

ar.

INFORMACIÓN PARA DECIDIR

▶ REPORTE ESPECIAL

Presupuesto 2016, limitado
en materia de gasto

▶ Aumentan recursos para
Estados petroleros

▶ Gasto social impulsa
crecimiento económico

Innovación◀

en el financiamiento
para gobiernos

Emilio Báez Magaña

Director General de Estrategia Financiera



◀ ALFONSO CHÁVEZ FIERRO

Director General del Indetec

Uniando fuerzas con Estados y Municipios



\$30.00 M.N. / \$3.00 USD

AÑO 4 Núm. 49

Innovación en el financiamiento para gobiernos

A lo largo de 15 años de experiencia, el despacho **Estrategia Financiera Profesional** ha asesorado a Entidades Federativas y Municipios en la reestructuración de deuda, negociación de créditos y saneamiento financiero. Este reconocido equipo de especialistas siempre ha generado esquemas de vanguardia para fortalecer las finanzas públicas. Ahora presentan la **Línea de Crédito Global Municipal** para financiar a ayuntamientos que generalmente no son sujetos de crédito por los canales tradicionales.



Emilio Báez Magaña
Director General de Estrategia Financiera

La **Línea de Crédito Global Municipal** (LCGM) es el mejor instrumento que tienen los ayuntamientos para financiarse; no sólo les abre las puertas del crédito bancario, sino que ofrece las mejores condiciones de mercado, como bajas tasas de interés y plazos largos.

Se trata de uno de los productos más innovadores en el mercado de financiamiento para gobiernos locales en los últimos 10 años. Su creador es el despacho **Estrategia Financiera Profesional** (Efin), quien también desarrolló y diseñó el primer Fideicomiso Maestro Estatal, para la primera emisión de deuda subnacional (Morelos, 2001), y se adelantó dos años a que la reglamentación del mercado estableciera como optativo y recomendable calificar un financiamiento bancario.

En entrevista con la **Revista ar.**, su director general, Emilio Báez Magaña, nos comenta que desde hace 15 años Efin ha incorporado las mejores prácticas en el

mercado, transformándolo; desarrolló la primera estructura para créditos bancarios subnacionales y concibió la idea de calificarlos, obteniendo **AA** y **Aa2**; para la LCGM, desarrolló el primer Fideicomiso Maestro Municipal. También se adelantó en la reglamentación de 2005 e implementación en 2006 de los proyectos de prestación de servicios (PPS) estatales.

El destacado especialista recuerda que hace 15 años inició el proyecto de Efin con el propósito de asesorar integralmente a Entidades Federativas y Municipios en su administración financiera, lo cual representa todo un desafío ante las condiciones que presentan las haciendas públicas, como escasez de recursos; necesidades de inversión pública productiva, y requerimientos imprevistos de gasto, por lo que la empresa se concentra en resolver las necesidades de estos dos niveles de gobierno, así como sus problemas de flujo, para alcanzar los objetivos de sus respectivos programas de gobierno.

Hasta ahora, precisa, los esquemas generados han beneficiado, a lo largo de más de tres lustros de experiencia y resultados, a 15 Entidades Federativas y 59 Municipios, cuyos gobiernos han impulsado obras y proyectos de agua potable, electrificación, infraestructura básica de salud y educativa, centros deportivos, universidades, centros culturales, seguridad y urbanización, entre otros, además de sanear sus finanzas y lograr mejoras en la calificación del riesgo crediticio, con operaciones que siempre han resultado sostenibles y en mejores condiciones jurídicas y financieras respecto de las que se hubieran podido obtener sin asesoría.

“Somos un despacho de asesoría financiera experto en estructurar y negociar financiamientos, reestructuras y refinanciamientos, bajo distintas modalidades y productos, pero sobre todo, somos un equipo de estrategias financieras que siempre está a la vanguardia”, sostiene Báez Magaña.

“LA LÍNEA DE CRÉDITO GLOBAL MUNICIPAL ES UN ESQUEMA FEDERALISTA QUE PERMITE APOYAR A LOS AYUNTAMIENTOS; A PARTIR DE LA CALIFICACIÓN DE SU ESTADO, SE LES EVALÚA INDIVIDUALMENTE Y SE LES OFRECE ACCESO AL CRÉDITO BANCARIO, SIN QUE LA ENTIDAD SE CONSTITUYA EN AVAL, NI OBLIGADO SOLIDARIO.”

Mejores condiciones en créditos para Municipios —¿Qué es la Línea de Crédito Global Municipal?

—Es un producto creado por Efin para estructurar créditos a favor del nivel de gobierno más cercano a la población, identificando una fuente de pago sólida, para captarla en un vehículo de pago, estableciendo fondos de reserva, reglas de incorporación y de disciplina financiera y sometiéndolo a calificación de calidad crediticia global, con lo que se obtienen mayores plazos y menores tasas.

“Es un esquema federalista que permite apoyar a los Municipios; a partir de la calificación de la Entidad a la que pertenecen, se califica este producto y se ofrece acceso a crédito bancario, sin que el Estado se constituya en aval, ni obligado solidario”, afirma.

—¿Qué ventajas representa para los ayuntamientos?

—Es un ejercicio democrático, porque la regla de oro es que a todos los gobiernos se les trata igual: todos tienen su crédito preautorizado y el único requisito es que tengan una situación financiera sana.



“El esquema está diseñado para el gran porcentaje de Municipios que no cuenta con acceso bancario ni calificación crediticia; del total de 2,500 ayuntamientos que hay en México, sólo poco más de 100 están calificados, es decir, menos del 4%”, puntualiza.

—¿Cómo se administra la Línea de Crédito Global Municipal?

—Los recursos comprometidos por los Municipios son las Participaciones, que llegan de la Tesorería de la Federación a un fideicomiso estructurado, en el cual se abren cuentas para cada uno; en ellas, se inscriben los empréstitos que contratan los ayuntamientos para que el fideicomiso realice su pago. En 2006, desarrollamos para el Estado de Guerrero el primer Fideicomiso Maestro Municipal de Distribución, Administración y Fuente de Pago, justo para ese propósito.

Esquema de vanguardia para todos los Municipios mexicanos

—¿Hay algún caso de éxito?

—Hace algunos años se implementó la LCGM en Guerrero, que fue la primera en su tipo en México y América Latina, precisamente en uno de los Estados con menor nivel de desarrollo Municipal del país. Nuestro producto permitió dar acceso al crédito a 28 administraciones, que corresponden a Municipios en su mayoría pequeños y que por lo general no tienen acceso al financiamiento bancario; con nuestro producto, contrataron crédito en condiciones correspondientes a un producto calificado en niveles de AA- o Aa3.

—¿Cuánto lleva este esquema funcionando en el mercado?

—En Guerrero comenzamos en 2006 y se renovó en 2010, es decir, está a punto de cumplir 10 años. Nuestro esquema es antecedente inmediato de la línea de crédito del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAIS), implementada por la banca de desarrollo.

“Actualmente estamos mejorando y modernizando nuestro producto para un Estado, proyecto que beneficiaría a 125 Municipios”, aseguró el director general de Efin.



—¿Podemos decir que es la mejor forma de financiamiento para los Municipios?

—En el caso de aquellos no calificados o sin grado de inversión, ¡es la mejor, categóricamente! Este esquema va a la vanguardia. Es mucho más eficiente que las opciones que ofrecen los bancos o las Sofomes (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple) en cuanto a financiamiento a los gobiernos Municipales de manera individual.

—¿Cuántos gobiernos se han beneficiado de sus productos?

—Durante 15 años de trabajo, en Estrategia Financiera Profesional S.C. hemos asesorado a 15 Entidades Federativas, 59 Municipios y tres organismos operadores de agua potable. La administración financiera de Estados y Municipios es todo un reto y requiere de expertos capaces de resolver sus necesidades, así como los problemas de flujo de efectivo para alcanzar los objetivos de los programas de gobierno. Por ello, brindamos los servicios de diagnóstico financiero integral e independiente; diseño e instrumentación de programas de saneamiento financiero; estructuración de financiamiento bancario y bursátil; desarrollo de asociaciones público-privadas (PPS), e implementación de líneas de crédito globales municipales.

“Nuestro equipo de profesionistas trabaja de manera eficiente y comprometida para lograr soluciones prácticas, innovadoras y

“LOS MUNICIPIOS QUE RECIBEN FINANCIAMIENTO POR EL ESQUEMA LÍNEA DE CRÉDITO GLOBAL COMPROMETEN PARTE DE SUS RECURSOS DE PARTICIPACIONES FEDERALES EN UN FIDEICOMISO ESTRUCTURADO, PARA QUE SEA ÉSTE QUIEN REALICE LOS PAGOS DE MANERA INDIVIDUALIZADA.”

con total seguridad jurídica ante problemas complejos de financiamiento”, afirma.

Instrumentos para el ordenamiento de las finanzas públicas locales

—¿Qué opina de la Ley de Disciplina Financiera de Entidades Federativas y Municipios?

—Beneficiará de manera importante a Estados y Municipios, porque incorporará muchos elementos de transparencia y orden. De hecho, complementará a la LCGM, pues este instrumento fomenta precisamente la disciplina de los gobiernos Municipales y la coordinación fiscal con su propio Estado. En suma: esta iniciativa incorpora a la ley mejores prácticas en la contratación de financiamiento, algunas de las cuales Efin fue precursor en implementar.



Productos de Estrategia Financiera

Diagnósticos Financieros

- Análisis de la situación de Finanzas Públicas y de la capacidad de pago.
- Evaluación de los ingresos, egresos y obligaciones.
- Compromisos y riesgos implícitos en los contratos de crédito.
- Evaluación de Estrategias y de Cierre de Gestión.

Financiamientos, reestructuras y saneamientos

- Negociación de nuevos créditos.
- Reestructuración de deuda y obligaciones.
- Saneamiento financiero.
- Líneas de apoyo financiero para Municipios que evitan afectar la liquidez del Estado.
- Apoyo en el proceso de revisión de la calificación crediticia.

Asociaciones Público-Privadas

- Adecuación de la legislación Estatal.
- Análisis de la capacidad financiera para sustentar el proyecto.
- Desarrollo del esquema legal de la APP.
- Proyecciones financieras.
- Diseño y negociación del financiamiento para la parte privada.

Línea de Crédito Global Municipal

- Proporciona crédito en las mejores condiciones financieras para todos los Municipios de un Estado.
- Es un esquema de crédito estructurado y calificado.
- Se implementa con reglas prudenciales de incorporación que se establecen disciplina financiera y sustentabilidad a los Municipios.

✓ **Los expertos de Estrategia Financiera se concentran en analizar las situaciones, especificar la problemática y desarrollar cursos de acción para resolver problemas.**

“LA LÍNEA DE CRÉDITO GLOBAL ESTÁ DISEÑADA PARA EL GRAN PORCENTAJE DE MUNICIPIOS QUE NO CUENTA CON ACCESO BANCARIO NI CALIFICACIÓN CREDITICIA; DEL TOTAL DE 2,500 AYUNTAMIENTOS QUE HAY EN MÉXICO, SÓLO POCO MÁS DE 100 ESTÁN CALIFICADOS, ES DECIR, MENOS DEL 4%”

Diagnóstico Financiero Integral. Nosotros, antes de empezar a generar soluciones para un nuevo cliente, necesitamos saber en qué condiciones están sus finanzas. Somos pioneros en estos temas.

“Para desarrollar cualquier producto, como los créditos estructurados o los PPS, tuvimos que meternos a fondo en la hacien-

—Es decir, que Efin va años adelante...

—Así es. Vamos muy adelante en el tema de establecer disciplina, transparencia y orden en las finanzas locales, y no sólo con el tema de la Línea, sino también al haber, por ejemplo, creado el primer Fideicomiso Maestro Estatal de Administración y Fuente de Pago en 2001; que ahora es usual en materia de financiamiento subnacional; no hay crédito bancario o bursátil que no incorpore esta figura a su estructura.

“Tener créditos estructurados y calificados es muy común ahora, pero hace 14 años nadie tuvo una idea tan innovadora, salvo Efin”, declara.

**Diagnóstico Financiero Integral,
ADN de las finanzas públicas**

—¿Cómo empieza a trabajar Efin con un nuevo gobierno Estatal o Municipal?

—Invariablemente iniciamos con otro de nuestros productos líderes que es el



da pública. Por eso siempre comenzamos nuestro trabajo con este diagnóstico, que es como conocer el ADN de las finanzas públicas del gobierno interesado. Revisamos gasto, ingresos, tendencias, recaudación y los créditos, entre otros aspectos relevantes, posteriormente con el conocimiento obtenido generamos soluciones efectivas y definitivas a la problemática que enfrenta el ente público.

“Existe la anécdota del Municipio con la calificación más baja del país, al que los bancos no querían darle crédito. Realizamos nuestro Diagnóstico Financiero Integral y nos dimos cuenta de que sus finanzas no eran malas; la administración municipal se propuso abrir un nuevo campus de la Universidad del Estado, para lo cual contrajo la obligación de adquirir un terreno, inversión que resultaba enorme frente a su capacidad de pago. Ahí se descarrilaron sus finanzas. Nuestro trabajo fue desarrollar un plan de ajuste fiscal, implementarlo y llevar esa información a los bancos; logramos no sólo cinco ofertas de crédito en firme para la reestructura de su deuda en mejores condiciones, sino también elevar su calificación”, asegura.

—¿En cuánto queda listo un Diagnóstico?

—En tres semanas. Pero ese documento es de alta calidad en cuanto a la información que contiene, ya que partimos de la Cuenta Pública y no de cuadros de resumen de cifras *ah doc*. Se revisan al menos los últimos cuatro ejercicios fiscales y con un nivel desagregado tal que da certeza en sus resultados.

—¿Por qué es importante este Diagnóstico?

—Porque ahora que la Constitución Federal exige acreditar la capacidad de pago de los Estados o Municipios que quieran tramitar una autorización de crédito, consideramos que este producto resultará indispensable.

“Es el documento clave para presentarlo ante el Congreso local, los bancos y las calificadoras; es una opinión profesional e independiente que objetivamente determina la capacidad financiera y el estado de la deuda, así como la disponibilidad de recursos para la contratación sustentable de proyectos de asociación público



“LLEVAMOS 15 AÑOS OFRECIENDO DIVERSOS PRODUCTOS Y ESQUEMAS INNOVADORES EFICIENTES, QUE OTORGAN LA MAYOR SEGURIDAD JURÍDICA Y FINANCIERA PARA LOS GOBIERNOS LOCALES, CON NORMAS INTERNACIONALES DE DISCIPLINA FINANCIERA. AL DÍA DE HOY HEMOS APOYADO A 15 ESTADOS Y 59 MUNICIPIOS.”

privada. Es tan importante que puede ser pieza clave para que se autoricen los créditos o se eleven las calificaciones. Por tanto, es un instrumento sumamente útil para cualquier gobierno, ya que permite dimensionar las condiciones reales de la hacienda pública y, a partir de ese análisis, desarrollar o implementar estrategias para mejorar la situación de las finanzas públicas.”, afirma.

Pioneros en la elaboración de Proyectos de Prestación de Servicios (PPS)

—En estos 15 años, ¿cuáles son las aportaciones de Efin?

—Son varios instrumentos innovadores. Por ejemplo, el primer fideicomiso maestro lo

desarrollamos en 2001 y sirvió para la emisión de deuda del Estado de Morelos, que fue la primera en el mercado de Valores. Entonces fue considerado como la nueva fuente de pago por Moody's y Fitch con calificación de **Aa1** y **AA+**, y fue aprobado por la CNBV y la Bolsa Mexicana de Valores. Hoy todas las Entidades Federativas, a excepción de Tlaxcala (que no tiene deuda), tienen un fideicomiso maestro.

—¿Cuál es la experiencia de Efin en los PPS?

—Ahí también somos pioneros. En 2005 desarrollamos la primera adecuación integral, tanto de la Constitución como del marco legal de una Entidad Federativa aplicable a

proyectos de prestación de servicios (PPS), en Oaxaca; también implementamos el primer proyecto en operación en el país, que arrancó en 2006 y concluyó su edificación en 2008, el cual permitió financiar la Ciudad Administrativa en Tlalixtac de Cabrera. Además, será el primero en México en terminar de pagarse en su totalidad en los términos originalmente pactados, lo cual sucederá en 2016, cuando la infraestructura pasará a formar parte del patrimonio del Estado. Ha sido totalmente exitoso al demostrar mayor valor por dinero. Desde entonces, varios Estados han adoptado este esquema.

—¿Qué lo motivó a iniciar este proyecto y qué lo motiva para seguir adelante?

—Dos cosas, después de 22 años de carrera bancaria me di cuenta que el mercado de deuda subnacional estaba desatendido. Además el objetivo es, entonces como ahora, dotar de sustentabilidad a la deuda para desarrollar infraestructura pública productiva en diferentes ámbitos, como salud, educación, comunicaciones, espacios públicos, y también para llevar desarrollo a las comunidades más pobres del país. Por ejemplo, Guerrero, donde se implementó por primera vez la LCGM, tiene tres de los Municipios más pobres del subcontinente.

“Tengo el orgullo de haber atendido tanto a Estados con alta calidad crediticia como a otros con grandes retos y enormes necesidades de inversión. En ambos casos mejorando sustancialmente las condiciones de la deuda contraída y su calificación.

“Mientras hay Entidades sobreendeudadas, en las 15 administraciones estatales que hemos asesorado, así como en los ayuntamientos, nuestros servicios dotaron de disciplina y sustentabilidad la deuda pública directa e indirecta, además de que esos recursos se aplicaron en dar beneficios concretos a su población”, afirma.

Al final de la plática, Emilio Báez Magaña, asegura que el reto en Efin es seguir innovando y seguir creando soluciones para las necesidades de financiamiento de sus clientes, siempre en línea con las mejores prácticas de finanzas públicas. ■

“ESTAMOS MUY ADELANTADOS EN TEMAS DE DISCIPLINA, TRANSPARENCIA Y ORDEN EN LAS FINANZAS PÚBLICAS LOCALES, Y NO SÓLO CON LA LÍNEA DE CRÉDITO GLOBAL MUNICIPAL, SINO TAMBIÉN AL CREAR EL PRIMER FIDEICOMISO MAESTRO ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN Y FUENTE DE PAGO EN 2001; PRÁCTICAS AHORA MUY UTILIZADAS EN EL FINANCIAMIENTO SUBNACIONAL.”



Emilio Báez Magaña. Licenciado en administración de empresas, diplomado en administración financiera por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Tiene larga y amplia experiencia de 38 años en el sector financiero, habiendo ocupado importantes puestos como director ejecutivo en la banca comercial; director divisional de Productos de Captación y Planeación Estratégica; director divisional de la Regional Metropolitana, director de Banca Empresarial, entre otros.

Adicionalmente fungió como presidente de la Asociación de Banqueros de México en Morelos, consejero de Nacional Financiera y del FOMOR. También destacó como director de Asesoría Financiera en el Grupo Bursátil Mexicano (GBM), Casa de Bolsa, y como asesor financiero de los Estados de Morelos, Yucatán, Durango, Veracruz, Oaxaca, Baja California Sur, Guerrero, Michoacán, Baja California, Hidalgo, Colima, Jalisco, Chihuahua y Nayarit.

Desde 2000 se desempeña como socio principal y Director General de Estrategia Financiera Profesional, SC, firma de consultoría y asesoría en finanzas públicas.