



# INNOVACIÓN CONSTANTE

# MARCA LA DIFERENCIA



Estrategia Financiera  
www.efin.com.mx



La crisis de 1994 provocó una severa convulsión en el financiamiento bancario y bursátil en México, afectando incluso a Entidades Federativas y Municipios. Desde entonces, la recuperación de este mercado de financiamiento ha sido gradual, coincidiendo con los esfuerzos para actualizar la coordinación fiscal y brindar autonomía financiera a estados y municipios, órdenes de gobierno más cercanos y sensibles a las necesidades de la población. Transformando esta problemática en oportunidad y reto, para brindar alternativas de solución a las limitaciones presupuestales de los gobiernos locales, un experimentado financiero y miembro de la banca incursionó como el primer asesor financiero especializado en Entidades Públicas Subnacionales: Emilio Báez Magaña.

La empresa de la cual es fundador y director general, **Estrategia Financiera Profesional**, ha destacado desde el año 2000 en el impulso al mercado de financiamiento público y la concreción de operaciones financieras con óptimas condiciones crediticias, estableciendo las mejores prácticas y estructuras jurídico-financieras en el mercado, con una visión integral: bancaria y bursátil. Operaciones que se han distinguido por incorporar elementos innovadores y ser replicadas por otras entidades federativas e instituciones.

En el entorno de crisis e incertidumbre internacional, Emilio Báez cita a Albert Einstein y recuerda: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Puntualiza: “Nuestra característica o nota distintiva se basa

en esa premisa, tomar desafíos y resolverlos con creatividad, pero conscientes de que en la administración pública innovar no debe identificarse con tomar riesgos.”

**Estrategia Financiera Profesional** destaca por su trayectoria impecable: “Ninguna de las operaciones elaboradas por la empresa ha sido impugnada, ni ha sido declarada contraria al marco jurídico constitucional que las rige”, comenta el Director de la prestigiada firma. Importante logro, considerando que sus clientes pertenecen a distintos partidos políticos y enfrentan entornos políticos complejos, incluso, con una composición política plural o de oposición en los Congresos Locales.

Como señala el testimonio de algunos de sus clientes, con el apoyo de **Estrategia Financiera Profesional**, desde el ámbito local ha sido posible estructurar operaciones financieras atractivas al mercado, en mejores condiciones que las tradicionales, e incluso impulsar el federalismo.

“El tema del endeudamiento público no dejará de ser controversial, aun cuando la relación o proporción entre endeudamiento y desarrollo es clara, y cuando todos los niveles de gobierno enfrentan la insuficiencia de recursos públicos; sin embargo, está probado que el financiamiento ordenado permite revertir los rezagos generales de infraestructura o inversión.” declara Emilio Báez.

La experiencia y valores adquiridos en una década le han permitido asesorar a diversos estados en el desarrollo del marco jurídico de Proyec-

tos de Prestación de Servicios (PPS) para concretar obras de infraestructura y ser el agente estructurador de los primeros proyectos a nivel nacional desarrollados por una entidad federativa bajo esta modalidad: “Este esquema financiero –los PPS– deberá ser eje fundamental para acelerar la recuperación económica de nuestro país, ya que los beneficios fiscales de esta modalidad, entre otras bondades, han acreditado que son la mejor alternativa en esta época de astringencia crediticia”, señala Emilio Báez al comentar este tema.

En la visión de **Estrategia Financiera Profesional**, el mercado de financiamiento a Estados y Municipios sigue siendo una gran oportunidad: “El historial crediticio que han construido las entidades federativas es óptimo; los esquemas jurídicos y financieros para la inversión público-privada han probado ser atractivos y rentables; la homogeneización de la contabilidad pública gubernamental abonará más al entorno de certeza para la inversión, y el Programa Nacional de Infraestructura deberá acelerar sus resultados”, puntualiza el líder del equipo que integra **Estrategia Financiera Profesional**.

El trabajo y experiencia de **Estrategia Financiera Profesional** se refleja en la confianza que le han depositado más de 30 entidades públicas y empresas privadas a lo largo de sus primeros 10 años, ahora con el reto de redoblar esfuerzos para seguir disfrutando de ella. »

EUGENIO LÓPEZ GARZA

Director General de Fitch Ratings



ALFREDO GÓMEZ GARZA

Director de Finanzas Públicas  
de Fitch Ratings

**“Hemos participado  
de un proceso evolutivo”**

En diciembre de 2002, el estado de Veracruz fue el primero en calificar la estructura de un financiamiento y con esto innovó en el mercado nacional. La calificación se otorgó en un entorno voluntario, ya que la disposición es de diciembre de 2004.

**Estrategia Financiera Profesional** y el gobierno del estado, fueron los que solicitaron la calificación al crédito específico, para que la operación resultara atractiva a la banca privada y se obtuvieran mejores condiciones de crédito.

Los financiamientos basados en el Fideicomiso Maestro, instrumentado por primera ocasión en el Estado de Morelos en el 2001, precedente de la primera emisión estatal de Certificados de Participación Ordinarios en el mismo año, sin duda una experiencia exitosa, tienen fortaleza financiera, pues con ese esquema se aisla una parte del patrimonio y da más certeza de probabilidad de pago oportuno y el efecto es que el crédito con fuente de pago específica tiene mejor calificación que la entidad.

La ventaja fundamental del Fideicomiso Maestro es que el servicio de la deuda de los créditos bancarios o de las emisiones lo realiza un fiduciario. Los acreedores reciben de parte del fiduciario el pago del servicio de la deuda, antes de que las participaciones federales, recurso que se utiliza comúnmente en estas estructuras, o los ingresos locales como el impuesto sobre la nómina o el predial, que se entreguen a la entidad. Esto por supuesto da muchísima certidumbre a los acreedores.

Hemos participado de un proceso evolutivo, pues al principio se usó la fuente de pago más certera, que son las participaciones, y poco a poco las entidades fueron generando la información suficiente para utilizar recursos propios como fuente de pago.

El Fideicomiso Maestro ha sido pieza fundamental para empezar a construir un récord crediticio. También destacó que la gran ventaja que ha tenido el uso de esa figura es atraer a la banca privada al mercado de los gobiernos subnacionales.

De esta manera, hay mayor competencia en el sector y se generan mejores términos y condiciones, de plazos y tasas, para estados y municipios en México.

MIGUEL ÁNGEL  
ORTEGA HABIBSecretario de Finanzas  
del Estado de Oaxaca

**Oaxaca, Primera Entidad Federativa en  
realizar un Proyecto de Prestación  
de Servicios en México**

En Oaxaca se localizan los únicos Proyectos de Prestación de Servicios estatales en operación en la República Mexicana, que son la Ciudad Administrativa de Tlaxiaco de Cabrera, y la Ciudad Judicial y Administrativa, en Reyes Mantecón.

Al surgir la iniciativa, el gobierno del estado primero distinguió lo urgente de lo importante, para no descuidar la inversión social. Buscaba la desconcentración de oficinas públicas del Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca, para convertir las oficinas de gobierno en infraestructura dedicada a la cultura y al turismo, principal vocación de la Ciudad de Oaxaca.

Había diversas alternativas para financiar la edificación de las Ciudades Administrativa y Judicial: con recursos propios y/o federales, a través de un crédito directo, con la bursatilización de algún activo, o bien, bajo la modalidad de PPS. Ante ello, se hizo un estudio costo-beneficio, cuyo resultado indicó que lo más acertado era hacerlo mediante un PPS.

Ante la carencia de recursos, y con la visión del Gobierno del Estado de Oaxaca y su voluntad de proveer de mejores servicios a la sociedad, se integró un sólido equipo de trabajo, en el que se contó con la participación de todas las instancias de Gobierno, incluido el consenso en el Congreso. Todo lo anterior con el liderazgo de la Secretaría de Finanzas de Oaxaca.

Primero, se realizó un análisis objetivo del marco legal del Estado. Contrataron a los mejores técnicos y profesionales disponibles, tanto para la elaboración del anteproyecto, como para la estructura jurídico-financiera de la operación; **Estrate-**

**gia Financiera Profesional** participó como agente estructurador. Se plantearon las adecuaciones necesarias a diversos ordenamientos, como la Constitución Política del Estado y la Ley de Adquisiciones, entre otros, para darle total certidumbre jurídica a la operación para el Estado, los proveedores e inversionistas. La reforma propuesta fue enriquecida y autorizada por unanimidad en la LIX Legislatura de la entidad.

Para ello, se tuvo en consideración que, para que los proyectos PPS puedan resultar en un éxito, deben atenderse varios factores, como que se muestre, mediante un análisis costo-beneficio, que las ventajas netas que generarán son iguales o mayores a las que se obtendrían en caso de optar por un esquema de financiamiento tradicional.

Asimismo, se deben establecer adecuados mecanismos de valuación y medición en el cumplimiento de objetivos, y considerar el proceso de subcontratación, el cual debe realizarse bajo procesos competitivos, equitativos y transparentes.

El proyecto se licitó con estricta transparencia y objetividad, adjudicándose en favor del consorcio que acreditó contar con la mejor capacidad y solvencia en su propuesta.

El 12 de mayo, se inaugurará el segundo PPS en Oaxaca, que es el Centro Administrativo del Poder Ejecutivo y Judicial, General Porfirio Díaz, Soldado de la Patria.



JAIME RENÉ JIMÉNEZ FLORES

Director de Deuda de Entidades  
y Municipios de la Unidad  
de Coordinación con Entidades  
Federativas, de la Secretaría  
de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

**Fideicomiso de Administración  
y Fuente de Pago “Fideicomiso Maestro”**

“Con la reforma al artículo 9º de la Ley de Coordinación Fiscal, publicada el 15 de diciembre de 1995, el Gobierno Federal buscó impulsar el federalismo fiscal y estimular el fortalecimiento de las atribuciones jurídicas y económicas de los niveles de gobierno estatal y municipal. Reasignando recursos y responsabilidades a estos dos órdenes de gobierno, se estableció la obligación de realizar los pagos de los financiamientos adquiridos por éstos, y garantizarlos con la afectación de sus Participaciones en Ingresos Federales.

La reforma estableció que dicha afectación se formalizaría conforme a los mecanismos y registro establecidos en las leyes estatales de deuda, sin embargo, la facultad otorgada con la modificación



no estaba prevista en los ordenamientos legales vigentes a su entrada en vigor, 1º de enero de 1996. Para atajar esta situación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público estableció un mecanismo temporal: el mandato para los gobiernos estatales, el cual estuvo vigente desde enero de 1996 hasta el 31 de marzo de 2000.

El esquema del mandato otorgado a la Federación se instrumentó con el objetivo de garantizar el pago del servicio de la deuda al acreedor, y sin intención de serlo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se volvió la responsable de hacer efectiva la garantía por los compromisos asumidos por estados y municipios. Esta situación se venía presentando desde 1995; con las tasas imperantes en la crisis económica, y los intereses creciendo, las obligaciones de deuda se hicieron insostenibles para algunas entidades federativas y municipios, hasta que el Gobierno Federal, el 4 de abril de 1995 anunció, en el Diario Oficial de la Federación (DOF), un Programa de Rescate Financiero a través de la conversión de las obligaciones en pesos a Unidades de Inversión (UDI's), para estos dos órdenes de gobierno.

En realidad el riesgo crediticio de los empréstitos otorgados a los gobiernos subnacionales no estaba siendo evaluado correctamente por los acreedores, ni tampoco su capacidad de pago, por lo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expidió las Reglas para los Requerimientos de Capitalización de las Instituciones de Banca Múltiple, en las que se establecieron, entre otros, los factores de ponderación por riesgo de crédito acorde con determinadas características de los obligados y de las garantías con las que cuentan. En este proceso la participación de **Estrategia Financiera Profesional** como agente estructurador de operaciones innovadoras encaminó la evolución del mercado de financiamiento público subnacional.

Después de considerar diversos mecanismos para asegurar el pago de los financiamientos, y terminar con el esquema del mandato, la Asociación de Banqueros de México (ABM), conjuntamente con las entidades federativas y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, constituyeron un fideicomiso de administración y fuente de pago, al que desde entonces se le denominaba el "Fideicomiso Maestro".

El Estado de Morelos fue la primera entidad federativa en constituir el fideicomiso de administración y fuente de pago, convirtiéndose así en el mecanismo por excelencia por medio del cual, los gobiernos subnacionales utilizan como fuente de pago las participaciones federales que por ley les corresponden. Con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a la Metodología de la Calificación de la Cartera Crediticia de las Instituciones de Crédito, puede ser evaluado en forma integral el obligado, el tipo de obligación, las garantías, las distintas fuentes de pago, así como el mecanismo de pago.



SERGIO ESTRADA CAJIGAL

Gobernador del Estado de Morelos 2000-2006

**Primera Emisión de una Entidad Subnacional en el Mercado de Valores**

Al llegar al Gobierno del Estado en octubre del año 2000 y derivado del alto costo de la deuda recibida en nuestras finanzas, no tuve la menor duda en buscar alternativas para mejorar las condiciones de la hacienda pública.

Al conocer que el Lic. Emilio Báez Magaña dirigía **Estrategia Financiera Profesional** y que ofrecía explorar una idea nueva para los Gobiernos Estatales y renegociar sus deudas, acepté de inmediato poner en práctica su propuesta.

El Gobierno del Estado tomó la decisión de sustituir la totalidad de la deuda que tenía contratada bajo el esquema de mandato, con la finalidad de lograr una reducción en el servicio de la deuda, de hasta 24.1 millones de pesos.

Fue así como, después de cumplir con los requisitos de ley ante el Congreso Estatal y de realizar un estudio profundo por parte de quienes formaban mi Gabinete Hacendario, el Estado de Morelos logró la primera emisión de una entidad subnacional en el mercado de deuda bursátil, en el mercado de valores, tratándose del Certificado de Participación Ordinaria (CPO), colocada el 11 de diciembre de 2001 por un monto de 216.0 millones de pesos a través de un Fideicomiso Emisor, y como vehículo de fuente de pago, el Fideicomiso Irrevocable de Administración y Pago constituido en Banco Santander Mexicano, que también fue el primer fideicomiso maestro celebrado.

Vale la pena resaltar que la calificación inicial de los CPOs fue de AA+(mex), otorgada por Fitch Ratings; posteriormente, en agosto de 2007, la calificación mejoró sustancialmente a AAA(mex), tomando en cuenta el cambio en la perspectiva crediticia del Estado de Morelos. La constitución y permanencia de los fondos de reserva a lo largo de la vigencia de los CPOs generaron coberturas sobresalientes al servicio de la deuda. Asimismo, los Fondos de Reserva, de Intereses y Principal se comportaron de acuerdo con lo programado.

Conozco la trayectoria de **Estrategia Financiera Profesional**, empresa que ha logrado participar con varias Entidades Federativas de México, ofreciendo alternativas nuevas para mejorar las finanzas públicas locales que eran desconocidas apenas hace 10 años, con lo que se ha ganado la confianza de los Gobernadores de los Estados y con ello, ha dado un mayor

impulso al desarrollo que tanto necesita nuestro país.

Felicidades al Lic. Emilio Báez Magaña y a su equipo de colaboradores.



RICARDO CABRERA MORÍN

Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Guerrero

**Fondo Solidario de Desastres Naturales; finanzas con sentido social**

El Gobernador del Estado de Guerrero, Zeferino Torreblanca Galindo, ha buscado el desarrollo de la entidad mediante el apoyo a los Municipios. En la entidad, se impulsa la cultura del crédito y de ahorro entre los ayuntamientos. La Línea de Crédito Global Municipal (LCGM) es única en México y en América Latina, que permite a los 81 municipios del Estado contratar créditos sin contar con la calificación, obteniendo mejores condiciones de mercado. Así, este nivel de gobierno puede hacer obras de envergadura, de impacto y de gran beneficio social.

La LCGM se complementa con el Fideicomiso Maestro Municipal de Distribución, Administración y Fuente de Pago, que es un vehículo de distribución de las participaciones federales, y un mecanismo mediante el cual los Municipios que contratan créditos, afectan hasta 30 por ciento de sus participaciones federales, para pagar a los acreedores. La Tesorería de la Federación deposita directamente esos recursos a los ayuntamientos en este mecanismo, el cual genera ahorros en materia de tiempo y costos para contratar financiamiento, debido a que otorga gran garantía y seguridad en el pago de las obligaciones financieras que se adquieren. También impulsa la cultura del ahorro, con la creación de un fondo para cubrir eventualidades; de manera voluntaria, un municipio manifiesta su deseo de ahorrar hasta 10 por ciento de sus participaciones, los cuales se entregan al final del año, con los intereses generados.

La Línea de Crédito y el Fideicomiso son producto de la asesoría que nos ha brindado **Estrategia Financiera Profesional**, que nos ha ayudado a buscar esquemas innovadores de financiamiento, tanto para el estado como para los municipios, y también nos apoyó en la instrumentación del Fondo Solidario de Desastres Naturales (FONSOL), el cual servirá de respaldo para el auxilio y recuperación de la población ante una emergencia o desastre, sobre todo de los guerrerenses de escasos recursos económicos. El FONSOL es administrado a través de un fideicomiso de administración y pago, con lo que se garantiza la correcta administración y aplicación de los recursos, así como la transparencia de las aportaciones, rendimientos y financiamientos de los municipios en crisis.

En forma voluntaria, se han adherido 75 de los 81 municipios del Estado. Los recursos del Fondo se aportan para tener acceso a los asignados por el FONDEN, por tratarse de un fondo concurrente.

En el último año, el gobierno quiere que esos tres instrumentos queden establecidos, institucionalizados para consolidar la innovación y la modernización en materia de finanzas públicas, tanto estatales como municipales en México.



SERGIO MAYA ALEMÁN

**Subsecretario de Finanzas y Administración en la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno de Veracruz (1998-2004)**

**Primer Estructura de Financiamiento Calificada en México**

Durante la gestión del Gobernador Miguel Alemán Velasco en el Estado de Veracruz se realizaron diversas acciones de modernización de las finanzas públicas, entre las que destaca que la entidad fue la primera en México en obtener calificación crediticia de Fitch Ratings, Standard & Poor's y Moody's, las cuales verificaron el desempeño de las finanzas públicas estatales.

Con el apoyo y asesoría de **Estrategia Financiera Profesional**, Veracruz se colocó a la vanguardia en operaciones de financiamiento público, al concretar el refinanciamiento integral de su deuda pública, en diciembre de 2002. En ese proceso, se convirtió en la primera entidad federativa en obtener calificación a la estructura específica empleada, la cual fue superior a la del estado, con lo que se obtuvieron mejores condiciones de crédito.

El estado buscó el refinanciamiento de 4 créditos bancarios, por 3,500 mdp, para lo cual planteó la opción de calificar la estructura, a pesar de que no existía circular o disposición bancaria al respecto, lo que causó cierto escepticismo. No obstante, los resultados fueron contundentes: la competencia de la banca comercial por participar en la nueva estructura fue abrumadora, además de que se transparentó el proceso de financiamiento y se cumplió con creces el mandato del Congreso Estatal, que impuso la condición de obtener mejores condiciones financieras respecto de los créditos originales.

El servicio de la deuda de los empréstitos se administraría a través de un Fideicomiso, al cual se asignó una calificación de AA(mex), con un nivel de riesgo inferior al del propio Estado, entonces de A+(mex). Como consecuencia, las condiciones de tasa originales se mejoraron para llegar a TIIE+0.75%, se obtuvo un plazo de 10 años y un ahorro cercano a 181 mdp.

Derivado de la participación de Banobras en el financiamiento de Veracruz, las innova-

ciones planteadas se replicaron en otras entidades; se incentivó a otros Estados a calificar las estructuras de sus financiamientos. Desde entonces, los recursos destinados a la calificación de un crédito y a la obtención de asesoría profesional probaron ser una inversión de inmediato rendimiento.



FRANCISCO ALOR QUEZADA

**Ex Alcalde, Municipio de Benito Juárez: 2005 - 2008; hoy Procurador General de Justicia del Estado de Quintana Roo.**

**Primer Estructura de Saneamiento Integral de Deuda Pública con 8 niveles de incremento respecto de la calificación de la entidad contratante.**

Al inicio de la Administración, el Municipio de Benito Juárez enfrentaba la crisis financiera más grave de su historia, al registrar una Deuda Financiera por \$374MDP, contratada en Unidades de Inversión y en condiciones extremadamente onerosas. Como resultado, registró la falta de pago oportuno ante las instituciones financieras e, incluso, la calificación se ubicó en "D", que significa "Incumplimiento" y se asigna a emisores que han experimentado una falta de pago sobre una obligación financiera. Además, la Deuda Operativa ascendía a \$254MDP, la cual incluía a proveedores, contratistas, finiquitos al personal, así como otras obligaciones de pago; la problemática permaneció con esa gravedad durante más de dos años, previos al inicio de nuestra gestión.

Para enfrentar esta crisis, y con la intervención de **Estrategia Financiera Profesional**, el municipio realizó un diagnóstico financiero para identificar las principales debilidades administrativas, financieras y jurídicas, así como las fortalezas con las que contaba. Observaron, entre otros aspectos, que no había programas definidos de administración y supervisión para los funcionarios responsables de las áreas recaudatorias, de fiscalización y control del gasto, por lo que no se aprovechaba la capacidad generadora de recursos del municipio.

Así, se reestructuró el total de la deuda, tanto financiera como operativa, para lo cual se ejecutó el Proyecto Integral de Reestructuración de la Deuda Pública. La reestructuración se llevó a cabo a través de un financiamiento estructurado, único en su género, brindando al Municipio importantes beneficios, como tasas de interés preferenciales, mayor plazo de amortización, un periodo de gracia de un año para cubrir el pago del capital y ahorros por aproximadamente 58MDP.



JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ GÓMEZ

**Secretario de Finanzas del Estado de Baja California Sur**

**Afectación de Ingresos Propios a largo plazo en un entorno de crisis internacional**

En marzo de 2009, las entidades federativas enfrentaban un entorno de restricción al crédito y una grave caída de participaciones federales (se proyectaba una caída cercana al 20% en la recaudación participable). Baja California Sur fue el primer estado que, en ese contexto, obtuvo un financiamiento de largo plazo, a 20 años, con garantía de ingresos propios (Impuesto Sobre Nóminas, con el respaldo de IISTUV).

Originalmente planteada como operación bursátil por un monto de 1,372.8 mdp, el Estado optó por un financiamiento estructurado, y de manera prudencial decidió contratar 1,000 mdp, de los cuales sólo dispuso de 778 mdp en 2009, con lo que mantuvo sus agresivos programas de inversión pública y el equilibrio de sus finanzas públicas.

**Estrategia Financiera Profesional** respaldó al estado en varios aspectos, como la exposición al Congreso sobre la oportunidad que representaba la operación, con lo que se consiguió su autorización, así como en la proyección de los ingresos afectados -ISN-, la cual se hizo mediante un estudio especializado. Asimismo, participó en los procedimientos de bancarización de este ingreso, la verificación de los montos y la auditoría financiera integral, los cuales validaron las proyecciones estatales sobre el crecimiento constante de la recaudación del impuesto. Así, el importante esfuerzo de fiscalización y abatimiento a la evasión fiscal que lleva a cabo la administración del Ing. Narciso Agúndez Montaña se midió y evaluó, y fue la base del financiamiento de largo plazo; las calificaciones crediticias fueron superiores a las que corresponden a la calificación de la entidad, con lo que se lograron mejores condiciones de crédito.

La operación, sin precedente en el Estado y fruto de la modernización integral del marco jurídico, se planteó desde un inicio con plena responsabilidad; se probó la sustentabilidad en el largo plazo del financiamiento, el cual no compromete las participaciones federales y cuya estructura de pagos crecientes permitirá a las siguientes administraciones contar con una afectación mínima del total de la recaudación del ISN, para su pago. El esquema, y las condiciones alcanzadas, incentivan el esfuerzo recaudatorio de las administraciones estatales en México.

El pasado mes de marzo, primer aniversario de la operación, el Estado pudo



realizar el primer pago de capital, y recibir los recursos correspondientes a remanentes de operación del fideicomiso de captación constituido.



JUAN JOSÉ ASENSIO REYNOSO

Ex Tesorero, Municipio de Benito Juárez: 2005 - 2008; hoy Coordinador General Administrativo de la Procuraduría General de Justicia del Gobierno de Quintana Roo.

Benito Juárez enfrentaba una compleja situación en materia de obligaciones de pago, por lo que, tras un análisis financiero completo, la administración municipal estableció el Proyecto Integral de Reestructuración de la Deuda Pública, mediante el cual reestructuró el total de su deuda financiera y operativa, bajo una estructura novedosa y única en su género a nivel Nacional, creada por **Estrategia Financiera Profesional**. Este mecanismo incorporó como fuente de pago, además del Fondo General de Participaciones, un porcentaje suficiente y necesario del FORTAMUN, ingreso nunca antes usado en créditos estructurados.

Adicionalmente, se contó con el apoyo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, el cual otorgó un aval parcial; como Fuente de Pago Alterna la entidad afectó únicamente el 8.86% del total de sus participaciones federales, a través de un Fideicomiso Alterno de Pago. Así, la calificación del Estado no observó cambios. Ambos fideicomisos (estatal y municipal) entrelazaban su operatividad favoreciendo la estructura del financiamiento. Adicionalmente, y por primera vez en México, se contrató una cobertura de tasa para un Financiamiento Estructurado a Entidades Federativas, acotando el riesgo crediticio

y asegurando un eficaz cumplimiento del servicio de la deuda.

Derivado de sus singulares características, al crédito le fue asignada una calificación de A+(mex), por parte de Fitch, y de A1.mx, por Moody's; en el caso de Fitch, le significó un aumento de 8 niveles sobre de la calificación de emisor de Benito Juárez [BB-(mex)], situación nunca antes vista en un crédito estructurado.

Con la reestructuración financiera, el municipio logró el saneamiento integral y ordenamiento claro y transparente de las finanzas públicas en un período récord, pero sobre todo para un mayor beneficio social para los habitantes de Benito Juárez (Cancún), uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina, donde se recibe un promedio de ocho millones de turistas al año.

Las finanzas de este municipio se encontraban técnicamente quebradas; su calificación crediticia había sido retirada. Esta extraordinaria y ejemplar estructura le reintegró nuevamente la solvencia financiera y la calidad de los servicios públicos a la ciudadanía, lográndose la estabilidad social, política y económica de este singular y vigoroso polo turístico.



CARLOS ÁLVAREZ REYES

Presidente de la Comisión de Presupuestos y Cuenta Pública del Congreso de Guerrero y ex Secretario de Finanzas y Administración del Estado

Línea de Crédito Global Municipal, primera en el país

En el Estado de Guerrero existe una auténtica política de federalismo municipal, pues desde ahí se debe buscar el desarro-

llo de México. La entidad ha desarrollado esquemas para impulsar al tercer nivel de gobierno, que sólo existen en el estado: el Fideicomiso Maestro Municipal de Distribución, Administración y Fuente de Pago, la Línea de Crédito Global Municipal (LCGM) y el Fondo Solidario de Contingencias Naturales (FONSOL).

Para hacer posible que sus municipios accedieran al financiamiento, el Gobierno del Estado llevó a cabo una reestructuración de su deuda. En 2006, la actual administración y **Estrategia Financiera Profesional** se dieron a la tarea de hacer un análisis y proyección de la deuda bursátil en el mercado de valores, y concluyeron que era necesario reestructurar para obtener mejores condiciones. Como resultado, Guerrero obtuvo un ahorro de 420 millones de pesos (mdp) a lo largo del sexenio; liberaron 30 por ciento del flujo de participaciones, lo que le dio flexibilidad financiera al Estado, y lograron una disminución de la tasa de interés de 1.67 por ciento.

Posteriormente, instrumentaron el Fideicomiso Municipal, autorizado por el Congreso del Estado, mediante el cual, 20 por ciento de participaciones que corresponde a los ayuntamientos se les entrega de manera directa, sin que esos recursos pasen por la Tesorería Estatal, con lo que se fortaleció la transparencia en materia de asignación y distribución de ingresos federales. Guerrero es la única entidad del país que así lo hace. Desde su instauración, en 2006, el Fideicomiso ha cumplido su objetivo y ha funcionado bien; fue la base para obtener la Línea de Crédito Global Municipal que otorgó Banorte por 300 mdp y que obtuvo una calificación de Fitch Ratings de AA-(mex), lo cual indica una muy sólida calidad crediticia. La entidad es precursora en esta materia. Mediante el Fideicomiso, los municipios, en su caso, amortizan los créditos que solicitan.

El Sistema Estatal de Coordinación Fiscal (SECOF), que cumplió cuatro años en operación, ha sido la instancia desde la cual se impulsaron esos esquemas.

La participación de **Estrategia Financiera Profesional** en todo este proceso ha sido muy importante dada la experiencia que tienen en la realización de esquemas de financiamiento para gobiernos de estados y municipios, y en Guerrero encontraron una correlación de esfuerzos y de criterios.

Con un historial de éxitos y una trayectoria impecable, en su décimo aniversario, **Estrategia Financiera Profesional** recapitula para **aregional.com**, los logros que ha alcanzado:

- PRIMER FIDEICOMISO MAESTRO ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN Y FUENTE DE PAGO, MORELOS, 2001.
- PRIMERA EMISIÓN ESTATAL DE CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN ORDINARIA (CPO), MORELOS, 2001.
- PRIMEROS CRÉDITOS BANCARIOS ESTRUCTURADOS Y CALIFICADOS, VERACRUZ, 2002.
- PRIMER CRÉDITO ESTRUCTURADO CON FUENTE DE PAGO PAFEF; HOY, PAFEF, VERACRUZ, 2004.
- PRIMER ESTRUCTURA DE SANEAMIENTO INTEGRAL DE DEUDA PÚBLICA CON 8 NIVELES DE INCREMENTO RESPECTO DE LA CALIFICACIÓN QUIROGRAFARIA DE LA ENTIDAD, MUNICIPIO DE BENITO JUÁREZ, CANCÚN, 2005.
- PRIMERA ADECUACIÓN INTEGRAL CONSTITUCIONAL Y AL MARCO LEGAL ESTATAL, APLICABLE A LOS PPS, OAXACA 2005.
- PRIMER FIDEICOMISO MAESTRO MUNICIPAL DE DISTRIBUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUENTE DE PAGO, GUERRERO, 2006.
- PRIMERA LÍNEA DE CRÉDITO GLOBAL MUNICIPAL, GUERRERO, 2006.
- PRIMER PPS ESTATAL EN OPERACIÓN: CIUDAD ADMINISTRATIVA BENEMÉRITO DE LAS AMÉRICAS, OAXACA, 2007, Y SEGUNDO PROYECTO BAJO ESTE ESQUEMA FINANCIERO: CENTRO ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL PORFIRIO DÍAZ, SOLDADO DE LA PATRIA (2008).
- PRIMERA EMISIÓN ESTATAL DE VALORES CON BASE EN INGRESOS LOCALES, COMO OBLIGACIÓN FINANCIERA DE LARGO PLAZO Y SIN CONSTITUIR DEUDA PÚBLICA DIRECTA NI AFECTAR PARTICIPACIONES FEDERALES, OAXACA, 2007.
- PRIMER FONDO SOLIDARIO DE CONTINGENCIAS NATURALES DE UN ESTADO PARA SUS MUNICIPIOS "FONSOL", GUERRERO, 2008.
- PRIMER CRÉDITO ESTRUCTURADO A LARGO PLAZO (20 AÑOS) CON FUENTES DE PAGO EN LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE NÓMINAS E ISTUV, EN UN ENTORNO NACIONAL DE RESTRICCIÓN AL CRÉDITO, BAJA CALIFORNIA SUR, MARZO 2009.

