

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”**

DIVISIÓN DE CIENCIA ANIMAL

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ANIMAL

MEMORIA DE TRABAJO

COMO CONSULTOR EN BANCA AGROPECUARIA DE BANCOMER, S.A.

POR

SERGIO ALEJANDRO VEGA QUIROGA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**INGENIERO AGRÓNOMO
EN LA ESPECIALIDAD DE ZOOTECNIA**

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MÉXICO.

AGOSTO 1998

**MEMORIA ELABORADA BAJO LA SUPERVISIÓN DEL COMITÉ
PARTICULAR DE ASESORÍA Y APROBADA COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**INGENIERO AGRÓNOMO
ESPECIALIDAD DE ZOOTECNIA**

COMITÉ PARTICULAR

ASESOR PRINCIPAL: _____
M.C. CARLOS HUMBERTO QUIJANO GUERRERO

ASESOR: _____
M.C. MANUEL TORRES HERNÁNDEZ

ASESOR: _____
ING. SERGIO RICARDO MÉRIGO AGUILAR

M.V.Z. MAURILIO J. UDAVE LEZA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ANIMAL

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MÉXICO

AGOSTO 1998

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres y hermanos con respeto y amor:

MARCOS VEGA RODRÍGUEZ
GRACIELA QUIROGA CRUZ

CARLOS ALBERTO
NORMA ALICIA
MARCOS ADRIÁN
JAVIER EDUARDO
SILVIA LILIANA
JULIO CÉSAR

por sus consejos, amor y apoyo que me manifestaron siempre que lo necesité.

DEDICATORIA

DEDICO ESTAS MEMORIAS A MI QUERIDA ESPOSA LAURA ELSA LA CUAL ME HA APOYADO EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES, IMPULSÁNDOME A MEJORAR DÍA CON DÍA, ASIMISMO LE AGRADEZCO LOS HIJOS TAN MARAVILLOSOS QUE ME HA DADO ILSE DORIANY, MANUEL ALEJANDRO Y SELMA MALENY, ASÍ COMO SU AMOR, CARIÑO Y TERNURA QUE SIEMPRE ME HA DEMOSTRADO.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRAFICAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix

I.- INTRODUCCIÓN	1
II.- PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO	7
III.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	10
IV.- UBICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	12
4.1.- Aspectos Geográficos	12
4.1.1.- Delimitación Geográfica	12
4.1.2.- División Política	14
4.1.3.- Orografía	14
4.1.4.- Climatología	14
4.1.5.- Geología	20
4.1.6.- Hidrografía	20
4.1.7.-Infraestructura y Servicios en General	24
4.2.- Indicadores del Sector Agropecuario	24
4.2.1.- Sector Ganadero	24
4.2.2.- Sector Agrícola	29
4.2.3.- Sector Pesca	30
4.2.4.- Sector Agroindustrial	31
4.2.5.- Sector Forestal	32
V.- ESTRUCTURA BANCA AGROPECUARIA	33
VI.- FUNCIONES	36

VII.- DESARROLLO DEL TRABAJO	41
7.1.- Actividades de Trabajo en 1995	42
7.2.- Actividades de Trabajo en 1996	48
7.3.- Actividades de Trabajo en 1997	53
VIII.- RESULTADOS OBTENIDOS	56
IX.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
X.- BIBLIOGRAFÍA	62

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Página
1.- Evolución de los Cetes.....	4
2.- Precios del Ganado en canal.....	5
3.- Estructura de Banca Agropecuaria División Sureste.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA

	Página
1.- Producto Interno Bruto de Tabasco y Nacional en %.....	2
2.-Población de Ganado Bovino en el Estado de Tabasco.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	Página
1.- Delimitación Geográfica del Estado de Tabasco.....	13
2.- División Política - Administrativa del Estado de Tabasco.....	15
3.- Ortografía del Estado de Tabasco.....	16
4.- Climatología del Estado de Tabasco.....	17
5.- Geología del Estado de Tabasco.....	21
6.- Regiones y Cuencas Hidrológicas del Estado de Tabasco.....	23

7.- Infraestructura para el Transporte del Estado de Tabasco.....25

I.- INTRODUCCIÓN

Tabasco, Entidad Federativa enclavada en el trópico húmedo con gran parte de superficie cubierta de agua, rico en recursos forestales y con amplias extensiones de pastizales, se caracteriza por las altas temperaturas y precipitaciones pluviales la mayor parte del año, factores óptimos favorables para la práctica de la ganadería y agricultura (temporal en su mayoría), pesca en sus diferentes niveles y silvicultura. Dichas actividades han propiciado la creación de empresas agroindustriales (empacadoras de plátano, beneficiadoras de cacao, frigoríficos, ingenios azucareros, arroceras, queserías, procesadoras, etc.) que se encargan de la transformación de los distintos productos agropecuarios.

La ganadería y agricultura predominan sobre la pesca y la silvicultura en la generación de empleos, derrama económica y por lo tanto, en importancia; teniendo una participación en el Producto Interno Bruto (P.I.B.) del Estado en un 7.50% (y el nacional de un 6.76%); no obstante, hay que señalar que existen otros sectores de mayor relevancia como el secundario y el terciario, dentro de los cuales se pueden mencionar el comercio, servicios del gobierno del estado, minería y servicios financieros; siendo su participación en el P.I.B. del 32.42%, 17.05%, 13.05% y 10.94% respectivamente. (*Gráfica 1*).

Desde el punto de vista de perspectivas para efectuar financiamientos a futuro, la ganadería hoy en día se encuentra en un estado de recuperación; dada la ligera estabilización en los costos de operación y baja en los costos financieros en una proporción del 38.18% de éstos últimos, equivalente a 12.66 puntos respectivamente en comparación a 1996 en promedios

anuales (*Cuadro 1*) y teniéndose en contraparte un incremento en el precio de la carne de un 9.09% en el mismo período. (*Cuadro 2*).

En referencia a la agricultura, existen productos con buenas perspectivas tales como el arroz, limón y naranja, a los que se les debe anexar el maíz (aprovechando el beneficio procampo para 1997 de \$557.00 / Hectárea (ha) cultivada), cultivos que por sí solos son rentables.

La pesca de altura, definitivamente no ha sobresalido, no así la menor. Aún cuando el Gobierno del Estado planea poner a funcionar una serie de proyectos encaminados a reactivar la actividad, se tienen aspectos en contra que posiblemente los entorpezcan; tales como de organización y canales de comercialización a gran escala.

En cuanto a la actividad forestal, desde hace 3 años a la fecha, ésta ha tomado fuerza, principalmente a través de la empresa “PULSAR, S.A.”, que se ha dedicado a establecer grandes áreas de eucalipto (1,000 ha establecidas y proyectándose a 5,000 has para el presente año), además de tener establecidas 3,220 ha de hule en el Estado. Fideicomisos Instituidos para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA 1994).

“PULSAR, S.A.” opera mediante contrato de arrendamiento de tierras, sobre todo con productores que se encuentran bajos en activos productivos y empasivados con la banca comercial y de desarrollo; efectuando el mencionado contrato con la posibilidad de que con el producto de la renta se liquiden paulatinamente los pasivos.

Las agroindustrias, en la actualidad presentan mejores perspectivas, tales como las empacadoras de plátano, beneficiadoras de cacao, pasteurizadoras, frigoríficos, procesadoras de naranjas (jugueras), arroceras, etc.

Siendo recomendable que con los posibles sujetos de créditos se realice un alto grado de selectividad y análisis, tomando muy en cuenta la situación actual y la que se espera de los proyectos a financiar, que tengan experiencias crediticias, que no se encuentren apalancados y que tengan programas bien establecidos de manejo fitosanitario y sobre todo canales de comercialización sólidos.

El objetivo principal del presente trabajo es el de cubrir los requisitos indispensables para obtener el Título de Ingeniero Agrónomo Zootecnista, mediante una recopilación de actividades realizadas durante los 3 últimos años (1995-1997) como Consultor en Banca Agropecuaria de Bancomer, S.A.

II.- PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

Bancomer, S.A., como institución de crédito se ha caracterizado por servir de apoyo en las actividades agropecuarias del país y por ende del Estado de Tabasco, sin embargo, los sucesos ocurridos en los últimos años (1994-1996) con relación a las altas tasas de intereses, costos de operación elevados y estancamiento en el precio de los productos agropecuarios, influyeron de manera decisiva para que dichos apoyos se restringieran de forma considerable; por otro lado, los acreditados al no tener suficiente liquidez, comenzaron a caer en cartera

vencida, impactando esto en los resultados en la banca comercial y de desarrollo, ocasionando también a tal grado frenar el crecimiento del sector agropecuario.

Este trabajo está basado en los últimos 3 años (1995-1997) sobre las actividades desarrolladas como Consultor Agropecuario en Bancomer, S.A. del Centro Regional (C.R.) Tabasco; en donde las principales actividades fueron las de realizar estudios de mercado para poder determinar cuales son las actividades agropecuarias rentables, mediante el análisis de rentabilidad, manuales operativos y promocionar los apoyos crediticios que brinda el banco a los clientes prospectos de las diferentes actividades.

Se realizaron evaluaciones a los proyectos agropecuarios que fueron solicitados para determinar su viabilidad o rechazo, asimismo se realizaron análisis o evaluaciones a acreditados cautivos, quienes solicitaron reestructuraciones, recalendarizaciones a sus amortizaciones o prórrogas a éstas, todo esto con el fin de prevenir la cartera vencida.

En los últimos 3 años se visitaron a los clientes para concientizarlos en el saneamiento de sus carteras vencidas, mediante la reestructuración de los pasivos a largo plazo, con el objetivo de la capitalización de los productores y en base a esto alcanzarán una mayor liquidez a futuro. Por otro lado, se planteó la necesidad de Cancelar las Operaciones Crediticias (C.O.C) ante FIRA de Grupos Ejidales y de algunos créditos refaccionarios del Sistema de Reestructuración de Cartera Vencida (SIRECA), esto por no soportar tratamiento alguno, pues sus pasivos rebasaban enormemente sus activos productivos, lo que les ocasionaría a futuro una mayor carga financiera, misma que sería impagable; solicitando además su respectiva Efectividad de Garantía (E.G) sobre el servicio de crédito contingente y el trámite para la

irrecuperabilidad de las mismas ante FIRA , en lo que respecta a los créditos de los grupos ejidales .

Un factor determinante fue la cultura de no pago y la afiliación al movimiento del barzón de los acreditados, aunque en muchos de los casos hubo clientes que pagaron el total de sus adeudos, apoyados con los programas del Gobierno Federal, Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE) de hasta el 25% de descuento a su adeudo y el Acuerdo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero (FINAPE) de hasta el 40% de descuento y en otras ocasiones con descuentos adicionales ofrecidos por Bancomer, S.A.

También se realizaron verificaciones a los acreditados con la finalidad de constatar el desarrollo de su empresa, de acuerdo a lo proyectado en el estudio técnico de evaluación, verificando las condiciones de las garantías hipotecarias motivos del crédito para realizar los avalúos respectivos y así determinar la posición garantía/crédito en relación a la carga financiera, con lo que se determina cual es la capacidad de pago del cliente en base a los ingresos por venta de sus productos y otros ingresos (cuando existieran), además de determinar sus costos de operación, gastos familiares y costos financieros, con la información se ve cual es la situación que tiene la empresa del cliente, si va a poder cumplir con sus obligaciones contraídas o no y cuales serían las acciones a realizar. La zona de influencia para la realización de las actividades descritas anteriormente son los 17 municipios del estado, que en su conjunto forman el Centro Regional de Tabasco.

III.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

La misión del Consultor Agropecuario, es la de lograr que el crédito se otorgue adecuadamente, participando efectivamente en el análisis técnico - financiero de las operaciones de crédito del sector agropecuario, respetando las normas institucionales y cuidando que las demás áreas involucradas en la concesión del crédito agropecuario se apeguen a ellas, además de participar activamente como representante del área agropecuaria de Bancomer, S.A. en las reuniones interinstitucionales.

Se realizan estudios de rentabilidad de las diferentes líneas de producción, elaborando manuales operativos agropecuarios, con los cuales se les brinda apoyo y asesoría a los funcionarios de línea de las diferentes bancas para el otorgamiento de los créditos de este sector.

Se elaboran evaluaciones técnico - financieras de los proyectos, así como avalúos de los predios rústicos dejados en garantía y se emiten los dictámenes respectivos, anexo a esto se

realiza el documento técnico único para tramitar el descuento ante los fondos de fomento FIRA y Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y se obtiene la autorización por parte del fondo en lo relativo al servicio de crédito contingente y garantía y cuando así se requiera, solicitar la efectividad de este servicio al FIRA.

Se lleva un control de los casos abonados por el fondo, además de llevar un control de las ministraciones de los créditos agropecuarios para prevenir problemas.

Se participa en los Comités del Centro Bancario, Fondos de Fomento, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos (SAGAR), Gobiernos Estatales, etc., para la elaboración de estrategias y además se apoya en el cobro de la carteravencida, mediante visitas a los clientes a sus predios o domicilio para realizar negociaciones para el pago.

IV.- UBICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

4.1.- Aspectos Geográficos

4.1.1.- Delimitación Geográfica

El Estado de Tabasco se encuentra situado en el sureste de la República Mexicana con las siguientes coordenadas geográficas: Al norte 18° 39', al sur 17° 15' de latitud norte, al este 91° 00', al oeste 94° 09' de longitud oeste del meridiano de Greenwich (*Figura. 1*)

Tabasco colinda al norte con el Golfo de México y Campeche, al este con Campeche y la República de Guatemala, al sur con Chiapas y al oeste con Veracruz.

Cuenta con una superficie continental de 24,660.70 kilómetros cuadrados (km²), la cual representa el 1.3% del territorio nacional; tiene un litoral de 191.5 km en el Golfo de México abarcando 11,879 km² de plataforma continental, contando además de 1,154 km² de aguas interiores.

4.1.2.- División Política

Tabasco se divide políticamente en 17 municipios, que tradicionalmente han sido agrupados en cuatro regiones; la chontalpa al poniente del estado formada por los municipios

de Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco, Paraíso, Cunduacan, Jalpa de Méndez y Nacajuca; la región del centro, formada por el municipio del mismo nombre; la región de la sierra formada por los municipios de Macuspana, Jalapa, Teapa y Tacotalpa y finalmente la región de los ríos, que abarca el oriente del Estado y está formada por los municipios de Tenosique, Balancán, Emiliano Zapata, Jonuta y Centla. (*Figura. 2*)

4.1.3.- Orografía

El 95.24% del territorio tabasqueño está ubicado en la planicie costera del Golfo, formando llanuras y pantanos y el 4.76% es ocupado por estribaciones de la sierra del norte de Chiapas y del Petén ubicadas en el sur y sureste respectivamente. (*Figura. 3*)

4.1.4.- Climatología

Por su ubicación en la zona tropical, escasa elevación respecto al nivel del mar y su cercanía al Golfo de México, determinan el desarrollo de climas cálidos con influencia marítima, en lo que la variación de la temperatura es moderada.

(*Figura. 4*)

La marcha anual de la temperatura es del tipo Ganges, ya que las máximas se registran antes de la estación lluviosa y del solsticio de verano en el mes de mayo, con valor medio de 29°C, en tanto que la media mas baja es de 21°C y se presenta en el mes de enero.

Las temperaturas mas altas se distribuyen a lo largo de la costa y las mas bajas en las estribaciones de la sierra, en verano son estables, mientras que en invierno presentan variación debido a los “nortes” los cuales producen mínimas extremas del orden de los 12°C a los 15°C.

La poca variación de la temperatura durante el año determina que no se produzcan heladas que afecten a los cultivos y solo en muy raras ocasiones se registra la presencia de granizo. La precipitación total anual en la costa es poco mayor de los 1,500 Milímetros (mm) y ésta va aumentando conforme avanza hacia el sur, donde se registran volúmenes cercanos a los 4,000 mm como en la zona de Teapa, las sierras del Madrigal y Tapijulapa.

De acuerdo a la clasificación de la Profesora Enriqueta García, se pueden diferenciar tres tipos de climas en la Entidad:

a).- *Clima Am (f)* clasificado como clima húmedo con abundantes lluvias en el verano, presentándose en la mayor parte del Estado, aproximadamente en un 75%, abarcando desde la zona costera hasta las estribaciones de las sierras del sur, comprende la zona agrícola de la región de la Chontalpa, la zona del centro del Estado y se extiende hacia el sureste en una franja que abarca la mayor parte de los municipios de Tenosique, Balancán y Emiliano Zapata. Su régimen térmico medio anual oscila entre los 25.8°C a los 27.8°C, la precipitación total anual va de los 1,500 mm hasta cerca de los 2,000 mm al año. La temperatura media máxima es en mayo con 29.4°C, el mes de septiembre es el mas lluvioso con un volumen de 339 mm, mientras que en abril se presenta la mínima incidental con un valor medio de 54.7 mm

b).- *Clima Aw2 (x)*, se clasifica como clima cálido subhúmedo con lluvias en verano, abarca la porción noreste del Estado, limítrofe con Campeche en la que se encuentra parte de la zona agrícola del Plan Balancán - Tenosique, siendo ésta la zona menos húmeda del Estado, su

régimen pluviométrico es ligeramente mayor a los 1,500 mm anuales y su temperatura media anual oscila entre los 26.5°C y los 26.8°C. El mes mas cálido es mayo, con una media de 29.1°C y el mas frío enero con 23.1°C, siendo su oscilación térmica de 6°C. El mayor volumen de precipitación es en septiembre con 250 mm y el mínimo en enero con 35.5 mm.

c).- *Clima Af (m)* referido a un clima cálido húmedo con lluvias todo el año, comprende tres zonas del sur del Estado que son: la del sur de Huimanguillo, al sur de la Cd. De Villahermosa, que comprende las poblaciones de Macuspana, Teapa y Tacotalpa y una reducida área al sur de los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata. La temperatura media anual es de 25°C a 26.9°C, se presentan lluvias todo el año, pero decrecen en el invierno, período en el cual se presentan el 14.4% del total de la precipitación anual cuyo valor va de 2,211 mm a 3,862 mm. Las temperaturas máximas se presentan en mayo y las mínimas en el mes de enero con una oscilación térmica de 6°C.

4.1.5.- Geología

Tabasco debido a las condiciones geológicas de su territorio, en su mayor parte está constituido por rocas sedimentarias jóvenes, conformadas en extensas llanuras y planicies costeras y en sus porciones montañosas constituidas por rocas sedimentarias marinas y continentales solo permite el aprovechamiento de bancos calcaneos para explotar la caliza y producir cal hidratada. Sin embargo, en la planicie costera se han descubierto grandes campos de hidrocarburos, principalmente en la zona limítrofe con el Estado de Chiapas, las perforaciones fluctúan entre 2,700 a 5,500 Metros (m). Su importancia es tal que actualmente se extrae el 24% de la producción nacional del petróleo y el 52% del gas extraído.

(Figura. 5)

El descubrimiento y la explotación de mantos petrolíferos en Tabasco, han sido actividad económica y atracción migratoria, en tiempos recientes, las inversiones para la extracción de hidrocarburos, han beneficiado al sector de los servicios y al erario estatal.

4.1.6.- Hidrografía

Tabasco se divide en cuatro cuencas hidrológicas que son:

a).- La cuenca del río Tonalá, Lagunas del Carmen y la Machona.- El torrente principal de esta cuenca es la corriente del río Tonalá, que nace en la sierra madre de Chiapas a 1,000 m de altitud y en la mayor parte de su recorrido de 150 km, sirve de límite entre los Estados de Tabasco y Veracruz. Entre los principales afluentes son los ríos Zanapa, Blasillo y Chicozapote. El porcentaje de la superficie estatal de esta cuenca es del 25.4%

b).- La cuenca del río Usumacinta.- El río Usumacinta se origina en la República de Guatemala y sirve de lindero entre ésta y el Estado de Chiapas, tiene como principales afluentes al río Chicoy y Lacantún. Existen algunas poblaciones establecidas en sus márgenes como Tenosique, Balancán, Emiliano Zapata, Chablé y Jonuta. Esta cuenca ocupa el 28.30% de la superficie estatal.

c).- La cuenca del río Grijalva.- Esta es la mas importante, puesto que a ella desembocan gran parte de los ríos que cruzan la planicie del Estado, su corriente principal se origina en territorio guatemalteco y en su recorrido de 600 km, en el estado de Chiapas recibe el nombre de río Grande de Chiapas o Alto Grijalva. En las márgenes de éste río se encuentra la Capital del

Estado de Tabasco, la Ciudad de Villahermosa, representando esta cuenca el 41.4% de la superficie de la Entidad.

c).- La cuenca de la Laguna de Términos.- Es la mas pequeña, pues solo representa el 4.90% de la superficie de la Entidad. (*Figura. 6*)

4.1.7.- Infraestructura y Servicios en general

El Estado de Tabasco se encuentra comunicado hacia el norte y el sur del país por la carretera internacional que lo atraviesa, además de que partiendo de la Ciudad de Villahermosa la carretera costera del Golfo con rumbo al sur comunica al Puerto de Frontera, con el Puerto de Ciudad del Carmen y Campeche. (*Figura. 7*)

La red de carreteras federales y estatales tiene una extensión total de 9,334 km, de los cuales el 41% son pavimentadas y el 59% son caminos rurales. Por las características del Estado, ha sido necesario construir 797 puentes con una longitud total de 27,875 m, mientras que la longitud ferroviaria es de 318 km. Se cuenta además con un aeropuerto internacional ubicado en la Ciudad de Villahermosa, donde se reportan aproximadamente 100 vuelos por semana.

Actualmente se cuenta con dos puertos de importancia, el primero con 450 metros lineales en Frontera y el otro con 2,140 metros lineales de atraque que se usa prácticamente en la actividad petrolera en Dos Bocas, en el municipio de Paraíso. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 1997)

4.2.- Indicadores del Sector Agropecuario

4.2.1.- Sector Ganadero

La cría de animales en pastoreo en el Estado de Tabasco, es posible por la disponibilidad del forraje en las praderas, siendo éstos abundantes prácticamente durante todo el año.

La ganadería bovina para fines de 1997 contaba con un inventario de 1'735,724 cabezas (cb) (*Gráfica 2*), siendo los municipios con mayor población Balancán con 300,504 cb., Tenosique con 202,142 cb., y Macuspana con 172,279 cb. pastando éstas cabezas de ganado en una superficie de 1'617,648 ha, es decir, el 65.60% de la superficie del Estado.

Los municipios con mayores extensiones de praderas son Balancán con 272,176 ha, Huimanguillo con 191,681 ha, Macuspana con 174,386 ha y Tenosique con 166,860 ha.

Los ganaderos del Estado cuentan con una de las Uniones Ganaderas Regionales mejor organizadas y activas del país, la cual data de los años treintas, agrupando a 17 asociaciones locales. Dicha unión está conformada por diversas empresas como son: el Frigorífico y Empacadora, Ultralácteos, Cooperativa de Consumo Ganadero, Cooperativa de Transportes y Servicios, una Unión de Crédito y una Fábrica de Alimentos Balanceados.

Hoy día, gracias al mejoramiento genético del ganado, de la calidad de los pastizales y la suplementación, los antiguos promedios de engorda del ganado se han reducido de 36 meses a 15 y 18 meses.

Existen en menor grado la ganadería de ovinos, la cual representa una opción interesante para la producción de proteínas de origen animal, ya que las razas de borrego perfectamente aclimatadas a las condiciones del trópico son la Pelibuey y la Barbada de vientre negro o panza negra.

Las regiones mas sobresalientes para la explotación ovina son sin lugar a duda la de los ríos, que aporta un 40% de la producción total del Estado y le sigue la del centro - sierra con un 37%.

Respecto a la avicultura, destaca la región de la chontalpa y la del centro - sierra al aportar el 57% y el 27% de las aves destinadas a la producción de carne, respectivamente. Esta actividad se explota en dos sistemas; el de traspatio para autoconsumo familiar y el tecnificado con ciclos de engorda de siete semanas para alcanzar pesos promedios de 2 Kilogramos (kg).

La porcicultura en Tabasco cuenta con un inventario de 370,000 cerdos, desarrollándose bajo dos sistemas de explotación; el semitecnificado, representado por un 10% del inventario total, donde la alimentación se basa en el ofrecimiento de alimentos balanceados, en infraestructuras que cubren las necesidades del proceso productivo, programas sanitarios que incluyen el control de las enfermedades mas comunes y utilizando las razas especializadas con empadre continuo, con todo esto, el período de engorda es de seis meses en promedio, el restante 90%, que obviamente es la mayoría, es porcicultura de traspatio con muy bajos parámetros productivos y gran incidencia de enfermedades parasitarias. En forma conjunta,

bajo los dos sistemas de explotación se reportan 4,091 toneladas de producción de carne en el año 1996.

4.2.2.- Sector Agrícola

El estado cuenta con una superficie de 2'466,070 ha., de las cuales se aprovechan para el uso agrícola 279,920 ha., mismas que corresponden al 11.35% de la superficie total del Estado, esta superficie sufre variaciones de acuerdo al movimiento de siembras de los cultivos cada año.

Al analizar el comportamiento histórico de las siembras en un período de tres años atrás, se observa que los cultivos anuales ocupan el 44% del área cultivada, mientras que el 56% restante, se desarrollan los cultivos Perennes de especies frutales e industriales, como por ejemplo la naranja, limón, plátano, piña, papaya, caña, coco y cacao, entre otros. (INEGI 1997)

En relación a los cultivos Perennes, Tabasco cuenta con tres regiones con diferentes potenciales para el desarrollo de la fruticultura:

La región de la chontalpa con 350,673 ha., la región centro - sierra con 38,684 ha. y la región de los ríos con 17,666 ha.

La superficie cosechada de granos básicos aumentaron en 1996, en lo que respecta al maíz y el frijol en un 134% y un 114%, respectivamente en comparación con el ciclo del año 1995, teniendo el mismo comportamiento en cuanto a la producción en toneladas, la cual fue de un 148% y 114% respectivamente. (SAGAR 1996)

El cultivo de especies hortícolas, se ha venido realizando a pequeña escala, a excepción de la sandía, aun cuando se cuenta con suelos y climas aptos para dichos cultivos, no se ha tenido el desarrollo deseado.

4.2.3.- Sector Pesca

En el Estado, la pesca se ha desarrollado muy lentamente, lo que refleja la escasa participación del sector pesquero en el Estado.

En lo que se refiere a embarcaciones dedicadas a la pesca de altura, podemos mencionar barcos escameros y camareros, bajos en número, producción y rendimiento; la mayoría de ellos en malas condiciones. Las embarcaciones camaroneras pertenecen a cooperativas que por lo general cuentan con instalaciones que funcionan como oficinas y centros de recepción del producto.

La industria pesquera, por las mismas condiciones del sector, ha decaído, anteriormente se contaba con importantes empresas de transformación, insumos y comercializadoras.

Actualmente el Gobierno del Estado contribuye con acciones de asistencia técnica y organización de productores para el manejo de cuerpos de agua, equipos y arte de pesca.

4.2.4.- Sector Agroindustrial

La actividad agroindustrial es muy diversificada, esto se deriva principalmente por las condiciones climáticas predominantes, que dan margen a la transformación de una gran variedad de productos agropecuarios que tienen que recibir algún proceso de reacondicionamiento o transformación de los cuales destacan por su importancia el plátano, piña, limón, naranja, arroz, cacao, caña de azúcar, coco, leche, queso, carne, así como otros insumos y servicios agropecuarios.

La participación de este sector en la economía del Estado, está representado por 319 empresas, cuya inversión fija es de \$283,697.00, con la operación de éstas se generan empleos de 4,383 personas, de las cuales la industria de la fruta genera el 51.1%, conformando dicho porcentaje por un 43% de las seleccionadoras y empacadoras de plátano y el 8.10% de otras frutas, en forma consecuente le siguen en importancia las beneficiadoras de cacao en un 18%, la industria de la leche con un 14%, la industria de la carne 12%, las oleaginosas en un 4%, los molinos arroceros con el 2% y en menor escala la formulación y elaboración de agroquímicos.

4.2.5.- Sector Forestal

De esta actividad, la de mayor desarrollo es la artesanía, a la cual conforman pequeñas empresas elaboradoras de muebles, la industria extractiva produce 11,322 Metros Cúbicos (m³) de madera, tanto preciosas como corrientes tropicales.

La explotación de los bosques de cedros y caobas principalmente en el siglo pasado, propició el daño tan severo que actualmente tiene el Estado, aunado a esto, el que no sea atractivo el invertir en esta actividad para su reproducción, debido a que no se tuvo el cuidado de utilizar técnicas silvícolas adecuadas.

Dentro de las características generales en el sector, prevalece la desorganización, dependencia comercial, limitada disponibilidad de recursos forestales y en general baja eficiencia empresarial y bajo nivel de la tecnología; por otra parte, no existen estudios de manejo integral forestal.

V.- ESTRUCTURA DE LA BANCA AGROPECUARIA

Esta estructura corresponde solo a la división sureste y está conformada de la siguiente manera: (*Cuadro 3*)

Un Director, que se encuentra ubicado en la Ciudad de México, D.F.

Un Subdirector Divisional Sureste y una Secretaria ubicados en la Ciudad de Toluca, Edo. De México.

El Centro Regional Peninsular (C.R.) integrado por dos consultores y dos verificadores ubicados en Campeche, Camp., Mérida, Yuc. y Cancún, Quintana Roo.

El C.R. Chiapas, integrado por dos consultores y dos verificadores ubicados en Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, Chis.

El C.R. Tabasco, integrado por dos consultores y tres verificadores ubicados en Villahermosa, Tab., y en Coatzacoalcos, Ver.

El C.R. Veracruz, integrado por dos consultores y un verificador ubicados en Veracruz y Jalapa, Ver.

El C.R. Oriente, integrado por dos consultores y un verificador, ubicados en Puebla, Pue., Tlaxcala, Tlax. y Oaxaca, Oax.

El C.R. Sur, integrado por un consultor y dos verificadores ubicados en Toluca, Edo. de México y Pachuca, Hgo.

Y el C.R. Pacífico Sur, integrado por dos consultores ubicados en Cuernavaca, Mor. y Acapulco, Gro.

VI.- FUNCIONES

DIRECTOR:

- Administrar las áreas técnicas a nivel nacional
- Acordar con las diferentes bancas a nivel dirección, las políticas a seguir para mejorar la cartera agropecuaria.
- Participar en los Comités del Centro Bancario, SAGAR, Gobierno Federal, etc., para la elaboración de estrategias operativas en el sector agropecuario.
- Participar en comisiones mixtas FIRA - Bancomer a nivel central a fin de negociar líneas de crédito, garantías y recuperación de las mismas.

SUBDIRECTOR DIVISIONAL:

- Administrar a las áreas técnicas a nivel regional
- Elaborar estudios regionales, sectoriales por línea de producción, etc., y participar en los comités técnicos de inversión.
- Establecer mediante los manuales, los procedimientos operativos que permitan mantener una cartera sana.

- Autorizar y supervisar avalúos rurales mayores, así como autorizar y supervisar estudios técnicos mayores de las diferentes líneas de producción agropecuaria, adicional a las opiniones y dictámenes especiales.
- Supervisar el programa de crédito y control del mismo de los centros regionales a su cargo.
- Acordar con el Director Divisional y con los Directores Regionales de las diferentes bancas, las políticas a seguir para mejorar la calidad de la cartera agropecuaria.
- Proponer a las diferentes direcciones de corporativo, empresarial, servicios, work out y work out intermedio, las medidas que se juzguen pertinentes para la recuperación de la cartera.
- Participar en comisiones mixtas FIRA - Bancomer a fin de obtener autorización de crédito, autorizaciones de garantía y recuperación de las mismas.
- Proponer a las áreas de negocio nichos de mercado, en los que se puede participar en el otorgamiento del crédito.
- Dar seguimiento a los créditos irregulares a fin de que se tomen las medidas adecuadas para su recuperación.
- Establecer programas de capacitación de acuerdo a las necesidades regionales.

CONSULTOR AGROPECUARIO:

- Realizar estudios de rentabilidad de las diferentes líneas de producción agropecuaria en su área de influencia.
- Brindar apoyo a los ejecutivos de línea en el otorgamiento de créditos agropecuarios.
- Asesorar a los funcionarios de línea en el otorgamiento de créditos agropecuarios.
- Realizar evaluación técnico - financiera de los proyectos y emitir el dictamen correspondiente.

- Emitir opinión y dar el seguimiento a los créditos analizados bajo el sistema parametrizado (APS).
- Elaborar el documento técnico para tramitar el descuento ante los fondos.
- Elaborar avalúos de predios rústicos.
- Obtener autorización del FIRA en lo relativo al servicio de crédito contingente y garantía.
- Solicitar la efectividad del servicio de crédito contingente y garantías al FIRA en los casos en que así se requiera.
- Llevar a cabo el control y seguimiento de los casos en los que el fondo a abonado por concepto de crédito contingente y garantía.
- Coordinarse en cada ciclo de producción con FIRA para el análisis de los paquetes tecnológicos de cada zona, determinando las cuotas de crédito.
- Apoyar en el cobro de la cartera vencida mediante visitas a los clientes en sus predios o domicilios y la negociación de posibles reestructuras.
- Llevar un control de las ministraciones de los créditos agropecuarios, para prevenir problemas ante eventualidades.
- Participar en los Comités del Centro Bancario, SAGAR, Gobiernos Estatales, etc., para la elaboración de estrategias operativas en el sector agropecuario.
- Administrar, contabilizar y llevar a cabo el control presupuestal del área agropecuaria en el Centro Regional, eliminando los acreedores y deudores.
- Mantener adecuadamente informada a la Subdirección sobre las actividades realizadas, así como el estado que guarda la cartera agropecuaria del centro regional.

CONSULTOR VERIFICADOR O CALIDAD DE CARTERA:

- Verificar que los recursos de cada crédito hayan sido adecuadamente aplicados conforme a lo asentado en el contrato correspondiente.
- Estimar la capacidad del pago de cada empresa respecto a sus compromisos financieros.
- Analizar las garantías comprometidas a favor de nuestra institución, constatando su existencia y calidad señaladas, así como el estado de conservación de las mismas y la situación prevaleciente en el mercado, así como la actualización de su valor.
- Apoyar con información y análisis a los funcionarios del área de negocios, a fin de abatir en lo posible niveles de riesgo.
- Obtener de las empresas visitadas sus estados financieros actualizados, constatando su representatividad en base al resultado de la estimación de flujo de efectivo y su nivel de funcionamiento.
- Verificar se cumplan los programas de aseguramiento de la cartera agropecuaria.
- Dar seguimiento al servicio otorgado por las compañías aseguradoras, evaluando su funcionamiento efectividad, y las variables uso - costo - beneficio.
- Promover la constitución de fondos de aseguramiento.
- Elaborar el programa de verificación anual y evaluar mensualmente los avances alcanzados.
- Cumplir el 100% del programa de verificaciones.
- Apoyar en la elaboración de informes requeridos por las Subdirecciones.
- Estimar los daños ocasionados por fenómenos meteorológicos que pudieran afectar a la clientela agropecuaria.
- Determinar con apoyo del Consultor Agropecuario las acciones a seguir en casos de siniestro.
- Dar seguimiento a las acciones correctivas.

VII.- DESARROLLO DEL TRABAJO

Ingresé a Bancomer, S.A. el 03 de enero de 1985 al Centro Regional Coatzacoalcos, con sede en la Ciudad de Acayucan, Ver., principal área agropecuaria del sur de Veracruz, como funcionario agropecuario en donde atendía quince grupos organizados ejidales, a los cuales se les daba asesoría contable, sanidad y manejo tanto del hato ganadero como de su parcela, además de asesorarlos en la comercialización de su ganado ya finalizado.

El 6 de mayo de 1988 me cambiaron de sede, siendo ésta la Ciudad de Tenosique, Tab., ya con el puesto de Promotor Agropecuario, en donde mis principales funciones fueron las de promover los créditos agropecuarios en sus diferentes modalidades (Créditos para habilitación o avío, refaccionarios, reestructuras, recalendarizaciones y prórrogas).

El 21 de noviembre de 1989, me nombraron Gerente Regional de Producción Industrial Comercial y de Servicios con sede en Villahermosa, Tab., área integrada además por dos

promotores, un verificador, un contador y una secretaria. La finalidad de esta área, era la de promocionar créditos industriales comerciales y de servicios, los cuales fueran elegibles de apoyarse con los diferentes fondos de fomento, Nacional Financiera (NAFIN), BANCOMEXT, y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC) etc., siendo los fondos principales de apoyo para Bancomer, NAFIN y FIDEC para los tres sectores, con lo que se pudo llegar a tener un incremento en la cartera redescontada en un 3,900% de 1989 que se tenían \$2'000,000.00 a \$78'000,000.00 que se tenía en noviembre de 1994 con lo que se llevó al banco a estar primer lugar da cartera redescontada a nivel sureste durante 4 años consecutivos.

En noviembre de 1994 ingresé a Banca Agropecuaria como Consultor, con sede en Villahermosa, Tab., puesto del cual a continuación les presentaré las actividades desarrolladas en los años de 1995 a 1997.

7.1.- Actividades de Trabajo en 1995

Estuvieron enfocadas inicialmente a la elaboración de los estudios de rentabilidad y manuales operativos con lo cual se integra el portafolio de inversión, tanto para el ciclo primavera - verano (P.V.) y otoño - invierno (O.I.) analizando las líneas de producción representativas del Estado y se determina cuales líneas son rentables en estos ciclos, enviándoseles a los funcionarios de promoción e indicándoles cuales son las únicas que se pueden apoyar, siendo en éste caso las siguientes:

- Ganado bovino productores de carne.
- Arroz (milagro Filipino)
- Plátano (variedad enano - gigante)

En este año se solicitaron cinco créditos nuevos, siendo tres avíos ganaderos por un monto total de \$260,000.00 y dos refaccionarios también ganaderos por un monto total de \$320,000.00 siendo éstos los últimos créditos nuevos otorgados, ya que a mediados de este año, Bancomer se retiró del otorgamiento del crédito agropecuario, debido principalmente a las altas tasas de interés, lo que hacía inviable cualquier crédito a corto y largo plazo, aunado a esto, el alto incremento de la cartera vencida por el no pago de los deudores, por lo que se enfocaron los esfuerzos a contrarrestar la cartera vencida mediante las siguientes acciones:

En un inicio fue el comenzar a negociar con los clientes que ya tuvieran cartera vencida o fueran a tener a corto plazo, el pago en efectivo de ésta, pudiendo también realizarse una reestructura a largo plazo de su adeudo vencido, incluyendo en algunas veces, la cartera vigente, siempre y cuando se mejoraran las condiciones de pago a futuro para el cliente. Otra forma en la que se podía negociar era la de reestructurar la parte vencida y recalendarizar la parte por vencer o vigente, cuando se determinara junto con el cliente, no tener la suficiente capacidad de pago de los próximos vencimientos o en el caso de una sola amortización por vencer, se podría otorgar una prórroga para el pago por un tiempo determinado. Por ejemplo, si el ganado que tiene que venderse no está en su peso de comercialización, se le daría esta prórroga por el tiempo que se necesite para llegar a este, con lo que el cliente además de pagar el crédito, también obtenga utilidades.

De este tipo de créditos se realizaron ocho reestructuras por un monto de \$2'584,165.00 y tres recalendarizaciones por un monto de \$604,000.00 y se autorizaron cuatro prórrogas de pago por un monto de \$460,000.00

Otra de las acciones con las cuales se contrarrestó la cartera vencida, fue la de verificar los 45 créditos otorgados a los 37 grupos ejidales que estaban en sistema con adeudos, arrojándonos resultados negativos en cuanto a sus capacidades de pago e insolvencia moral, por lo que se procedió a realizar los trámites para la (C.O.C) y (E.F) ante el FIRA de todos los créditos, con lo que al pagar las garantías correspondientes se eliminó cartera vencida por la cantidad de \$6'348,392.64

También se verificaron todos los créditos que en 1994 fueron reestructurados los pasivos de clientes con problemas de cartera vencida, mediante el programa de sistema de reestructuración de cartera agropecuaria (SIRECA) cuyas características principales son:

- a).- Reestructuración de cartera vencida
- b).- Reestructuración de cartera vigente asociada, entendida esta como la parte todavía vigente de créditos con amortizaciones vencidas.
- c).- Intereses devengados de las carteras a que se refieren los incisos anteriores

La reestructuración de los pasivos elegibles se identifica de la siguiente manera:

- a).- Importe de hasta \$200,000.00 se identifica como SIRECA 1
- b).- Monto que exceda de \$200,000.00 se identifica como SIRECA 2

CONDICIONES CREDITICIAS PARA SIRECA 1:

- a).- Proporción de descuento con FIRA al 100%.
- b).- Plazo de recuperación: invariablemente 15 años en los que se incluyen 7 años de gracia para el pago del capital.

c).-Forma de pago: durante los primeros cinco años se capitalizará el componente inflacionario de los intereses; en consecuencia el productor solo pagará aquellos que resulten de multiplicar la tasa fija 4.00 o 4.5 % por el capital inicial de cada periodo, mismo que el segundo incluirá los incrementos de capitalización de periodos anteriores. A partir del sexto año el acreditado pagará la totalidad de los intereses.

El capital y sus incrementos de capitalización se amortizarán a partir del octavo año mediante los pagos que a continuación se detallan:

AÑO	8	9	10	11	12	13	14	15
PAGO	2%	4%	6%	8%	10%	15%	22%	33%

CONDICIONES CREDITICAS PARA SIRECA 2:

- a) Proporción de descuento 100%
- b) Plazo de recuperación: será de entre 8 y 15 años incluyendo 3 años de gracia del principal.
- c) Forma de pago: los intereses se computaran mensualmente y el acreditado debe cubrirlos en periodos no mayores de 1 año.

El capital se amortizará a partir del cuarto año, mediante abonos crecientes, cuyos importes y fechas de pagos se determinarán en base al flujo de efectivo del estudio técnico de evaluación del proyecto.

El total de los clientes reestructurados bajo este programa en 1994 fueron 132 con las siguientes características:

TIPO	CASOS	MONTO
------	-------	-------

SIRECA1	132	\$17, 501, 670.00
SIRECA 2	38	\$15, 402, 119.00
Avíos Complementarios	<u>2</u>	<u>\$ 186, 200.00</u>
T O T A L E S	172	\$33, 089, 989.00

De este total se observó ya después de realizar las verificaciones en 1995, que 39 clientes no tuvieron capacidad para pagar su primer vencimiento, además de que la mayoría de estos clientes no permitió que se le hiciera la visita, motivos por lo que se procedió a realizar los trámites de cancelación de operación crediticia y efectividad de garantía de estos ante el FIRA.

La cancelación de operación crediticia y efectividad de garantía de los 39 clientes fueron bajo las siguientes características y con lo cual se logró también disminuir la Cartera Vencida:

TIPO	CASOS	MONTO
SIRECA 1	38	\$3, 688, 654.80
SIRECA 2	0	\$ 0.00
Avíos Complementarios	<u>2</u>	<u>\$ 157,129.06</u>
T O T A L E S	40	\$3, 845, 783.86

También se realizaron las verificaciones correspondientes a los créditos tradicionales (los que no son a grupos ejidales o SIRECA), dándonos un número total de 1136 créditos y 717 clientes con los cuales se verificaron al 100% en cada una de las bancas.

Además de todas estas acciones realizadas para reducir la cartera vencida Bancomer se integró a las instituciones financieras que apoyaron a sus clientes bajo el (ADE) los cuales deberían de tener las siguientes condiciones:

- Acreditados al corriente en sus adeudos aplicándoseles una tasa anual del 25% sobre los primeros \$200, 000.00 por acreditado o socio activo, para personas morales del sector social hasta \$1'000,000.00 y sin límite para personas morales del sector social. Gozando de estos beneficios de manera inmediata a partir del primero de septiembre de 1995 sin necesidad de trámite alguno; siempre que se mantengan al corriente en sus pagos y finalizando el 28 de febrero de 1997.
- Acreditados no al corriente en sus adeudos, podrán efectuar cualquiera de las siguientes opciones; firmar la carta de intención y suscribirse al convenio de reestructuración, cubrir sus pagos atrasados o reestructurar sus adeudos antes del 31 de enero de 1996, para que puedan gozar de las mismas condiciones de tasa, monto y número de socio, a partir de la fecha del trámite realizado y hasta el 28 de febrero de 1997.

Bajo este programa 47 clientes reestructuraron sus adeudos o se pusieron al corriente con reducción de la cartera vencida en \$4'236,215.00.

7.2.- Actividades de Trabajo en 1996

Durante 1996 las actividades se enfocaron en un 100% al cobro de la cartera vencida y aunque Bancomer no estaba otorgando créditos para el sector agropecuario se desarrollaron los estudios de rentabilidad y manuales operativos tanto para P.V. y O.I. de los cuales las actividades rentables de estos ciclos fueron:

- Ganado Bovino productor de carne

- Limón (Persa)
- Arroz (Milagro Filipino)

En este año de los 45 créditos correspondientes a los 37 grupos ejidales, se realizaron trámites de reprogramación, incobrabilidad y pago de las garantías pagadas el año anterior quedando como sigue:

TRAMITE	No. CRÉDITOS	No. GPOS	MONTO
Reprogramaciones	38	31	\$5, 512, 849.69
Incobrabilidades*	6	5	\$ 794, 556.95
Pago*	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>\$ 40, 986.00</u>
T O T A L E S	45	37	\$6, 348, 392.64

* Estos clientes ya no tiene adeudos con la institución.

Del total de los créditos del programa SIRECA que son 172 con 132 clientes, el status de estos a finales de 1996 quedó como sigue:

STATUS	No. CRÉDITOS	No. CLIENTES
Vigentes	96	59
Con Garantía Pagada	42	41
Liquidados	<u>34</u>	<u>32</u>
T O T A L E S	172	132

El monto total de los créditos SIRECA liquidados es de \$3'124,240.00.

De los 40 créditos SIRECA con garantía pagada corresponden a los 38 clientes que se realizó la (C.O.C) y (E.G.), en 1995 y a 2 clientes de 1996 pagando FIRA garantía de estos dos últimos la cantidad de \$250,265.32.

De los créditos de grupos organizados y SIRECA así como tradicionales todos fueron verificados al 100% dándonos un total de clientes visitados en 592 correspondiéndoles un total de 920 créditos.

A mediados de 1996 el Gobierno Federal y la banca crean el Programa de apoyo a los deudores de créditos agropecuarios y pesqueros (FINAPE) con el propósito de reactivar e impulsar el desarrollo de estas actividades productivas siendo las principales características de este programa las siguientes:

OBJETIVO:

Crear una cultura de pago entre los productores agropecuarios y pesqueros mediante esquemas de descuento en función del saldo del crédito registrado al 30 de junio de 1996.

Inyectar recursos frescos para el financiamiento de aquellos productores que sean sujetos de crédito, de acuerdo a la nueva cultura crediticia de Bancomer.

CARTERA ELEGIBLE:

Toda la cartera agropecuaria con saldo al 30 de junio de 1996 en pesos, dólares y Unidades de Inversión (UDIS).

BENEFICIARIOS:

Clientes que se encuentren al corriente en sus pagos, los cuales recibirán los beneficios automáticamente a partir del primero de septiembre, con retroactividad al primero de julio de 1996 y durante la vigencia del crédito.

Clientes que contando con responsabilidades vencidas que se pongan al corriente antes del 31 de diciembre de 1996 mediante:

- Liquidación de adeudo vencido total (reciben descuento al momento del pago)
- Liquidación del adeudo total (reciben al momento del pago).
- Reestructurando sus créditos a un plazo máximo de 10 años, con esquemas actualmente disponibles (reciben descuento al momento de liquidar sus amortizaciones futuras programadas).

ESQUEMAS DE DESCUENTO EN LOS PAGOS:

Los esquemas de descuento se aplicaron en función al riesgo crediticio registrado por acreditado.

El descuento será aplicado en el momento en que los acreditados realicen el pago correspondiente a sus créditos.

Para ser beneficiario del programa el acreditado deberá estar al corriente en el total de sus responsabilidades (sin saldo en cartera vencida de capital o intereses).

TABLA DE DESCUENTO CON FINAPE

SALDO DE LA DEUDA	DESCUENTO	PONDERADO
Primeros \$500,000	40%	40%
Entre \$500,000	40% primeros \$500,000	entre 30 y 40%

y \$1'000,000	20% restantes \$500,000	
Entre \$1'000,000	40% primeros \$500,000	
y \$2'000,000	20% restantes \$500,000	entre 24 y 30%
	18% restante \$1'000,000	
Entre \$2'000,000	40% primeros \$500,000	
y \$4'000,000	20% restantes \$500,000	entre 20 y 40%
	18% restante \$1'000,000	
	16% restantes \$2'000,000	
Arriba de \$4'000,000	20% primeros \$4'000,000	20% o menos

Con este programa (FINAPE) del Gobierno Federal y el programa de saneamiento de cartera vencida de Bancomer, se le asignaron a Banca Agropecuaria 414 clientes, los cuales se visitaron al 100% y el resultado de estas fueron las siguientes negociaciones:

Clientes Reestructurados	10	2%
Clientes Liquidados	266	64%
Clientes Rechazados Prog.	<u>138</u>	<u>34%</u>
TOTAL	414	100%

Dentro de los clientes reestructurados, se tomó en cuenta lo vencido (\$1'578,370.00) mas lo que tenía vigente (\$1'904,858.00). Y de los clientes liquidados se contemplan 108 clientes que liquidaron totalmente sus adeudos (\$11'532,898.00) y el resto 158 liquidaron

solamente lo que tenían vencido para ponerse al corriente y así poder gozar del beneficio FINAPE en sus próximos pagos (\$4'789,123.78)

7.3.- Actividades de Trabajo en 1997

En 1997 se continuó con el cobro en un 100% de la cartera vencida, desarrollándose los estudios de rentabilidad y manuales operativos tanto para P.V. y O.I., de los cuales las actividades rentables para estos ciclos fueron:

- Ganado bovino productor de carne
- Arroz (milagro filipino)

En este año, de los 38 créditos correspondientes a los 31 grupos ejidales que quedaron del año anterior, se realizaron trámites de reprogramaciones e incobrabilidades de las garantías pagadas, quedando como sigue:

TRAMITE	No. DE CRÉD.	No. DE GPOS.	MONTO
Reprogramaciones	24	19	\$3'907,136.31
Incobrabilidades*	12	10	\$ 998,513.38
Pago*	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>\$ 607,200.00</u>
TOTAL	38	31	\$5'512,849.69

* Estos clientes ya no tienen adeudo con la institución

Del total de los créditos que quedan del programa SIRECA, que son 138 con 100 clientes, el Status de éstos a finales de 1997 quedó como sigue:

STATUS	No. Créditos	No. Clientes
Vigentes	69	41
Con garantía pagada	31	30
Liquidados	<u>38</u>	<u>29</u>
TOTAL	138	100

El monto total de los créditos SIRECA liquidados es de \$8'774,649.00

De los créditos SIRECA con garantía pagada que quedan, son menos los créditos con garantía pagada liquidados en este año mas un crédito del que se solicitó C.O.C. y E.G por un monto de \$127,359.62

De los créditos de grupos organizados y SIRECA, así como tradicionales, todos fueron verificados al 100%, dándonos un total de clientes visitados de 466 correspondiéndoles un total de 692 créditos.

A partir de abril de éste año, se estableció un área de recuperación de créditos denominada Work Out, área la cual tendría que negociar con los clientes sus adeudos, los cuales serian mayores a \$1'000,000.00 el apoyo que le brindó Banca Agropecuaria, fue la de verificar y analizar las empresas, emitiendo un dictamen sobre estos.

Del total de 57 clientes agropecuarios verificados y analizados, se logró la negociación con 25 representando un 47% de los clientes de esta área y quedando de la siguiente manera:

TIPO DE NEGOCIACIÓN	No. DE CLIENTES	PORCENTAJE
Pago en Efectivo	6	24%
Daciones	3	12%
Efectivo y Reestructura	9	36%
Reestructura	<u>7</u>	<u>28%</u>
TOTAL	25	100

Con estos clientes, la cartera vencida negociada fue de \$42'756,138.00

VIII.- RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el período 1995 - 1997, se realizaron las verificaciones de los créditos al 100% tanto por el número de clientes como por el número de créditos, siendo 1775 y 2748 respectivamente. De éstos últimos, 1089 fueron normales y 1689 anormales, representando esto el 39.64% y el 60.36%, respectivamente.

En cuanto al monto de la cartera verificada en el mismo período, fue de \$238'227,040.00 siendo \$227'812,721.00 por créditos refaccionarios y \$10'414,319.00 de créditos de avió para un 95.62% y 4.38%, respectivamente.

Se pudo constatar en el período mencionado que los productores se enfrentaron a serios problemas como la falta de liquidez y de carteras vencidas, debido esto a los siguientes factores; altos costos financieros (créditos caros), capitalización de interés, alza en los costos de operación, baja estabilidad en el precio de la carne.

Aunque el Gobierno Federal en coordinación con la banca, puso en marcha programas para sanear la cartera agropecuaria, estos no fueron suficientes para aliviar la carga financiera de los productores, pues los pasivos rebasaban enormemente los activos productivos (ganado) motivo por el cual la mayoría se encontraba ya descapitalizado.

Por otro lado, la creación del barzón a nivel sureste trajo como consecuencia que los productores se negaran a negociar sus adeudos e inclusive la mayoría de los acreditados adoptaron la cultura de “no pago”.

Como consecuencia de lo anterior, Bancomer mediante la banca agropecuaria tomó la determinación de no operar créditos nuevos, dándole mayor importancia a sanear la cartera vencida mediante la reestructuración de los pasivos.

Otra de las acciones, fue la de eliminar la cartera existente dentro del sector social (ejidos) mediante la cancelación de operación crediticia y la solicitud de efectividad de garantía FEGA, procediendo después a enviar como incobrables las garantías pagadas ante el FIRA.

Cabe hacer mención que actualmente la ganadería se encuentra en un nivel bajo de producción, según reportes del frigorífico de la unión ganadera regional, ya que solo están sacrificando la tercera parte de su capacidad, debido básicamente a que en los recientes años al presentarse un aumento en el precio de la carne en canal y una mejor comercialización los productores comenzaron a vender gran parte de sus hatos, inclusive pie de cría con el objetivo de sanear su cartera con la banca.

Por otro lado, los reportes del sector oficial nos muestran una disminución significativa en el hato ganadero del Estado (solo 50,000 cb. de ganado bovino en relación a 1995), sin embargo, los comentarios de los ganaderos de todas las regiones y apreciaciones personales muestran otra realidad. El FIRA, en sus oficinas regionales en Villahermosa, Tabasco, estima que cerca de 500,000 cb. de ganado bovino salieron del Estado en 1996.

IX.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Después de observar los resultados obtenidos en el período 1995-1996 como Consultor Agropecuario de Bancomer, S. A. a través de Banca Agropecuaria, se puede concluir.

1.- Que Banca Agropecuaria realizó al 100% las verificaciones de los créditos otorgados.

2.- Que el sector agropecuario ha sido golpeado por las medidas adoptadas por el Gobierno Federal en cuanto a costos financieros, costos de operación y problemas de comercialización.

3.- Que en caso de no adoptarse alternativas que realmente estén dirigidas al apoyo del sector agropecuario, se continuará en desventaja en relación a los países que integran el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), repercutiendo esto en la economía del país.

4.- Que los productores deben adoptar tecnología que les permita elevar sus parámetros productivos, haciéndolos mas eficientes y aumentando su productividad.

RECOMENDACIONES:

Con la finalidad de que el crédito cumpla con el objetivo de ser un verdadero apoyo en el desarrollo del sector agropecuario, se requiere de acciones conjuntas entre gobierno - banca - productor que eliminen los factores que frenen la productividad y rentabilidad de las mismas.

ACCIONES DEL GOBIERNO:

1.- Que se estipulen las tasas financieras para el sector agropecuario a un porcentaje competitivo tomando en consideración los costos financieros y los costos de operación que prevalecen en los países que también forman parte del T.L.C.

2.- Que se otorguen los subsidios necesarios a los productores que requieran de este apoyo.

3.- Que se otorgue a los productores la seguridad de la propiedad privada (terminar con las invasiones y robos de ganado).

4.- Lograr la estabilidad política y social.

ACCIONES DE LOS BANCOS:

1.- Financiar proyectos de alta rentabilidad, buscar los apoyos de fondeo y técnicos que aseguren su recuperabilidad.

2.- Apoyar proyectos que por su actividad, organización y administración estén encaminados al éxito.

3.- Condicionar los financiamientos a un programa de asistencia técnica con la finalidad de que se realicen las innovaciones tecnológicas que eleven la productividad de la empresa a financiar.

ACCIONES DE LOS PRODUCTORES:

1.- Considerar a su explotación como una verdadera empresa, proporcionándole el tiempo necesario.

2.- Contratar los servicios técnicos que le permitan implantar innovaciones tecnológicas que eleven la productividad y rentabilidad de las empresas.

3.- No incurrir en desviaciones de los recursos y que las inversiones programadas sean realizadas de acuerdo a lo contratado.

4.- Cambiar de mentalidad tradicionalista a la de un empresario emprendedor, innovador y de camino al éxito.

X.- BIBLIOGRAFÍA

Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) 1993. Foro de Financiamiento y Oportunidades de Inversión del Sureste de México. Programa Integral para el Impulso de la Inversión en Pequeña y Mediana Empresa. Ed. BANCOMEXT, México .

Colección Libros de Oro de México. 1994 El Estado de Tabasco de Hoy. Ed. Grupo Auge. México .

Fideicomisos Instituidos para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA) 1994. Programa de Desarrollo Agropecuario, Forestal, Agroindustrial y Pesquero del Estado de Tabasco 1993-1994. Inédito, México .

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) 1997. Anuario Estadístico del Estado de Tabasco. Ed. INEGI, México.

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos (SAGAR) 1996. Comunicado escrito de la Unidad de Estadística de la SAGAR. Inédito, México.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de Tabasco. 1997 Estrategias del Departamento Técnico de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario. Inédito, México.

Unión Ganadera Regional de Tabasco. (UGRT) 1996. Memoria de la Unión Ganadera Regional de Tabasco 60 años. Inédito. México.