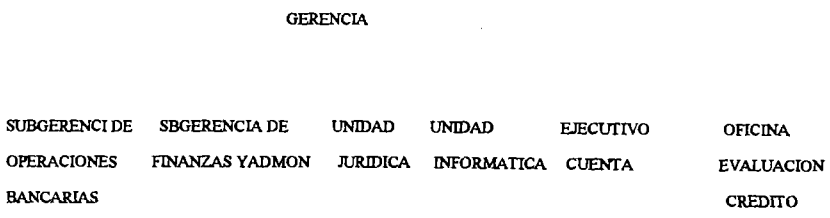
Tercero.- Se establecen los requisitos que deben de reunir las solicitudes de crédito, tramite, el manejo de los expedientes crediticios, así como los requerimientos de seguridad financiera y la exigencia de las garantías.

Cuarto.- Se definen las operaciones con las fuentes desontatarias, así mismo se establecen los diferentes tipos de supervición a los que están sujetas las operaciones crediticias.

Actualmente la Sucursal Bancaria la Huerta presenta el Organigrama siguiente:

**BANCO DE CREDITO RURAL DE OCCIDENTE S.N.C.
ORGANIGRAMA AUTORIZADO POR MANDOS SUPERIORES**

FIGURA 1



1.1.- DIAGNÓSTICO

Se han realizado los análisis de las funciones y procedimientos así como los procesos operativos para dar a conocer la situación que guarda esta sucursal. Los resultados nos indican los aspectos importantes que demeritaron la institución, así mismo nos indica la necesidad de realizar el mayor esfuerzo para corregirlos.

Planeación Institucional.- En esta sucursal la operativa en el año de 1988 , el subsidio que se recibía fue principalmente en actividades agrícolas y ganaderas. El otorgamiento del crédito era mediante el esquema de Crédito en la asamblea, que fue el mecanismo de concertación con los ejidos y comunidades y otras organizaciones, para establecer la condiciones de programación, operación, y control del crédito en asamblea.

Política Sectorial.- En la política sectorial se presentaron incongruencias de los instrumentos utilizados, en el cual no correspondía a su propia naturaleza distorsionando los aspectos de producción y eficiencia en el uso de los recursos ocasionando los siguientes puntos:

- a).- Los cultivos básicos se establecían en áreas inadecuadas ocasionando un alto índice de siniestralidad.
- b).- Las superficies presentaban un bajo potencial en la producción.
- c).- En la ganadería se otorgaba a clientes con baja o nula capacidad de forraje, así mismo existía un mal manejo de hato por falta de experiencia del productor.
- d).- Se presentaba un sobre-apalancamiento, ya que se le otorgaban al cliente varios créditos de diferente línea, ocasionando la falta de capacidad de pago.

Orientación y operación del crédito.- Los recursos financieros que fueron canalizados al sector, existió desequilibrio entre los tipo de crédito ejercidos y las actividades desarrolladas. se incrementaron los avíos, disminuyéndose los refaccionarios,

limitando el apoyo a otras actividades como la acuicultura, la avicultura y las agroindustrias.

En el sector social el otorgamiento era a nivel sujeto de crédito formado por grupos, propiciando los préstamos a productores con superficies ficticias, desvíos de créditos, desviación de cosechas y sobre apalacamiento en algunos productores que se le otorgaban varias líneas.

Por tipo de Crédito.- las operaciones realizadas en el año de 1988, fueron otorgadas principalmente en las actividades agrícolas y pecuarias.

La institución las ministraciones las realizaba en especie en el cual propicio una serie de inconformidades por parte de la clientela, por el retraso y entrega oportuna de los productos o insumos.

Las Recuperaciones del Crédito.- en estas recuperaciones no se tomaban en cuenta su totalidad del crédito financiado, un porcentaje elevado era a través de indemnizaciones por siniestros por parte de ANAGSA.

No se contaba con una adecuada captación de recursos del público, por falta de una adecuada infraestructura y limitados instrumentos para promover los servicios.

Las operaciones realizadas de descuento en el sector Agropecuario, era con la participación exclusiva de FIRA y de FICART.

En materia de informática.- no se contaba con un proceso de captura y consolidación de registros contables y crediticios adecuados para un buen control por parte de la sucursal.

1.2.- OBJETIVOS

Primero.- Describir la situación en que se encontraba la sucursal bancaria, en los aspectos sustantivos y administrativos, comparando las políticas, lineamientos, normas y procedimientos actuales con los que se tenían establecidos anteriormente.

Segundo.- Dar a conocer los procedimientos y requerimientos para las operaciones activas así como la diversificación de las operaciones financieras actuales de la institución.

Tercero.- De los resultados obtenidos y la perspectiva futura, servirán de base para desarrollar las nuevas estrategias, perfeccionando los procesos a la altura de los nuevos retos del Sistema Banrural en el Sector Rural.

II.- ESTRATEGIAS Y ACCIONES EMPRENDIDAS POR LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN

2.1.-MARCO GENERAL DE ACTUACION

En 1992 al entrar en vigor el Art. 27 Constitucional y la Nueva ley Agraria, se definió el nuevo marco de actuación por parte de esta sucursal bancaria a través del banco regional en materia de financiamiento a la actividad rural. Las políticas del gobierno federal y la legislación Bancaria, orientan y regulan el servicio de Banca y Crédito, precisando los términos en que estas instituciones lleven a cabo sus actividades y las operaciones que se puedan realizar.

En el nivel macroeconómico, en comparación con el sector agropecuario y en forma general con el medio rural, se presentan dificultades en la evolución de actividades económicas con problemas de comercialización, altos costos de producción y una deficiente infraestructura.

Los cambios emprendidos por el sistema Banrural , modificó en forma significativa la relación con sus acreditados y productores del medio rural, su único contacto al principio era con el inspector de campo y ahora es de su conocimiento todos los programas y condiciones de operación así como las diversas posibilidades de apoyo.

Ha existido respuesta positiva de algunos productores que asimilaron los cambios, estableciendo una verdadera relación financiera con nuestra institución.

2.2.- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

En el Año fiscal de 1988 los diversos problemas presentados en esta sucursal ocasionó una situación financiera crítica, una administración centralizada, distorsiones en la operación crediticia, demandando en su mayor parte los siguientes puntos:

- Un volumen mayor del Crédito

- Eliminar prácticas paternalistas

- Recibir el crédito en efectivo

.-Esta demandas obligaron a Banrural a retomar el papel de Institución financiera efectiva para el fomento rural, con el propósito de lograr los objetivos básicos de la política agropecuaria por ello fue necesario diseñar y operar el programa de modernización y fortalecimiento institucional cuyos objetivos principales son:

.- Transformar y consolidar la institución en un autentico Banco de desarrollo.

.- Lograr una opinión favorable de la clientela en cuanto a la calidad de los servicios.

.- Apoyar proyectos que capitalicen.

.- otorgar una oferta integral de servicios.-

-- Incrementar el financiamiento al sector comercial e industrial.

-- Transparencia en la operación del crédito.

-- Se definió la política crediticia a los productores de bajos ingresos con potencial productivo.

2.3.- ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

En esta sucursal se continua seleccionando las áreas de potencial productivo así como la depuración de la clientela morosa, otorgando financiamiento a clientes preferenciales que han cumplido oportunamente con su pago.

Así mismo se deberá seguir financiando todo proyecto que sea viable en el sector agropecuario y se promueva una capitalización del sector.

Una de las funciones principales es que se ha insistido en aumentar la captación de los recursos del público, a la fecha se cuentan con resultados positivos dentro de nuestros servicios bancarios, compitiendo con la banca comercial.

2.4.- ORGANIZACION DE LA INSTITUCION

En julio de 1975, por decreto presidencial, se fusionan tres instituciones de crédito destinadas a apoyar la producción agrícola y pecuaria de nuestro país; el Banco Ejidal, el Banco de Crédito Agrícola y el Banco Nacional Agropecuario, dando como resultado la creación del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., y de doce Bancos Regionales que en su conjunto integran el sistema Banrural.

Sin embargo, en abril de 1976 cuando se formaliza legalmente la constitución del Sistema de Crédito Rural, al expedirse la ley de Crédito Rural, que define las atribuciones, funcionamiento y responsabilidad del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. y de sus filiales, los Bancos Regionales, constituidos con personalidad jurídica y patrimonios propios.

El 10 de julio de 1985, en cumplimiento a lo dispuesto en ese entonces por la Ley Reglamentaria al Servicio Público de Banca de Crédito, se decreto la transformación del Banco Nacional y los Regionales de Sociedad Anónima a Sociedad Nacional de Crédito, conservando el carácter de Banca de Desarrollo, así como la calidad de organismos descentralizados.

Desde su creación Banrural ha sido el principal instrumento de aplicación de la política crediticia del Gobierno Federal, para financiar la producción primaria del sector rural y sus actividades complementarias. Su organización y funcionamiento se rige por la Ley Orgánica del Sistema Banrural publicada el 13 de enero de 1986.

2.5.-. COMPROMISOS Y ACCIONES PENDIENTES O EN PROCESO DE SOLVENTACIÓN

En el transcurso de este año, el Banrural ha optado por el cambio ordenado y gradual que nos ha permitido sortear las dificultades, sin llegar a la ruptura con la estructura orgánica, con nuestra clientela, con las organizaciones de productores, y con la sociedad en general; los resultados que hoy vemos los evaluamos con la objetividad necesaria y la perspectiva futura, nos servirán para desarrollar y confirmar las estrategias, a fin de consolidar los avances, perfeccionar los procesos y continuar evolucionando para llegar a ser una verdadera banca de desarrollo.

2.5.1.-Política Crediticia

Se encuentra en proceso de concertación con organización de productores que tienen actividad empresarial, para la creación de figuras jurídico-mercantiles que tengan enfoque empresarial y financiero. Mediante esta concertación las funciones políticas y sociales de las organizaciones se delimitan para realizarse en otro ámbito y con otro tipo de recursos.

Se ha verificado la solvencia moral y económica de los clientes nuevos, así como los tradicionales de manera previa a la autorización de los financiamientos se deberá seguir incluyendo en la valuación antes del riesgo como medida preventiva de generación de cartera vencida.

Los trabajos que llevan a cabo los ejecutivos de cuenta deberán consolidarse en la identificación de los nichos de mercado en el área comercial, industrial, y de servicios basados en el previo análisis del flujo de efectivo, costo de operación, capacidad de pago y punto de equilibrio como parte integral del estudio de rentabilidad.

Deberá fortalecerse el trabajo con los productores que han cubierto oportunamente sus compromisos programando y otorgando el financiamiento en las fechas convenidas según el ciclo productivo, cubriendo además oportunamente el pago de estímulos por pronto pago.

La reestructuración de cartera se deberá seguir realizando conforme a criterios que consideren la situación actual económica del país tomando en forma corresponsable los problemas que originaron su falta de pago y previniendo los riesgos que en un futuro pudiesen volver a ocasionar esta situación.

Para lograr la disminución de cartera vencida debemos dar el tratamiento oportuno que corresponda como: la liquidación de la empresa, la intensificación de cobranza vía administrativa y judicial y sobre todo brindar la alternativa financiera que de acuerdo a las normas de operación vigente se nos permite.

Las circunstancias adversas que han caracterizado el entorno económico durante los años recientes, la escasez de recursos y la atención a problemas coyunturales, provocaron que el crédito se extendiera en forma desequilibrada.

A nivel de actividad el crédito de avío se concentro en la agricultura, la ganadería y la fruticultura (maíz, bovinos engorda, praderas y comercial) limitando los recursos a otras actividades y provocando además importante cartera vencida. Por lo que el financiamiento a este tipo de crédito y estas líneas en específico, podrá continuar bajo los siguientes lineamientos:

En la actividad agrícola el maíz es objeto de políticas específicas de financiamiento, mediante una selección rigurosa, se financia únicamente a los clientes preferenciales, de altos rendimientos, o bien con paquete tecnológico definido, así como solvencia moral.

Para el avío ganadero y agrícola en cultivos básicos se deberá seguir reorientando su financiamiento, llevándolo a cabo en forma selectiva a los productores que soliciten y sobre todo analizar los parámetros técnicos que nos indiquen eficiencia de la explotación, condicionado a que se cuente con infraestructura, mercado, asistencia técnica y que el crédito sea complementario a la inversión.

Financiamiento a la fruticultura.- -Se planea solamente con aquellos productores que incorporen paquetes tecnológicos que garanticen alta rentabilidad, así como garantías reales, de igual manera en las nuevas plantaciones el capital primario deberá ser con aportación del productor, además de buscar la mezcla de recursos.

Por el importante volumen de cartera vencida provocada por una deficiente producción técnico-financiera en los proyectos de inversión es necesario rescatar y reactivar la

actividad mediante la reingeniería financiera como un instrumento que se incorpore de manera oportuna a aquellos proyectos en donde persisten problemas de rentabilidad.

Por la importancia que reviste la implantación de los equipos de computo se tiene la expectativa de sustituir los equipos PC en el próximo ejercicio así como continuar con el mejoramiento de los servicios integrales de informática.

Se deberá de continuar la diversificación de la cartera, vigorizando constantemente la promoción de los servicios que ofrece esta Institución así como el mejoramiento de los mismos: la calidad en el servicio debe ser distintivo de la Sucursal Bancaria La Huerta.

La estructura organizacional se ha fortalecido con la refuncionalización.- La capacitación continúa siendo una prioridad institucional.

La Sucursal cuenta con un plan estratégico de operación llevándolo a la práctica los asesores bancarios, evaluadores gerente y subgerente de operación crediticia y finanzas quienes manejan las decisiones en forma ejecutiva.

El cumplimiento de las acciones comentadas tendrá como consecuencia la autonomía financiera de la Institución y la disminución de sus niveles de financiamiento y subsidio.

III.- RESULTADOS ALCANZADOS

3.1. SITUACIÓN FINANCIERA

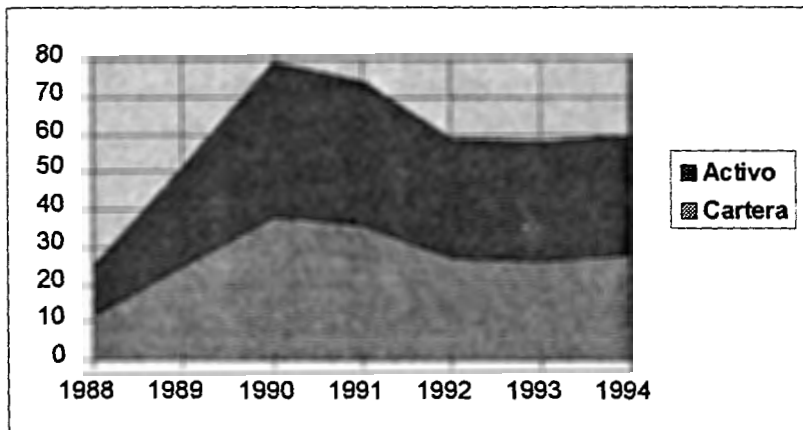
Debido al programa de Modernización del Sistema Banrural, de 1988 a 1994 este Banco ha tenido modificaciones en sus finanzas, siendo sus eventos más relevantes:

- La transferencia de cartera a PRONASOL y FIRCAVEN.
- La capitalización de los pasivos del Fideicomiso para crédito de Temporal (FICART).
- Los programas de Reestructuración y Cartera Vencida.
- Las modificaciones a las Normas de Financiamiento, lo que provoco una apertura del crédito y la diversificación de fuentes de descuento.

El procedimiento para la calificación de la cartera, con la que se estima las reservas preventivas y se conoce el grado de riesgo

Activo

figura 2



La cartera constituye el principal activo del Banco, 48% en Septiembre de 1994.

Como consecuencia del impacto de la transferencia de cartera a PRONASOL y FIRCAVEN se tuvo, en 1991 un decremento de 17.7 MN\$, siendo los saldos de los créditos totalmente vencidos de avío y refaccionarios y las amortizaciones de créditos vencidos parcialmente. Comparando la cartera de 88 contra 94, esta se ha incrementado en 15,064 MN\$.

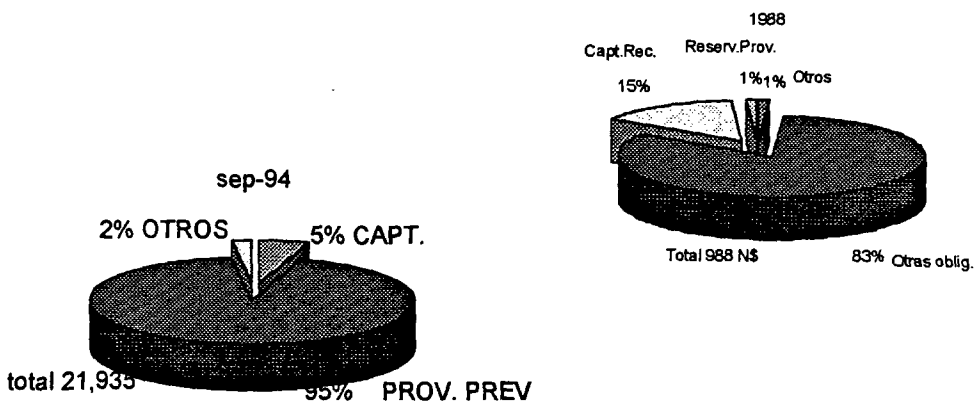
El resto del activo esta conformado por disponibilidades, Mobiliario y Equipo, otras inversiones (préstamos personales) , otros inmuebles destinados a Oficinas, y deudores diversos. De esto ocurrió entre 88 y 94 un incremento de 11 MN\$.

Pasivo

En lo que se refiere al pasivo, los principales rubros corresponden a la provisión preventiva para riesgos crediticios (50% en 90 y 93% en 94) y la captación de recursos (14% en 88 y 5% en 94)

ESTRUCTURA DEL PASIVO

FIGURA 3



Capital Contable

El capital contable pasó de 12.4 MN\$ a 10.4 MN\$ entre 1988 y 1994, decreciendo de manera importante en 1991 por la disminución resultante del traspaso de cartera a FIRCAVEN y PRONASOL. Más en 1992, debido al efecto de la capitalización de FICART, el capital se incremento en 31.1 MN\$, las disminuciones de capital reflejan en 93 y 94 se deben básicamente a la constitución de la provisión preventiva global de la cartera.

FIGURA 4



3.2.- OPERACIONES ACTIVAS

3.2.1.- Cartera Total

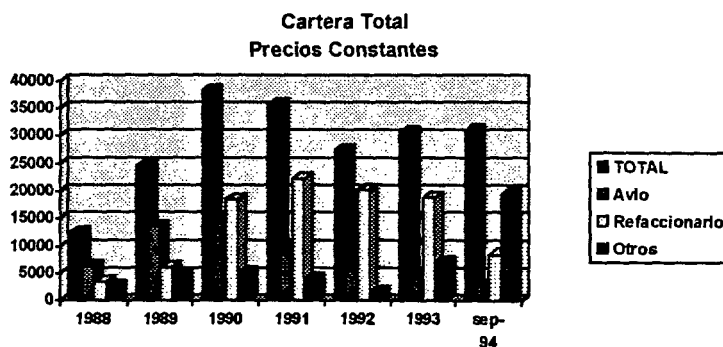
Del año 88 a 89 hubo un incremento en la cartera de 12.1 MN\$ debido al crecimiento de créditos que ocurren en la actividad ganadera, tanto en avíos como en refaccionarios, del año 89 a 90 de 28.0 MN\$. de 90 a 91 de 8.0 MN\$.

En 1992, las modificaciones al artículo 27 Constitucional provocan cambios a las Normas de Financiamiento del Sistema Banrural, lo que dio oportunidad de versificar las operaciones. Aunque en esta Sucursal estuvo cerrada el área de captación, que

aunado a esto, bajó el saldo de la cartera respecto al 91 en 8 MN\$, por disminución en los créditos ganaderos.

En 1993 se incrementa la cartera debido a la reapertura del área de captación y al impulso de nuevas fuentes descontatarias como NAFIN, S.A.

FIGURA 5



3.2.2.- Cartera Vigente

La Cartera vigente, de ser en 1988 del 99% de la cartera total, en 1994 pasa al 76%.

Esto se debe a que en 1988 la mayoría de las recuperaciones eran a través de indemnizaciones. Por otra parte, hasta 92 para el otorgamiento de créditos no se realizaba un estudio de capacidad de pago lo que ocasiono un sobreapalancamiento de nuestra clientela, y por lo tanto, el no pago.

En este año, con el programa Especial de Reestructuración de Cartera Vencida muchos créditos refaccionarios en los últimos meses se están reestructurando, más

como se están contabilizando, una gran mayoría al mes de Septiembre se encontraban en cartera vencida.

FIGURA 6

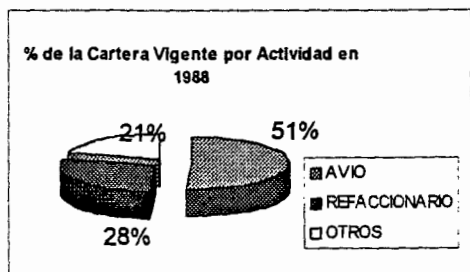
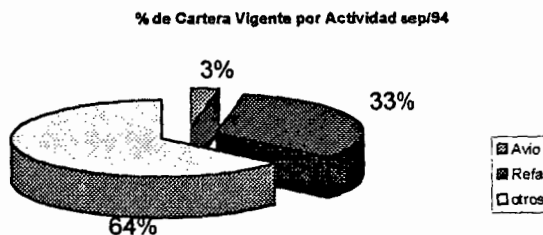


FIGURA 7



3.2.3.- Cartera Vencida

En la cartera vencida por tipo de crédito, el avío ha representado, no obstante su disminución relativa, el monto de mayor cuantía desde 88 a la fecha, pasando de 61% en 88 a 31% en Septiembre de 94.

Por actividad, el mayor porcentaje ha sido en la agricultura con 65% en 1989 y 45% en Septiembre de 94. En lo que ha crecido considerablemente es en la ganadería mientras que en 88 se tenía el 14% vencido, en Septiembre 94 abarca el 39% .

La concentración de cartera vencida por tipo de tenencia ha sido mayor al 70% en el sector ejidal, a excepción de 1991 pues por la transferencia a Solidaridad y FIRCAVEN bajó al 66% y en Septiembre de 94 se tuvo el 65% debido al Programa Especial de

Reestructuración que ha ocasionado un incremento sustancial en la pequeña propiedad.

La cartera transferida al FIDELIQ Y PRONASOL fue de 16 MN\$ de capital y 15 MN\$ de intereses saldo que correspondió a 150 sujetos y 1640 productores.

Una vez concluido el proceso de transferencia y de haber convenido sus adeudos se reincorporaron al crédito 95 sujetos que integraban a 967 productores.

Programa Especial de Reestructuración de Cartera Vencida

El 03 de Marzo del año en curso, el Ejecutivo Federal gira instrucciones para que se reestructure la cartera vencida de los acreditados del Banrural.

Este esquema se aplicó a los acreditados con cartera vencida al 28 de Febrero de 1994, que cuentan con capacidad de pago para cubrir sus obligaciones; excluyendo la que ha sido generada por conducta fraudulenta, la que se encuentra clasificada en el nivel de riesgo "E", la cartera vencida transitoria (ciclo P.V. 93-93), aquellos que se encuentran en estado de quiebra, que no estén en operación o que se trate de créditos personales (directos). Con la reestructuración se consolida en un solo crédito la cartera vencida y vigente asociada, y se quita la sobretasa moratoria.

Aun con la promoción del programa en radio, las visitas domiciliarias y las cartas personalizadas a los clientes, las Sucursales disminuyeron las reestructuraciones, tanto en número de clientes como en monto. Esto ocurrió por el desvío de los recursos, la falta de capacidad de pago, ventas de las parcelas de nuestros habilitados, clientes con montos pequeños y ciclos anteriores al 88 que al cliente no le interesaba cubrir, algunos clientes emigraron a Estado Unidos de América; mas lo que predominó fue la apatía al Programa, pues esperaban que por ser año de elecciones el Gobierno Federal condonara total o parcialmente sus adeudos, y algunos mencionaron que no les importaba que se les demandara legalmente, pues se interpondrían recursos para detenerla.

Por lo anterior, se ha modificado tanto el número de clientes como el monto a reestructurar, teniéndose una expectativa de cierre de 1230 clientes, con un monto de 60 000 \$.

Al 03 de Septiembre del presente año se tuvo el siguiente avance (precios corrientes) correspondiendo principalmente a solicitudes recibidas.

CUADRO 1

	No. Clientes	Monto (miles de N\$)
Suc. La Huerta	1216	58,500.

En lo que se refiere a casos resueltos actualmente presenta un avance de 877 clientes con un monto de 36,457, y contabilizados 817 clientes con un monto de 34,064.

3.2.4.- Valuación de la Cartera

Hasta 1990, la estimación para castigo de créditos tanto vigente como vencidos se constituía en base a datos estadísticos de recuperación de los últimos cinco años.

En 1991 la estimación se realizaba en base a un análisis global de la posibilidades reales de recuperación, a nivel de Sucursal Bancaria, ciclo agrícola, tipo de crédito y línea, así como la evaluación de las condiciones productivas de la zona y de las garantías reales existentes.

En cumplimiento a lo dispuesto por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en 1992 se inicia un nuevo procedimiento de clasificación de la cartera para efecto de determinar las reservas preventivas y conocer el grado de riesgo.

Con base en la calificación de la cartera crediticia practicada con números al 30 de Junio de 1994 mas provisiones preventivas para coberturas de riesgos crediticios registran un monto de 52 MN\$ de un saldo valuado de 76 MN\$.



FIGURA 8

3.2.5.- Colocación de Créditos

Los créditos otorgados en el período reflejan el efecto del Programa de Modernización Institucional iniciado en 1989. La depuración de áreas mediante el retiro de la operación de la zona de alto riesgo y la selección de productores propiciaron en una primera etapa una disminución de mas del 100% entre 1991 y 1992; por otra parte, la aplicación de las nuevas políticas de financiamiento, orientadas a la diversificación y las modalidades de asociación que permite la reforma al artículo 27 Constitucional dieron como resultado un decremento, en la colocación de créditos en 1992, 1993 y 1994 respecto al nivel alcanzado en 1990 aun cuando en relación a 1989 disminuyo respectivamente.

FIGURA 9



Las bajas expectativas de recuperaciones, motivadas por fuertes incrementos en la cartera vencida, la morosidad de algunos acreditados y la

franca actitud de no pago de otros se reflejo en un programa crediticio para 1994 equivalente al 45% del monto colocado en 1988.

La participación de los diferentes tipos de crédito en el total de los recursos colocados en el período, muestra incrementos importantes en los avíos al pasar del 78% en 1989 al 93% en 1994 y en otro tipo de financiamientos del 2 al 11%. Los Refaccionarios en cambio bajaron considerablemente.

La colocación de créditos de avío por actividad ha evolucionado en favor de las actividades en favor de la comercialización. Por ejemplo, las comerciales del 2% al 11%. Por su parte, la actividad agrícola disminuyó su participación del 50% al 20% y la ganadera pasó del 48% al 17%; en relación a esta actividad, su participación en el total de avíos llegó a representar el 76% en 1991. Una más cuidadosa colocación de recursos, en términos de no financiar cultivos y tipos de explotación riesgosos, explica el comportamiento de los apoyos otorgados en las actividades agropecuarias.

FIGURA 10

Colocacion de Creditos de Avio por Actividad

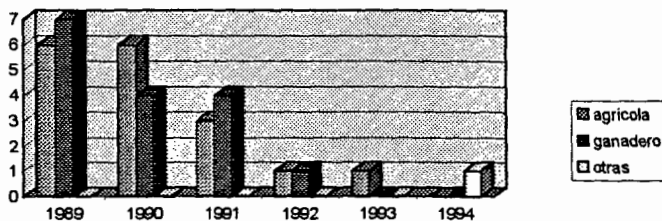
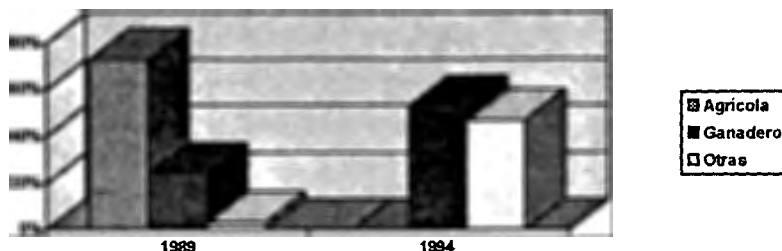


FIGURA 11

Colocación de Créditos Refaccionarios por Actividad

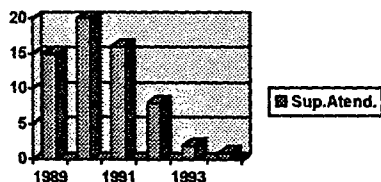


En cuanto a los créditos quirografarios se han tenido incrementos importantes con base en la reciprocidad que mantienen los cuentahabientes del Banco Regional, 75% de 1988 a 1994.

Por lo que se refiere a la evolución de las metas físicas logradas en el período, la superficie habilitada disminuyó 14930 HAS. en 1988 a 1839 HAS. en 1994. Al mes de Septiembre se han acreditado 1839=00 HAS.

FIGURA 12

SUPERFICIE ATENDIDA
miles de hectáreas



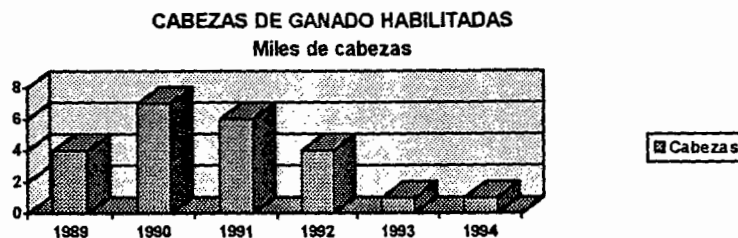
La fuerte disminución observada obedece a la operación de áreas de baja rentabilidad y siniestros recurrentes iniciada en 1989 y profundizada en 1990 y 1991, por esta acción se eliminaron de las operaciones alrededor del 50% de la superficie habilitada en 1988. A partir de 1992 la reducción de la superficie se debió a la selección de áreas con potencial productivo y a la suspensión de créditos a

productores que, teniendo la capacidad de pago, incurrieron en la cartera vencida.

Las medidas anteriores se reflejan también en el número de productores atendidos quienes pasaron de 302 en 1988 a 98 en 1994.

El apoyo a la actividad ganadera, en términos de cabezas habilitadas, se había mantenido en el mismo número en promedio hasta su caída en 1993 y 1994.

FIGURA 13



Sin embargo, en los años intermedios del período se dio un fuerte impulso a esta actividad que fue declinando paulatinamente por problemas de comercialización y cartera vencida.

3.3.- Proyectos Estratégicos

Las reformas al artículo 27 Constitucional, publicadas en el diario oficial de la Federación el 26 de Febrero de 1992, permitieron la participación de las sociedades por acciones en la propiedad y producción rural, promoviendo nuevos vínculos entre productores y socios mercantiles y propiciando el flujo de capital de las actividades agropecuarias.

Resuelven el problema de potencial productivo, mejoran el ingreso, contienen una estructura financiera diversificada, utilizan un instrumento financiero no tradicional, tienen características particulares de generación de empleo, contienen el cambio en el esquema de seguridad del Banco, incluyen una forma de asociación especial, tienen un nicho de mercado señalado, financian nuevas actividades económicas, integran las

diversas fases del proceso productivo o incluyen una nueva tecnología, permiten la mezcla de recursos, generan economías de escala y coadyuvan a las exportaciones.

Como proyecto estratégico financiado en esta Sucursal Bancaria es la Distribuidora de Agua Electropura La Hacienda, empresa en la cual se constituye mediante el convenio de asociación en participación entre el empresario Guillermo Landeros Ochoa y la SPR DE R.I. de su mismo nombre en la cual es formada por hijos de ejidatarios, siendo el principal objetivo la operación de la planta y distribución del agua natural en la zona costera.

Del proyecto financiado durante 1993 (agroindustrial) contemplan una inversión total de 764 MN\$, de los cuales 96 MN\$ corresponden a financiamientos de nuestra Institución, con una aportación del productor empresario de 12 MN\$ y de otras fuentes por 656 mil N\$. Se benefició a clientes y se generaron 15 empleos, participando las fuentes FIRA, NAFIN, S.A. BANRURAL y aportación del productor.

3.3.1.- Fondos de Garantía

A esta fecha en esta Sucursal no se han atendido proyectos viables de productores del sector agropecuario, que su garantía se complementa con el fondo de garantía.

3.3.2.- Apoyo a Uniones de Crédito

En esta zona de influencia de la Sucursal, no se presenta debidamente integradas uniones de crédito, para su atención y posible apoyo crediticio.

3.3.3.- Otros Programas de Apoyo

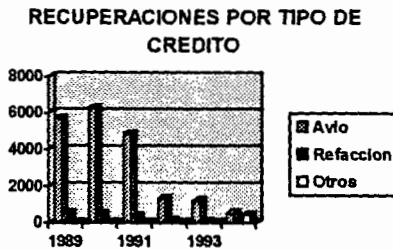
Desde 1991 esta Sucursal financió asociado con Empresas de Solidaridad un monto de 389.5 N\$.

En 1991, bajo la modalidad de tasa cero aplicado a los recursos de PRONASOL, fueron aprobados 4 proyectos por un monto de 389.5 de los cuales el 60% aportó Banrural el 29% PRONASOL, y los productores el 12%.

El ejercicio de estos proyectos fue para el otorgamiento de créditos Refaccionarios para la actividad ganadera en los Ejidos Los Ranchitos G.T.No.2, Ej.Sta.Cruz de Otates G.T.No.1, NCPE Morelos G.T.No.1, y Adolfo López Mateos del Municipio de La Huerta, Jal

3.3.4.- Recuperaciones de Cartera

FIGURA 14



El comportamiento de las recuperaciones muestra en los general, tendencia a la baja tanto en los ciclos primavera-verano (P.V.) como en los otoño-invierno.

FIGURA 15

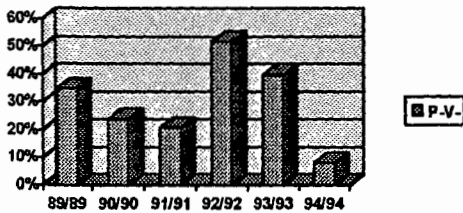
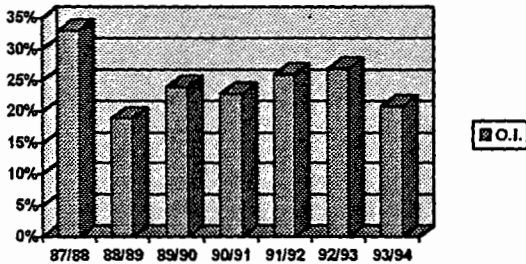


FIGURA 16

CICLOS OTOÑO-INVIERNO



Diversas causas explican estas tendencias, la principal se refiere a la eliminación de la práctica de revolvencia, con la que recuperaban mediante ministraciones de un ciclo, créditos del ciclo anterior.

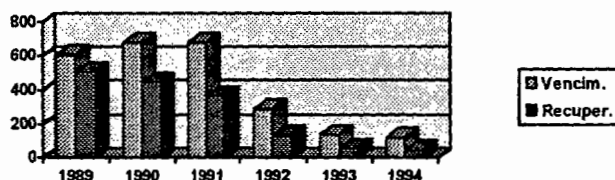
Los ciclos que acusan el efecto inmediato de la desaparición de esta práctica son en primavera-verano (P.V.) 89/89 Y 90/90. Además el traspaso de Cartera al Fideicomiso para la reestructuración de cartera vencida (FIRCAVEN), disminuyó los niveles de recuperación.

La selección de zonas, proyectos y clientes en los ciclos 91/91 y 92/92 modificaron la tendencia de las recuperaciones, también contribuyeron las medidas de cobranza administrativa y jurídica que se emprendieron entre 1992 y 1993.

El fuerte incremento de la cartera vencida y las dificultades para su recuperación, así como la suspensión de los créditos a productores que se encontraban en esta situación, obligaron al diseño del programa especial de reestructuración de cartera vencida, cuya implantación creó expectativas para los acreditados del ciclo P.V. 93/93, abriendo un compás en el pago de sus créditos, lo que se refleja en los niveles alcanzados.

FIGURA 17

Recuperaciones de Créditos Refaccionario



En cuanto a los créditos refaccionarios los niveles de recuperación obtenidos hasta 1991 correspondían en lo general a los montos cuyos vencimientos ocurrían en cada uno de los años del período, más aún se obtenían recuperaciones anticipadas, lo que explica niveles superiores al 100%. A partir de 1992 se observa una sensible caída de los niveles recuperados, correspondiendo en su mayoría a la problemática de los créditos ganaderos otorgados en años anteriores.

Con base en la política de incremento de los créditos para capitalización, en 1990 y 1991 se dio un fuerte impulso a los créditos refaccionarios, con el propósito de aprovechar la vocación ganadera de los recursos naturales de la costa de Jalisco.

La evolución del entorno económico principalmente de los socios comerciales de nuestro país tornó las expectativas que se tenían al otorgar estos créditos en situaciones sumamente problemáticas.

La actividad ganadera en los últimos años ha tenido serios problemas de rentabilidad debido entre otras causas a la apertura del mercado, provocando que se incrementaran las importaciones de ganado en pie y en canal, así como las de cortes. Hasta Noviembre de 1992 este flujo se vio facilitado por la desgravación total.

Por otra parte en la evaluación técnico-financiera de los proyectos se utilizaron parámetros optimistas en relación a precios de venta, pesos de los becerros, porcentajes de parición, entre otros. Estas condiciones no se cumplieron tanto por factores externos al proyecto como por factores internos, entre estos últimos el otorgamiento del créditos a productores sin experiencia en la actividad fue determinante.

Por lo anterior, al vencimiento de la amortizaciones los acreditados no han podido cumplir sus obligaciones, recurriendo en algunos casos a la venta del ganado, lo que a su vez provocó un proceso de deterioro autosostenido y a su descapitalización.

A partir de 1990 la estructura de las recuperaciones ha modificado su origen, casi la totalidad se obtienen por vía directa.

FIGURA 18



Programa de Estímulos por pago oportuno

El 13 de Julio de 1993, el consejo directivo del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. aprobó el "Programa de Estímulos que cubren oportunamente sus obligaciones".

En este esquema el Banco insentiva a los buenos productores, reembolsando un porcentaje del monto de los intereses que se cubren en el momento de la liquidación completa del saldo del acreditado. Además con la presentación de la carta de reconocimiento por pago puntual o anticipado se hace acreedor a la disminución o exención en el cobro de algunos servicios tales como: expedición de cheques certificados, cheques de caja, órdenes de pago, cobranza de documentos y cartas de crédito. Asimismo, en la participación de sorteos en los que pueden obtener premios como: tractores, vehículos, equipo agropecuario, artículos promocionales, etc.

Dentro de este Programa, al último de Junio de 1994 se han reembolsado intereses como estímulos de carácter general y preferencial, en los siguientes términos:

CUADRO 2

	Obligaciones Recuperadas		Monto
	No. Clientes	Monto	Reembolsado
General	87	923	10
Total	87	923	10

Para los sorteos existe formalmente un comité organizador, el cual en su sesión del 30 de Junio del año en curso, estableció como fecha para llevarse a efecto el sorteo anual 1993-1994 el 10 de Agosto en las tres entidades federativas de la jurisdicción de este Banco Regional, en el cual participaron todos los acreditados que realizaron el pago oportuno o anticipado de sus adeudos y que recibieron una o más cartas de reconocimiento en el periodo comprendido del primero de Agosto de 1993 al 30 de Junio de 1994.

3.3.5.- Avalúos

En años anteriores a 1991 los servicios de avalúo eran practicados por peritos valuadores de otras instituciones bancarias o bien independientes.

En el año de 1992 este Banco inició sus servicios de avalúo a través del valuador interno con buenos ingresos. En el año de 1993 la institución tiene ingresos por

servicio de avalúos practicados a bienes muebles e inmuebles ofrecidos en garantía por los productores en el otorgamiento de créditos.

A partir del 1o. de Junio de 1994, dentro de la Gerencia de Operaciones Bancarias de Oficina Matriz, se contrataron cinco peritos valuadores externos, lo que ha permitido otorgar un servicio más eficiente, que esta repercutiendo en la afluencia de ingresos económicos por este concepto, a Septiembre se han tenido ingresos por 5 mil N\$.

3.4.- OPERACIONES PASIVAS

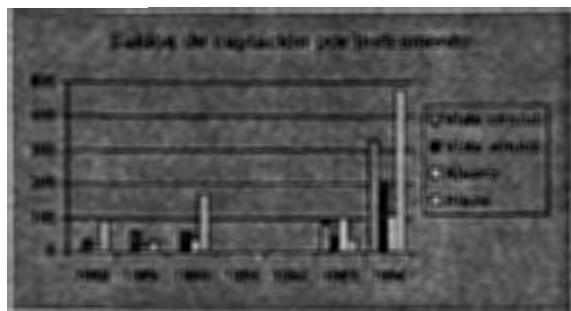
Para disminuir la dependencia de apoyos fiscales y el financiamiento del Banco Nacional se promovió en esta sucursal un incremento de la captación y la utilización de fuentes de fondeo de menor revolvencia y costo.

3.4.1.- Captacion de Recursos del Público

En esta sucursal bancaria, en Diciembre de 1988, se registraba a esa fecha una captación de 0.2 MN\$. en este año se tuvo un incremento en los depósitos a plazo de 11.1 MN\$ con respecto a 88 debido a la reacción de la clientela y el cierre definitivo de la sucursal Banamex y la difusión del personal para lograr los incrementos señalados y mayor difusión de los Servicios Bancarios.

En los años 1991 y 1992 se cerraron las oficinas de Captacion al público por no ser costeable y al término de 1993 se cerro con la captacion por 0.6 MN\$ comparado con el mes de Septiembre que fue de 2.9 MN\$ arrojándonos una diferencia de 2.30 MN\$ de incremento en la captación.

FIGURA 19



A nivel segmento de mercado se observa una evolución favorable en los habilitados y público en general ya que de 0.1 MN\$ que registraron en 1988 pasaron a 2.8 MN\$ en 1994, concentrándose en estos segmentos el 96% del total. En 1988 el promedio de captación por empleado fue de 15.48 N\$, en

1994 se observa un avance en este rubro al lograr por empleado 61.33 N\$.

Las tasas pasivas evolucionan paralelamente a la emisión semanal de cetes a 28 días, de esta forma los rendimientos que se ofrecen al público se determinan por el Banco Nacional con la misma periodicidad, en el año de 1988 los depósitos a plazo ofrecieron el mayor rendimiento al promediar una tasa anual del 68.15%, en dicho año no se contaba con la cuenta de cheques con rendimiento.

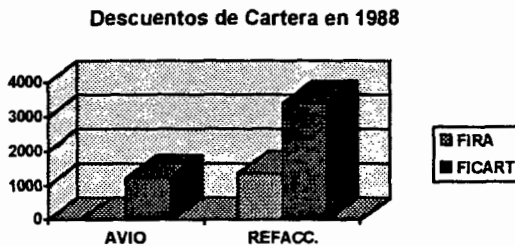
La tasa para la cuenta de ahorro en 1988 llegó a ofrecer su mayor rendimiento histórico que fue del 20% anual, periódicamente fue descendiendo hasta ofrecer en el mes de Agosto de 1994 6.9%.

En forma global la tasa mezcla de captación en el año de 1994 promedia un 11.84%, que al compararla con las tasas promedio de cetes 13.54%, de costo promedio porcentual (C.P.P.) 14.70% y a la tasa interbancaria (tip) 14.70%, se confirma que el recurso proveniente de la captación significa el endeudamiento de menor carga financiera para la Institución.

A finales del mes de Septiembre de 1994 se tiene pendiente concluir con el servicio de la clientela de pago de cheques y depósitos a través de la red de Telecomunicaciones en todas las sucursales de la red regional.

3.4.2.- Descuentos de Cartera

FIGURA 20

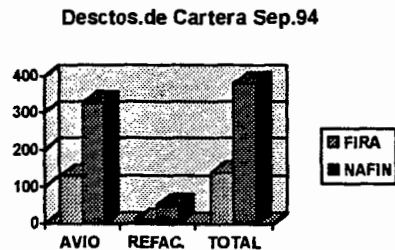


Las modificaciones a los ordenamientos jurídicos y los conceptos que norman las actividades de la Institución hacen necesaria una selección rigurosa de la clientela, por su actitud moral y por el cumplimiento oportuno de sus obligaciones; en consecuencia

reviste una gran importancia la búsqueda de otros segmentos de mercado que diversifiquen las operaciones, incrementen las fuentes de empleo y de ingreso de los productores facilitando la disposición de recursos para financiar, además de las actividades agropecuarias, todas aquellas que se relacionan con la extracción, beneficio, transformación, comercialización y servicios, situación que ha permitido dar una mejor atención a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

FIGURA 21

Ante estas circunstancias fue necesario diversificar el fondeo de recursos mediante el apoyo de instituciones tales como FIRA, Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN); las cuales han permitido obtener márgenes de intermediación de 6 puntos para FIRA y NAFIN; y una intermediación libre de acuerdo a las condiciones de mercado.



De las fuentes de descuento resalta por su importancia NAFIN, por los créditos comerciales y en 1994 FIRA por el descuento del Programa Especial de Reestructuración de Cartera.

3.4.3.- Financiamiento Banrural

La participación del financiamiento Banrural en el total de recursos obtenidos por la sucursal en acumulado de Enero a Septiembre de 1994 ha sido de 6.7MN\$, al mayor aporte de las fuentes de descuento cuyo saldo corresponde a los descuentos del Programa Especial de Reestructuración de Cartera Vencida.

3.4.4.- Costo Financiero

Las fuentes de recursos utilizados para cubrir las operaciones crediticias han modificado su comportamiento mostrando, como ya se menciono, una diversificación. para 1994 aportaron el 30% de los recursos que cubrieron la demanda crediticia, al FIRA correspondió el 14% y a NAFIN el 16%.

durante el presente año el costo de las fuentes se mantiene en niveles similares variando de 2.2 puntos porcentuales a 2.8 puntos, esto es, se ha buscado su equilibrio a fin de lograr un mejor margen financiero.

3.4.5.- FIDEICOMISOS PUBLICOS

En nuestro Regional se tienen instituidos en el Estado de Jalisco los siguientes Fideicomisos: fideicomiso para el Desarrollo Rural de Jalisco, fideicomiso de Fondo de Garantía Jalisco y fideicomiso de garantía para la Empresa de Solidaridad.

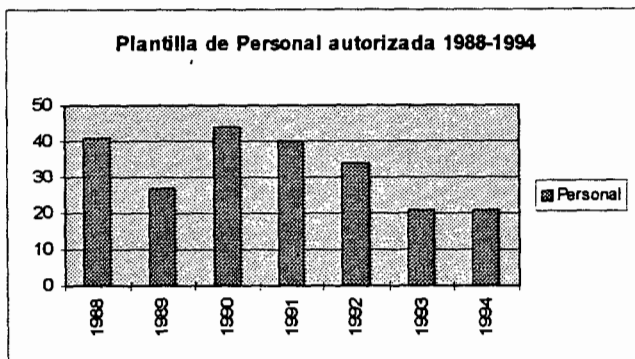
3.5.- OPERACIÓN ADMINISTRATIVA

(Organización y Racionalización)

Derivado de la política de modernización del Sistema BANRURAL, en la cual se contempla la automatización de las operaciones, la plantilla de personal se ha venido racionalizando de un total de 41 en 1988 a 21 activos al cierre de 1994. Esto es, durante la presente administración al personal activo ha disminuido en 20 personas, un 51% menos que en Diciembre de 1988. El redimensionamiento se ha realizado tomando en consideración el volumen de operaciones y cargas de trabajo.

3.5.1.- PLANTILLA DE PERSONAL EN LA SUCURSAL

FIGURA 22



Se hace saber que el dictamen de refuncionalización se determina para esta Sucursal una plantilla de 22. En la siguiente etapa se aplicarán medidas de reducción de esta plantilla al considerar el efecto de la consolidación de los servicios integrales de informática para adecuarla a las operaciones.

FIGURA 23

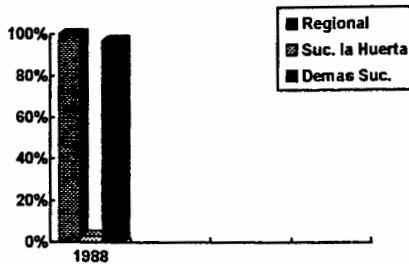
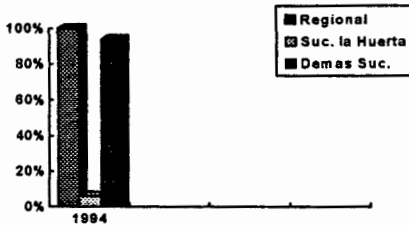


FIGURA 24



Por lo que se refiere al personal jubilado a Septiembre de 1994 asciende a 8, 38% inferior a la plantilla activa, de éstos corresponden 7 a personal que laboró en esta Sucursal y 1 a transferencias de otras Sucursales. En relación con 1988 que no se tenía ningún jubilado se ha incrementado en 8. Esto es, mientras la plantilla de personal activo disminuyó un 51% entre 1988 y 1994, la de personal jubilado aumentó en 100%.

Debido a la automatización de las operaciones activas y pasivas en el Sistema Barrural, esta Sucursal ha sufrido adecuaciones en la estructura orgánica. En 1988 el total de empleados era de 41 y en 1994 es de 21.

Venta y depuración de Bienes Adjudicados

En el año de 1989 se tenían registrados contablemente 2 inmuebles rústicos, un predio denominado el Manguito de 96 Hectáreas en el Mpio., de Villa de Purificación y el otro predio en la Estancia de Amborin con 2 fracciones siendo un total de 1,500 Hectáreas también en el Municipio de Villa de Purificación, Jal., de los cuales los 2 inmuebles se encontraban en trámite de investigación. A la fecha no se tiene ningún inmueble registrado, derivado de la depuración que se realizó, esto significa que se ha procedido a la baja contable por quebranto de los 2 inmuebles en el año de 1993 y Julio de 1994, las causas de las bajas fueron por afectaciones presidenciales por ser entregados a la Secretaría de la Reforma Agraria para la indemnización por parte de esa dependencia, por encontrarse en posesión de Ejidatarios del Municipio de Villa de Purificación, y por haber vencido el plazo legal para que el Banco reclame su posición; mismo se da a conocer que estos trámites y depuraciones fueron llevados a cabo por el Departamento Jurídico de Oficina Matriz.

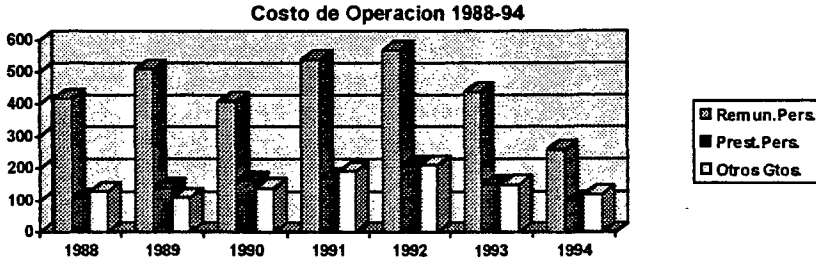
3.5.2.- Capacitación

La capacitación de los programas o aplicativos de los servicios integrales de informática, así como los diferentes cursos para actualizar al personal de la institución, son programados por nuestra oficina matriz.

3.5.3.- Costo de Operación

Por lo que respecta al gasto de operación y administración durante el lapso de 1988 a 1994 ha disminuido de 659 a 480 N\$, como resultado del proceso interno de ajuste orgánico-funcional impactando, principalmente, a los rubros de remuneraciones que importa 417 N\$ en 1988 a 258 N\$ en los meses transcurridos de 1994, comparándolo con el ejercicio fiscal inmediato anterior, 1993, el gasto en este rubro fue de 440 N\$. Por lo que se refiere a prestaciones han disminuido de 111 N\$ a 103 N\$ para 1994, otros gastos de Operación y Administración pasan de 127 N\$ a 113 N\$.

FIGURA 25



El ejercicio de los principales rubros, conforme a estructura relativa, muestra disminuciones en remuneraciones al personal con relación al total del costo de operación, al pasar del 63% al 53%, ocasionando por decrementos en sueldos y gratificaciones a empleados, por existir en 1994 un menor número.

En este sentido, el rubro de indemnizaciones por despido ha llegado a presentar una importante participación relativa en el gasto de servicios personales siendo del 19.2% en 1989, 3.0% en 1991 y 3.6 para 1993.

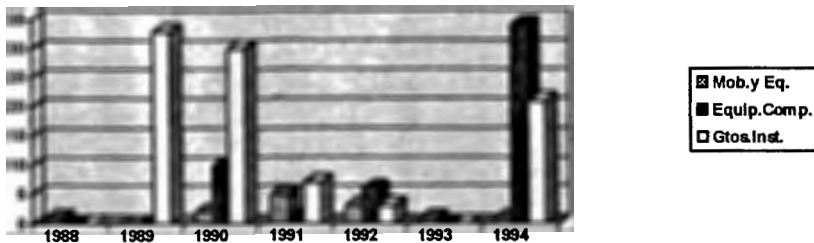
La partida de prestaciones al personal muestra un incremento pequeño al pasar del 16% al 21% por aumento en el rubro de gastos médicos, medicinas y hospitales, por razón de un número de personal jubilado cuyo gasto representa el 28% de estos renglones. Por lo que se refiere a otros gastos de operación y administración hubo un incremento de 19% en 1988 a 23% en 1994, derivado principalmente por aumentos en gastos de reparación y mantenimiento (Programa de Mejora de la Imagen Corporativa en el Área de Servicios Bancarios), correo y teléfono (Sistemas de Intercomunicación y Red de Fibra Óptica) vigilancia y sistemas de seguridad y gastos de viaje y viáticos.

3.5.4.- Inversiones Físicas

En el período de 1988 a 1994 se realizaron inversiones por un total de 299 N\$. De éstos el 3% se destinaron a la adquisición de equipo de cómputo y periféricos, dentro de la modernización informática del Sistema Banrural; un 88% para diversas obras de remodelación, adaptación e instalaciones de Oficinas y adaptación de bóveda de seguridad. Y el 9% restante en mobiliario y equipo de oficina.

FIGURA 26

INVERSIONES FISICAS



3.5.5.- Control Interno

La diversa Legislación y Normatividad aplicable presentaba obsolescencia de carácter legal y operativo, y al surgir los lineamientos de acción para la instrumentación del proyecto político en los Bancos Regionales se dio la pauta a las reformas de Ley relacionadas con el sector agropecuario y a las nuevas normas de financiamiento del Sistema Banrural, las cuales fueron difundidas en forma personalizada a todos los niveles de esta Institución para su estricto apego.

Las constantes medidas preventivas de depuración de cuentas deudoras y acreedoras, han permitido que las observaciones del despacho de auditores externos se reduzcan

en cada ejercicio, enfocándose a fallas de control y de registro, no conteniendo salvedades los dictámenes emitidos por las diferentes firmas de auditores a los Estados Financieros de la Institución durante el período de 1988 a 1993.

. Asimismo, a partir de 1991 se instauró el Comité Interno de Control en esta sucursal.

3.6.- DESARROLLO INFORMÁTICO

En 1988 en esta Sucursal se contaba con un equipo de microcomputación con los cuales en 1989 se automatizaron los procesos de contabilidad y crédito, obteniendo información que posteriormente se capturaba y consolidaba en forma centralizada en equipo Cyber de oficina matriz.

A fines de 1989, se automatizaron las operaciones de caja, eficientando y estandarizando con este sistema, el registro y control de las operaciones efectuadas en ventanilla, obteniendo además, las tiras de auditoría con las transacciones efectuadas.

En 1990 se adquirió 1 PC más con la finalidad de implantar los módulos de servicios bancarios, cheques, valores y ahorros.

La implantación de los Servicios Integrales de Informática adjudicado a la compañía Wang de México se efectuó en su primera etapa del mes de Septiembre de 1991 a Mayo de 1992.

Paralelamente, de 1992 a la fecha se adquirieron 5 terminales asíncronas, 1 equipo PC, módem para el flujo de información, 2 impresoras de alta velocidad. Dentro del programa de financiamiento de equipo de cómputo (PC) para los empleados, a la fecha se han financiado 3 equipos en total, utilizados en la Institución, formando parte del paquete informático. Adicionalmente Banrural estableció los convenios de licencias corporativas con la empresa Microsoft para el uso y tenencia de software, homogeneizando y regularizando con éstos los productos a nivel del sistema.

A la fecha se han implantado los módulos de Estímulos a la Clientela que cumple oportunamente con sus obligaciones, Programación Presupuestal, Programa Especial de Reestructuración de Cartera, ASERCA/PROCAMPO, así como el esquema de seguridad a nivel de usuarios de los módulos, el cual garantiza confiabilidad y transparencia en la operación de transacciones.

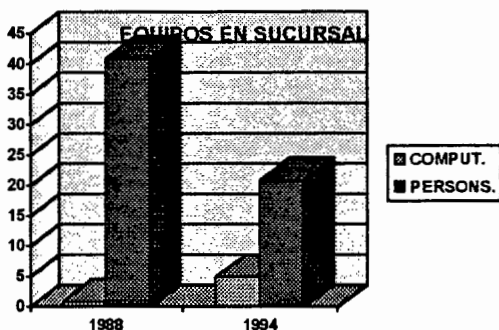


FIGURA 27

Durante Julio y Agosto, se implantaron los módulos de la Segunda Etapa como el de Control y Seguimiento del Ejercicio Presupuestal, Digitalización de Firmas, Información Directiva y Estadística, Tesorería, Nuevo Módulo de

Crédito, Estadísticos de Clientes y Transacciones, Consolidación de Contabilidad y Servicios Bancarios.

En lo referente a los aspectos técnico operativos de los equipos y módulos de los Servicios Integrales de Informática, se han capacitado a un total de 10 empleados de la Sucursal. Adicionalmente se capacitó a 12 empleados en temas de PC, sistemas operativos (D.O.S. y Windows), en el software de proceso de textos y hoja de cálculo.

Paralelamente se han sustituido 2 equipos de Terfin, integrándoles servicios de calidad con dispositivos modernos como dispensadores de efectivo, lectoclasificadores de caracteres magnéticos y digitalizadores de firmas para el pago de cheques a nivel regional.

En materia de comunicaciones, a partir de mayo del actual, se puso en funcionamiento la red de comunicaciones del Sistema Banrural mediante la operación del esquema de conectividad en Sucursales y Oficina Matriz. Adicionalmente se establece la operación de transacciones de servicios bancarios entre todas las sucursales del Sistema a nivel nacional.

3.7.- RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Para poder llevar a cabo un proceso de modernización de esta Sucursal es necesario conocer la evolución operativo, financiera y administrativa de la misma Sucursal; para con esto realizar acciones que nos permitan alcanzar el equilibrio financiero.

3.7.1.- Margen Financiero Ponderado

Un indicador fundamental de la eficiencia operativa es el rendimiento financiero, que se puede medir a través del margen financiero obtenido por la diferencia entre los activos con rendimiento y el costo de los pasivos.

Este indicador representa la utilidad que tiene la institución por cada peso que capta, y luego presta. Es básico en la determinación de las utilidades, resultando en cualesquiera de los años totalmente insuficiente para cubrir el costo de operación, lo cual en Diciembre de 1993 se obtuvo un resultado de (7.5), comparado con el de Septiembre de 1994 que fue de (10.7) creciendo la pérdida.

Resultados Margen Financiero Ponderado

CUADRO 3

TRIMESTRE	RESULTADO
Diciembre	(7.5)
Marzo	(4.9)
Junio	(3.0)
Septiembre	(10.7)

Si bien existe una adecuada proporción entre los activos con rendimiento y los pasivos con carga financiera, al incluir el efecto de las provisiones para riesgos crediticios, el impacto redunda en las pérdidas obtenidas.

Liquidez y Solvencia.- A Septiembre de 1994 el índice de liquidez obtenido ascendió a 0.09 puntos, que refleja una disminución de 0.05 puntos en relación con el de diciembre de 1988 0.14 puntos, que se explica por el resultado del mantenimiento de las disponibilidades en el mínimo indispensable para hacer frente a las operaciones bancarias.

Por otra parte, el índice de solvencia refleja en 1994 un decremento de 42.29 puntos al compararlo con 1988, como consecuencia del aumento en el pasivo a corto plazo, por el doble efecto del crecimiento en la captación de recursos, y vencimiento de corto plazo con las fuentes de descuento y de otras obligaciones registradas en el año, operándose en años anteriores bastante de créditos de Avío a Corto Plazo, reduciendo la operación en este concepto los 2 últimos años.

Apalancamiento y Endeudamiento.- Como consecuencia del incremento que ha tenido el pasivo de la Institución el índice de apalancamiento de 1994 ascendió a 0.67 puntos, pero mayor al de 88 que era de 0.07.

Lo anterior, significa que la Sucursal presenta en el año 1988 un 0.07 de Endeudamiento con relación al activo total y su capital contable, siendo que en años anteriores se operaba bastante y la captación neta o pasivos de la Institución se tenía muy poco, y en 1994 incremento el apalancamiento de la Sucursal el 0.67 se debe a la creación de la Provisión Preventiva para riesgos crediticios y el incremento de los servicios Bancarios como pasivos de la Sucursal, se concluye la conveniencia de disminuir el apalancamiento con los ingresos de la captación del público.

3.7.2.- Sistema Nacional de Indicadores de Gestión

En 1992, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público establece indicadores para calificación de las Sucursales Bancarias, por lo que Banrural establece 26 indicadores.

El uso de este Sistema tiene como objetivo el contar con una metodología homogénea

Calificación Mensual de la Sucursal

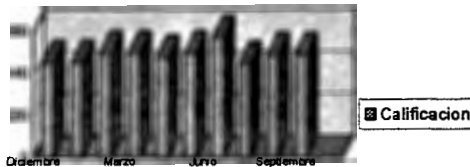


FIGURA 28

que permita conocer mensualmente la evolución operativa, financiera y administrativa de las Sucursales.

Al inicio del presente año hubo una mejoría en la

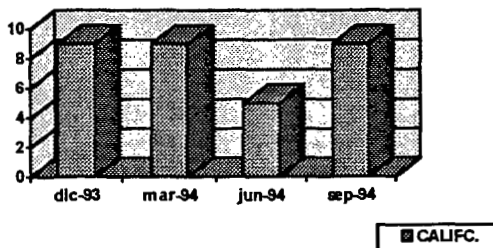
calificación de la Sucursal con respecto a Diciembre de 1993, más con el Programa Especial de Reestructuración de Cartera Vencida la recuperación de la cartera exigible disminuyó notablemente en la Sucursal, lo que ocasionó un aumento en la cartera vigente; esto provocó que disminuyeran los ingresos y egresos reales con los programados, lo que nos indica que bajó la capacidad de la Sucursal para cubrir tanto los costos financieros como de operación.

Por otra parte, debido a que un alto porcentaje de la clientela que operó en el ciclo 93/93 no cubrió sus adeudos, ya que pensaba entrar al Programa Especial de Reestructuración, en el ciclo 94/94 se realizó una selección exhaustiva de la clientela por lo que hubo un decrecimiento del crédito con respecto a Diciembre de 93. Por lo anterior se nos ha recomendado a la Sucursal el aumento de la captación.

A continuación se presenta el resultado de algunos indicadores, al mes de Septiembre de 1994.

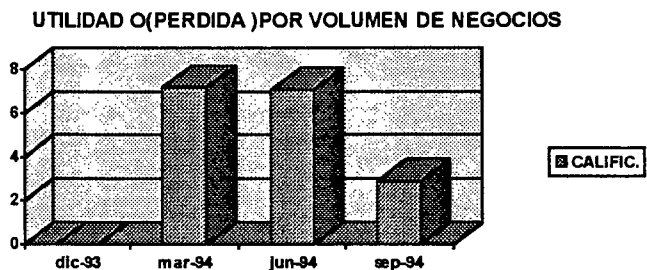
FIGURA 29

CRECIMIENTO DE LA CAPTACION



Este indicador nos da a conocer la evolución de la captación, tomando como referencia el saldo diario promedio de Diciembre de 1993, lo cual los Servicios Bancarios al público ha incrementado bastante ya que se inició la captación en el mes de Abril de 1993, cerrando con 70 N\$, y al cierre de 1993 se tuvo un saldo de 709 N\$, y para el mes de Septiembre se ha tenido bastante incremento siendo el saldo de 2,860 N\$, debido a la difusión por parte del personal en el convencimiento del cliente y el cierre de la Sucursal Bancaria Banamex.

FIGURA 30



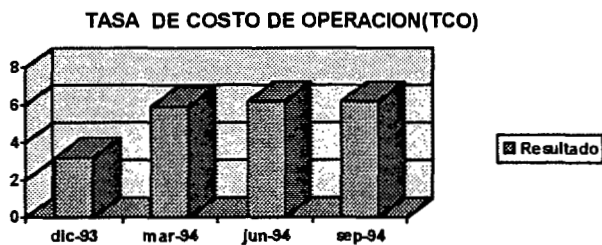
Este Indicador determinó la utilidad o pérdida que refleja la Sucursal, referente al volumen de Negocios que se tiene contratado, lo cual en Diciembre de 1993 no se tenía utilidad, pero al inicio del año se inició con una utilidad mejorable, se refiere a las recuperaciones obtenidas en el inicio del presente ejercicio y la buena captación que ha mejorado.

FIGURA 31



Este indicador mide la productividad por empleado en razón al volumen de crédito y de captación que se opera en forma percapita. Considerándose como referencia 1,298 N\$ por empleado. Siendo en esta Sucursal la media de 2,900 N\$ por empleado.

FIGURA 32



Mide el costo en que se incurre por administrar los activos netos de la sucursal, la sucursal tuvo un resultado medio de 5.23.

Mensualmente la Gerencia de Planeación Estratégica nos envía a la Sucursal tanto el resultado de los indicadores como su análisis, indicándonos líneas de acción a seguir para corregir la operativa.

En resumen, de la comparación del total de ingresos ordinarios por 15 MN\$ con el total de egresos por 8 MN\$ resulta una diferencia de 7 MN\$, cantidad que representa una concentración a Oficina Matriz por la diferencia correspondiente de 7 MN\$, mismo no necesitamos fondos para las necesidades de la Sucursal.

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos de transformación que se han tenido en esta Sucursal en 1988 -1994, las operaciones de financiamiento fueron enfocadas principalmente , a la capitalización del Sector Agropecuario en las Actividades Agrícolas y Ganaderas presentándose la siguiente problemática.

Ganadería.- Anteriormente el otorgamiento en su mayor parte fue al sector ejidal, presentándose problemas en la apertura de aranceles de ganado en canal, así como un mal manejo de ganado por falta de experiencia del productor, una deficiente organización y problemas de comercialización.

Agrícola.- en esta actividad existió un considerable incremento en la cartera vencida, por una falta de recuperación en forma directa, debido a que los productores estaban acostumbrados a las indemnizaciones del seguro por parte de ANAGSA, existiendo la promoción de no pago por líderes campesinos de la región. Así mismo al cliente se le otorgaban de 2 o 3 líneas diferentes ocasionando por una lado baja rentabilidad y la falta de capacidad de pago por un sobre apalancamiento en el productor, ya que se otorgaba el crédito en la asamblea o en forma de grupo y no se le determinaba al cliente en forma individual su viabilidad técnica y financiera.

En este ciclo p.v. 94 y en base a la depuración de la clientela morosa, programa de reestructuración especial, en la actividad agrícola únicamente se otorgo financiamiento a 29 clientes con una superficie de 978-00 Has. y un monto de 298 MN\$. En la Actividad ganadera a 3 clientes con 305 cb. por un monto de 393 MN\$.

siendo otorgado a clientela preferencial que nos liquidó al 100% del ciclo homologado anterior que cumplieron oportunamente con su pago.

En esta Sucursal a fines de año de 1993 inicio a utilizar otro instrumento de servicio al otorgar el financiamiento en la Actividad Comercial, dentro del programa PROMYP, en el comercio de esta región, en cual se ha considerado que en un mayor porcentaje se han obtenido resultados satisfactorios, por lo cual se recomienda seguir apoyando a la clientela mediante una planeación estratégica con proyectos viables técnicamente y

financieramente y provocando una reciprocidad positiva en la utilización de nuestros instrumentos principalmente en Servicios Bancarios.

Prestamos Quirografarios.- En esta sucursal a mediados del año de 1993 se realizó la apertura de los Servicios Bancarios, iniciando en el otorgamiento de este tipo de crédito, el cual , ocasionó algunos problemas con clientes que presentan cartera vencida por liquidar adeudos con agiotistas.

Actualmente este tipo de crédito se otorga únicamente a clientes que presentan una buena solvencia moral, que tengan buena reciprocidad en base a su promedio trimestral en el manejo de su cuenta y que presente un flujo de efectivo positivo de su empresa.

Descripción de algunos clientes de importancia en esta sucursal.

La Unión de Ejidos Luis E. Alvarez de municipio de Cihuatlán esta empresa viene operando desde el año de 1983, presentando un adeudo vencido de 182 MN\$ más intereses , haciendo mención que dicha empresa se encuentra en estado de quiebra, En este año fue apoyada por el fideicomiso de Gobierno del Estado para la instalación de un Jacuzzi y remodelación del empaque, recomienda que a futuro y de acuerdo a los análisis financieros de la empresa con el apoyo antes descrito, se realice un estudio de viabilidad técnica y financiera para determinar su posible procedimiento de reestructuración.

La S:P:R del Naranjo de Cuautitlán, se otorgó en el año de 1991 un crédito por un monto de 711 MN\$. en el cual a la fecha no ha cumplido con sus compromisos contraídos con la institución, llegándose a un acuerdo por ambas partes para la realización de un convenio en la entrega de 4 predios, como dación de pago para la liquidación total de los avios, recomendandose lo antes indicado , para posteriormente se analice la solicitud de Reestructuración del crédito refaccionario y en caso de no se favorable lo antes indicado se deberá proceder en forma legal.

La Unión de Ejidos Marcelino García Barragán, se le otorgo un crédito refaccionario para la Adq. de maquinaria agrícola, presenta un monto de 218 MN\$ actualmente la maquinaria se encuentra en custodia de esta Sucursal, estando por firmar el convenio de dación en pago, en el cual se contempla del saldo que resulte después de la venta, se integre el expediente para la aplicación de provisiones preventivas.

Aric Manjal.- presenta un saldo total de 389 MN\$, se encuentra en estado de quiebra, así también esta demandado ante el juzgado de lo civil en Autlán Jal. y Cihuatlán, esto debido a que existen contratos firmados en ambas poblaciones, que es lo que determina la competencia de los tribunales, así como lo embargos se encuentran debidamente inscritos en el Registro Público de la Propiedad y los juicios en proceso, recomendándose a seguir con el juicio hasta su finiquito.

Una función importante como eje principal de la proyección institucional y de esta Sucursal y para lograr un equilibrio financiero es intensificar la planeación estratégica.

La expectativa para que la rentabilidad de las actividades económicas dentro de las nuevas políticas crediticias y nuevos procedimientos, siendo el objetivo principal brindar un mejor servicio a nuestra clientela en el cual estará condicionado a realizar los siguientes puntos:

- Diversificar las líneas de financiamiento
- Promover intensamente los Servicios Bancarios
- Atender íntegramente al productor y su unidad productiva
- Utilizar fuentes no tradicionales
- Impulsar la competitividad con la Banca Comercial
- Formar paquetes financieros en condiciones competitivas que se adapten a las necesidades del usuario.
- Ampliar la capacidad técnica del personal de esta Institución para evaluar proyectos de evaluación, e Ingeniería Financiera, estudio de mercado y análisis financiero.
- Seguir fortaleciendo la coordinación institucional

V.- BIBLIOGRAFIA

- Ley Orgànica del Sistema Banrural.- Rige la Organizaciòn y el funcionamiento del Sistema Banrural, de Sociedades Nacionales de Crèdito e Instituciones de Banca de Desarrollo con personalidad Juridica y patrimonios propios.
- Ley de Instituciones de Crèdito, O.O. 13-11-90.- Tiene por objeto Regular el Servicio de Banca y Crèdito, la Organizaciòn y el Funcionamiento de las Instituciones de Crèdito, las actividades y operaciones que las mismas podran realizar, su dano y equilibrio desarrollo y la protecciòn de los intereses del pùblico.
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crèdito, D.O. 14-1-85.- Regula la Organizaciòn y funcionamiento de las Organizaciones Auxiliares de Crèdito y se aplicara al ejercicio de las actividades que se presenten en la misma, como auxiliares de credito. La Secreteria de Hacienda y Crèdito Pùblico sera el òrgano competente para interpretar a efectos administrativos los preceptos de esta ley.
- Ley General de Tìtulos y Operaciones de Crèdito. D.O. 27-VII-32. Los tìtulos de Crèdito son procesos mercantiles, su emisiòn, endoso, aval o aceptaciòn y las demas operaciones que en ellos se consignen, son actos de comercio.
- Ley Reglamentaria del Servicio Pùblico de Banca y Crèdito.- Tiene por objeto reglamentar los terminos en que el Estado presta a el servicio pùblico de banca y crèdito, las caracterizticas de las instituciones atravez de las cuales lo hace su Organizaciòn , su funcionamiento en apoyo de las politicas de desarrollo nacional, operaciones que pueden realizar y las garantias que protegen los intereses del publico.
- Ley General de Deuda Pùblica. D.O. 31-XII-76..
- Ley Agraria, D.O. 26- II- 92.
- Condiciones Generales de Trabajo Vigentes en cada Instituciòn.
- Decreto que deriva, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgànica de la Administraciòn Pùblica Federal, D.O. 21-II.92.
- Resultados de los Indicadores de Gestìon de la sucursal.
- Resultados del Balance General de los Ingresos y Egresos asi como de las Operaciones Activas y Pasivas del aõo 1988 al aõo 1994 de la Sucursal .

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Miles de nuevos pesos)

	PRECIOS CONSTANTES						
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ACTIVO							
DISPONIBILIDADES	21	81	48	116	100	55	104
CARTERA DE CREDITOS	0	0	0	0	0	0	0
<i>Cartera vigente</i>	12.236	23.273	32.733	31.121	21.916	18.599	22.441
<i>Cartera vencida</i>	227	1.361	5.455	4.639	5.033	7.504	5.086
OPERACIONES ESPECIALIZADAS	6	0	0	0	0	0	0
DEUDORES DIVERSOS	641	777	1.916	1.812	3.877	4.681	3.922
VALORES, MUEBLES E INMUEBLES ADJUDICADOS	0	0	0	0	0	0	0
OTRAS INVERSIONES	157	148	409	317	415	436	413
MOBILIARIO Y EQUIPO (Neto)	3	3	11	12	18	15	48
INMUEBLES DESTINADOS A OFICINAS	113	18	13	10	8	7	2
OTROS INMUEBLES	0	195	208	261	245	247	240
CARGOS DIFERIDOS	3	36	59	55	50	46	62
ACCIONES INMOBILIARIAS BANCARIAS	0	0	0	0	0	0	0
SUMA ACTIVO	13.407	26.801	40.851	38.344	31.862	31.590	32.318
PASIVO							
CAPTACION DE RECURSOS	146	115	275	1	0	300	1.122
OTRAS OBLIGACIONES A LA VISTA	832	959	935	231	461	149	247
PRESTAMOS DE BANCOS	0	0	0	0	0	0	0
RVAS. Y PROV. PARA OBLIGS. DIVERSAS	9	13	1.316	7.416	99	21	60
PROV. PREVENTIVAS P/RIES. CREDITICIOS	0	0	0	0	0	19.657	20.492
CREDITOS DIFERIDOS	1	1	0	0	0	12	15
OTROS DEPOSITOS, OBLIGACIONES Y CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0
SUMA PASIVO	988	1.088	2.526	7.650	560	20.139	21.935
CAPITAL							
SOCIAL ORDINARIO NETO	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVITS GANADOS	0	0	0	0	0	0	0
APORT. DE CAPITAL POR FORMALIZAR	10.130	20.715	34.109	28.181	29.356	22.410	10.014
OTRAS RESERVAS	0	0	0	0	0	0	0
PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO EN CURSO	2.289	4.098	4.216	1.512	1.746	-10.959	367
SUMA CAPITAL	12.419	24.813	38.325	30.694	31.102	11.461	10.381
SUMA PASIVO Y CAPITAL	13.407	26.801	40.851	38.344	31.862	31.590	32.318

Anexo 2.

ESTADO DE RESULTADOS
(Miles de nuevos pesos)

PRECIOS CONSTANTES

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
INTERESES Y RENDIMIENTOS COBRADOS	3.065	4.893	6.180	4.919	3.950	2.861	3.197
INGRESOS DISTINTOS A INTERESES	1	3	40	13	0	3	8
	0	0	0	0	0	0	0
<i>Menos:</i>							
INTERESES PAGADOS	107	28	36	21	0	10	44
COMISIONES Y PREMIOS PAGADOS	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	2.958	4.868	6.184	4.911	3.950	2.854	3.162
REMUN. Y PRESTACIONES AL PERSONAL	528	645	570	718	777	588	416
REMUN. A CONSEJEROS Y COMISARIOS	0	0	0	0	0	0	0
OTROS HONORARIOS	2	18	0	0	0	0	0
RENTAS PAGADAS	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE PROMOCION	0	0	0	0	0	2	2
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2	2	1.288	2.638	1.215	5	9
CONDONACIONES, QUITAS Y BONIFICACIONES	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS DIVERSOS	4	3	14	16	15	11	5
CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I. S. R.	10	0	1	2	4	0	0
OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMON.	127	106	122	176	199	143	113
AFECCIONES PARA LA CONSTITUCION DE	0	0	0	0	0	0	0
- PROVISIONES GLOBALES PARA LA CARTERA	0	0	0	0	0	13.078	2.269
SUMA	673	774	1.995	3.549	2.210	13.827	2.814
UTILIDAD DE OPERACION	2.286	4.093	4.189	1.362	1.740	-10.973	348
OTROS PRODUCTOS, BENEF. Y RECUPERACIONES	3	5	26	150	6	14	25
<i>Menos:</i>							
QUEBRANTOS DIVERSOS Y OTROS	0	0	0	0	1	0	5
UTILIDAD ANTES DE SUBSIDIO	2.289	4.098	4.216	1.512	1.746	-10.969	367
SUBSIDIOS	0	0	0	0	0	0	0
PERDIDA NETA	2.289	4.098	4.216	1.512	1.746	-10.969	367

PRECIOS CONSTANTES

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
CARTERA VIGENTE							
HABILITACION O AVIO	6.214	12.346	9.205	5.455	1.584	552	702
REFACCIONARIOS	3.381	6.049	18.391	21.677	18.987	15.993	7.803
CONSOLIDADOS	225	398	286	105	283	36	12.705
QUIROGRAFARIOS	9	0	0	0	0	63	24
OTROS	0	0	0	0	0	25	0
INTERESES	2.408	4.480	4.851	3.884	1.060	1.911	2.288
TOTAL	12.237	23.273	32.732	31.121	21.916	18.599	23.600
CARTERA VENCIDA							
HABILITACION O AVIO	134	1.219	5.299	4.108	3.927	4.027	2.280
REFACCIONARIOS	45	138	154	529	1.246	2.917	726
CONSOLIDADOS	41	0	1	1	228	443	8
QUIROGRAFARIOS	0	0	0	0	0	112	140
OTROS	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES	0	2	0	0	0	4.444	4.304
TOTAL	220	1.368	5.484	4.838	5.401	11.943	7.468
CARTERA TOTAL							
HABILITACION O AVIO	6.348	13.565	14.505	9.564	5.511	4.579	2.981
REFACCIONARIOS	3.426	6.187	18.545	22.205	20.233	18.910	8.529
CONSOLIDADOS	266	398	286	108	512	479	12.711
QUIROGRAFARIOS	9	0	0	0	0	185	164
OTROS	0	0	0	0	0	25	0
INTERESES	2.408	4.482	4.851	3.884	1.060	6.355	6.572
CARTERA TOTAL	12.457	24.831	38.186	35.760	27.316	30.542	30.956
PROVISIONES PREVENTIVAS DE CARTERA	0	0	1.283	7.397	84	19.657	20.480
% CARTERA VENCIDA/CARTERA TOTAL	1,77%	5,61%	14,26%	12,97%	19,77%	39,10%	24,08%
% PROVISIONES/CARTERA TOTAL	0,00%	0,00%	3,38%	20,69%	0,31%	64,38%	66,19%

L CALIFICACION DE LA CARTERA DE CREDITOS - JUNIO 1984.
(Miles de nuevos pesos)

SUCURBALES	Cartera calificada por grado de riesgo					No Calificada	Total	Provisiones preventivas p/cob. de riesgos crediticios				Total
	A	B	C	D	E			Bajo	Medio	Alto	Irrecuperable	
ZAPORAN	34,894	26,177	9,954	11,013	1,481	0	82,520	2,618	4,029	8,811	1,401	18,869
TEPATITLÁN	4,898	33,774	18,749	4,782	529	0	60,678	5,377	7,637	3,810	529	18,349
COXOTLÁN	76	3	10	10	0	0	99	0	4	8	0	12
AMECA	82,488	38,080	10,471	3,873	1,781	0	134,603	3,808	4,712	3,050	1,781	13,353
MASCOYA	3,671	17,833	7,878	8,335	3,281	0	36,375	1,783	3,454	5,088	1,281	11,536
AUTLÁN	11,500	28,031	30,898	22,341	3,844	0	96,512	2,803	13,848	17,873	3,844	38,268
LA HUERTA	3,782	8,894	8,840	83,085	8,728	0	75,600	880	2,888	42,452	8,728	55,048
CD. OJIZÁN	7,841	18,384	18,034	18,508	885	0	59,640	1,638	6,785	13,204	885	22,473
LA BARCA	8,211	18,758	19,388	15,882	2,177	0	64,384	1,875	8,725	8,811	2,177	21,588
LAGOS DE MORENO	8,854	4,448	10,118	28,822	354	0	47,386	448	4,555	21,298	354	26,855
TOMATLÁN	8,383	15,249	28,895	27,372	4,782	0	83,431	1,828	13,383	21,887	4,782	41,541
PUERTO VALLARTA	5,744	4,447	8,741	33,527	3,818	0	64,279	448	3,033	28,813	3,818	34,107
VALLARTA SAN JORGE	1,152	731	78	7,757	9	0	9,705	7	34	8,205	9	8,255
OFICINA MATRIZ	81	0	0	0	0	0	81	0	0	0	0	81
JALISCO:	178,332	207,489	182,545	228,985	28,894	0	682,728	20,878	73,145	178,588	28,894	380,827
AGUASCALIENTES:	132,831	17,438	18,859	85,613	12,821	0	238,682	1,748	8,388	44,418	12,821	87,873
COAHUILA	13,387	21,383	14,864	31,033	1,873	0	62,660	2,138	8,728	24,827	1,873	38,567
TECOMÁN	7,880	8,480	18,124	14,188	3,520	0	49,682	848	13,535	38,177	3,520	54,178
COAHUILA:	20,997	30,843	30,878	45,221	5,393	0	132,632	3,084	20,264	61,604	5,393	88,748
REGIONAL:	328,881	258,770	211,282	328,728	44,808	0	1,171,430	23,508	101,805	284,723	44,808	458,845

EVOLUCION DE LA OPERACION CREDITICIA 1989 - 1994
(Miles de nuevos pesos)

Anexo 8.

CONCEPTO	PRECIOS CONSTANTES							VARIACIONES PORCENTUALES				
	1989 (1)	1.889 (2)	1.890 (3)	1991 (4)	1992 (5)	1993 (6)	1994 (7)	(8=2/1)	(9=3/2)	(10=4/3)	(11=5/4)	(12=6/5)
AVRO		13.191	10.433	8.814	1.692	901	1.115	0,79	0,82	0,28	0,53	1,24
AGRICOLA		5.720	5.995	2.876	952	462	185	1,05	0,48	0,33	0,49	0,40
GANADERO		7.258	4.438	3.838	717	117	154	0,61	0,82	0,20	0,16	1,32
INDUSTRIAL		0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AVICOLA												
APICOLA												
OTRAS		213	0	0	23	321	775	0,00	0,00	0,00	13,85	2,41
REFACCIONARIO		3.642	14.132	8.256	1.308	728	89	3,88	0,44	0,21	0,56	0,12
AGRICOLA		2.892	1.243	205	226	0	0	0,48	0,17	1,10	0,00	0,00
GANADERO		878	12.889	6.051	1.083	408	48	14,99	0,47	0,18	0,38	0,12
INDUSTRIAL		0	0	0	0	321	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AVICOLA												
APICOLA												
OTRAS		73	0	0	0	0	41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO												
TOTAL		16.833	24.565	12.770	3.000	1.629	1.204	1,48	0,52	0,23	0,54	0,74

Anexo 6.

PROYECTOS ESTRATEGICOS POR ACTIVIDAD
(Miles de nuevos pesos)

CONCEPTO	1992		1993		1994	
	N° DE PROYS.	MONTO	N° DE PROYS.	MONTO	N° DE PROYS.	MONTO
AGRICULTURA						
AGROINDUSTRIAL					1	620
FORESTAL						
SERVICIOS						
MINERIA						
GANADERIA						
PESCA						
COMERCIAL						
OTROS						
TOTAL	0	0	0	0	1	620

RECUPERACION DE CARTERA
(Miles de nuevos pesos)

ANEXO 7

CONCEPTO	PRECIOS CONSTANTES																	
	1989			1990			1991			1992			1993			1994		
	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	VIGENTE	VENCIDA
AYUDAS	5.688	3.304	2.382	6.250	4.147	2.103	4.824	2.692	2.133	1.313	1.091	222	1.190	973	218	528	262	266
REFACCIONARIOS	508	408	100	447	317	130	368	258	108	134	88	45	58	16	41	48	33	15
OTRO TIPO DE FINANCIAMIENTO	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	437	155	282
TOTAL	6.194	3.713	2.482	6.702	4.469	2.233	5.190	2.949	2.241	1.447	1.179	268	1.248	990	258	1.013	450	563

RECUPERACION DE CREDITO DE AVIO POR SU ORIGEN
(Miles de nuevos pesos)

ANEXO 7a

PRECIOS CONSTANTES

CONCEPTO	1989	1990	1991	1992	1993	1994
DIRECTOS	3.412	2.533	3.285	1.093	1.189	528
INDEMNIZACIONES	1.989	3.714	940	174	1	0
OTRAS	285	3	598	46	0	0
TOTAL	5.686	6.250	4.824	1.313	1.190	528

captacion de recursos

Anexo 8

PRECIOS CONSTANTES

SALDO DE FIN DE MES	141	114	274	0	0	274	1.122
VISTA	33	66	63	0	0	132	530
CON RENDIMIENTO	0	0	0	0	0	86	326
SIN RENDIMIENTO	33	66	63	0	0	46	204
AHORRO	15	14	40	0	0	102	109
PLAZO	93	34	172	0	0	40	482
SALDO PROMEDIO ANUAL	635	141	167	0	0	144	505
VISTA	53	65	76	0	0	87	323
CON RENDIMIENTO	0	0	0	0	0	33	209
SIN RENDIMIENTO	53	65	76	0	0	54	114
AHORRO	452	21	32	0	0	41	85
PLAZO	130	55	59	0	0	16	97
COSTO FINANCIERO	106	28	36	0	0	11	33
TASA MEZCLA DE CAPTACION (%)	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,1

Anexo 8a

	PRECIOS CONSTANTES							
PUBLICO EN GENERAL	104	64	103	0	0	166	989	
HABILITADOS	9	40	152	0	0	97	105	
FIDEICOMISOS	0	0	0	0	0	0	0	
ENTIDADES SECTOR PUBLICO	0	0	0	0	0	0	0	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	28	10	20	0	0	37	27	
CIAS.DE SEGUROS Y FIANZAS	0	0	0	0	0	0	0	
PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CAPTACION	141	114	274	0	0	299	1.122	

Descuentos de Cartera (miles de pesos)

**Anexo 9
PRECIOS CONSTANTES**

AVIO	1.240	1.100	898	685	422	495	465
FIRA	0	0	0	0	345	187	131
FICART	1.240	1.100	898	685	53	0	0
BANCOMEXT	0	0	0	0	0	0	0
NAFIN	0	0	0	0	23	309	334
OTROS	0	0	0	0	0	0	0
REFACCIONARIO	4.775	3.641	12.240	2.488	2.130	549	53
FIRA	1.353	1.268	3.267	1.871	475	440	7
FICART	3.422	2.373	8.973	617	1.656	0	0
BANCOMEXT	0	0	0	0	0	0	0
NAFIN	0	0	0	0	0	109	47
OTROS	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	6.016	4.741	13.138	3.173	2.552	1.044	518

Anexo 9a

Descuentos de Cartera (miles de pesos)

PRECIOS CONSTANTES

AVIO	17.179	21.979	16.689	17.882	40.164	118.141	48.968
FIRA					18.312	22.016	13.186
FICART	18.558	21.396	15.274	17.587	8.324		
BANCOMEXT					2.541	9.148	12.952
NAFIN					10.908	86.942	20.820
OTROS	621	583	314	285	71	35	
REFACCIONARIO	28.434	39.966	62.440	66.206	67.927	38.821	17.376
FIRA	7.459	12.164	10.543	8.687	9.910	15.588	2.338
FICART	20.975	27.792	51.835	47.458	30.600		
BANCOMEXT					8.327	5.906	4.373
NAFIN					18.320	12.797	10.664
OTROS			62	60	770	4.530	
TOTAL	46.613	61.936	78.028	74.087	108.081	168.962	64.333

Anexo 10

Apoyo Financiero Neto (miles de pesos)	PRECIOS CONSTANTES						
MOVIMIENTOS EN EFECTIVO	140.743	110.364	36.538	84.686	113.815	118.019	8.498
MOVIMIENTOS CENTRALIZADOS	(14.219)	(23.303)	(34.532)	(32.036)	(68.968)	(96.303)	(4.698)
TOTAL	126.524	87.061	2.006	52.650	44.847	21.716	3.800
COSTO FINANCIERO	15.469	19.038	20.203	16.748	9.520	15.529	13.031

**PLANTILLA DE PERSONAL AUTORIZADA 1988-1994
(PLAZAS)**

ANEXO 11.

AÑOS	SUCURSAL BANCARIA LA HUERTA	TOTAL
1988	41	41
1989	27	27
1990	44	44
1991	40	40
1992	34	34
1993	21	21
1994	21	21

CAPACITACION

Anexo 12.

CONCEPTO	1992	1993	1994
Cursos ***			
N° de Cursos impartidos	29	32	59
Participantes	694	689	946
Costo	122,0	175,0	208,0
Indicadores			
Participantes/Cursos	23,9	21,5	16,0
Costo/Participante (N\$)	0,2	0,3	0,2
Costo/Curso (N\$)	4,2	5,5	3,5
Costo becas/N° becas			
*** INCLUYE CURSOS Y BECAS			

Costo de Operación (miles de pesos)	PRECIOS CONSTANTES						
Remuneraciones	403	363	399	513	525	413	256
Indemnizaciones	14	145	9	31	44	27	2
Prestaciones al personal	111	137	162	174	208	148	104
Rentas Pagadas	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos de operación y admon.	127	106	122	176	199	143	113
- Gastos de viaje y viáticos	70	65	61	91	102	65	47
- Correo, teléfono y otros servicios	6	9	20	28	39	32	16
- Gastos de reparación y mantenimiento	4	2	7	8	6	4	12
- Vigilancia y sistemas de seguridad	2	3	5	15	17	12	11
- Papelería y útiles de escritorio	9	8	10	12	8	6	6
- Energía eléctrica, calefacción y refrigeración	5	6	4	8	6	9	7
- Gastos y útiles de aseo	7	8	8	10	16	11	10
- Fletes y scarros	0	1	0	0	0	0	0
- Otros	22	4	4	0	0	0	1
- Serv.de fotoc.y microf.	0	0	3	4	4	3	3
- Derechos de agua y coop.div.	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos diversos	4	3	14	16	15	11	5
TOTAL	655	751	695	888	981	734	478

Anexo 14

Inversiones Físicas	PRECIOS CONSTANTES						
Bienes muebles e inmuebles							
Mobiliario y Equipo	1	0	13	5	9	1	35
- De oficina	1	0	2	5	3	1	1
- De cómputo electrónico	0	0	5	0	0	0	0
- Otros	0	0	5	1	6	0	34
Inmuebles destinados a oficinas	0	0	0	0	0	0	0
Obra pública							
Construcciones en proceso	0	33	30	7	3	0	21
Gastos de instalación y adaptación	0	33	30	7	3	0	21
TOTAL INVERSIONES FÍSICAS	1	33	42	12	13	1	55

SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES
Calificación Total (Indicadores mensuales y trimestral)

MESES		CALIFICACION TOTAL
1	Diciembre	45,20
2	Enero	45,10
3	Febrero	49,60
4	Marzo	49,54
5	Abril	47,80
6	Mayo	49,56
7	Junio	57,06
8	Julio	44,90
9	Agosto	48,80
10	Septiembre	49,00
Sucursal promedio		48,66

Rango de Calificación		SUCURSAL BANCARIA LA HUERTA			
		Diciembre 93	Marzo 94	Junio 94	Septiembre 94
GRUPO "I"	Más de 85.5				
GRUPO "II"	68.9 a 85.5				
GRUPO "III"	52.2 a 68.8			57,06	
GRUPO "IV"	35.5 a 52.1	45,20	49,54		49,00
GRUPO "V"	18.8 a 35.4				
GRUPO "VI"	Menos de 18.8				
SUCURSAL TRIMESTRAL		45,20	49,54	57,06	49,00

**SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES
CALIFICACIONES**

SUCURSAL		INDICADORES			
		CuCTE	VoNE	AFP	TCO
1	Diciembre 1993	2,3	5,0	5,5	10,0
2	Enero 1994	2,5	5,0	6,4	7,9
3	Febrero 1994	2,4	5,0	5,1	7,7
4	Marzo 1994	2,5	5,0	5,6	8,5
5	Abril 1994	3,0	5,0	10,0	8,1
6	Mayo 1994	2,4	5,0	5,1	7,7
7	Junio 1994	2,6	5,0	8,1	6,9
8	Julio 1994	2,7	5,0	6,0	6,9
9	Agosto 1994	4,4	5,0	9,0	6,9
10	Septiembre 1994	4,7	5,0	10,0	6,2
SUCURSAL PROMEDIO		3,0	5,0	7,1	7,7

CuCTE= Cumplimiento de cargas de trabajo por empleado

AFP = Autonomía financiera ponderada

VoNE= Volúmen de negocios por empleado

TCO = Tasa de Costo de Operación.

PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO
(Miles de nuevos pesos)

PRECIOS CONSTANTES

INGRESOS	1994
Disponibilidad Inicial	231
Recuperaciones	3.230
Descuentos	8.977
Rendimientos y Productos	86
Captación Interna Neta	2.860
Apoyos Fiscales	0
Endeudamiento	0
Otros Ingresos	120
Total de Ingresos	15.504
<hr/>	
Disponibilidad Inicial	91
Recuperaciones	1.267
Descuentos	3.520
Rendimientos y Productos	34
Captación Interna Neta	1.122
Apoyos Fiscales	0
Endeudamiento	0
Otros Ingresos	47
Total de Ingresos	6.080

PROGRAMA FINANCIERO Y CREDITICIO
 (Miles de nuevos pesos)

PRECIOS CONSTANTES

EGRESOS	1994
Créditos	3.044
Amortización de descuentos y Pago de Pasivos	3.631
Costo Financiero	435
Costo de Operación	1.224
Inversiones Físicas	0
Otros Egresos	164
Total de Egresos	8.498
Disponibilidad Final	274
Total	8.772
<hr/>	
Créditos	1.194
Amortización de descuentos y Pago de Pasivos	1.424
Costo Financiero	171
Costo de Operación	480
Inversiones Físicas	0
Otros Egresos	64
Total de Egresos	3.333
Disponibilidad Final	107
Total	3.440