



# PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

2 0 1 3 - 2 0 1 8

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA

PROGRAMA INSTITUCIONAL  
DE NACIONAL FINANCIERA, SOCIEDAD  
NACIONAL DE CRÉDITO, INSTITUCIÓN DE  
BANCA DE DESARROLLO  
2014-2018

AVANCE Y RESULTADOS 2017

INSTITUCIONAL

ÍNDICE.....	2
MARCO NORMATIVO.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
AVANCE Y LOGROS DE CADA OBJETIVO.....	5
FACTORES QUE HAN INCIDIDO EN LOS RESULTADOS.....	11
ANEXO. FICHAS DE LOS INDICADORES.....	12
GLOSARIO .....	14
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	15



---

## MARCO NORMATIVO

Este documento se presenta con fundamento en lo establecido en el numeral 32 del Acuerdo 01/2013 por el que se emiten los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de junio de 2013, el cual enuncia que:

*“Las dependencias y entidades deberán difundir y publicar en sus páginas de Internet, los programas a su cargo, al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Asimismo, deberán publicar dentro del primer bimestre de cada año, en el mismo medio electrónico, los logros obtenidos de conformidad con los objetivos, indicadores y metas definidos en los programas”.*

## RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), así como en los establecidos en otros ordenamientos de política pública, incluyendo la Reforma Financiera, Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D. (NAFIN) formuló su Programa Institucional 2014-2018, en el que se establecen los grandes retos de la Institución.

En dicho contexto, durante el año 2017 NAFIN alcanzó un 99.2% de su meta de crecimiento de cartera de crédito y garantías propio e inducido al sector privado establecida por el Gobierno de la República, al alcanzar un monto de 401,403 millones de pesos (MDP), equivalente a un incremento de 7.5% respecto al registrado el año anterior, en beneficio de 565,531 empresas y clientes con microcrédito. Con esta acción, se estima que contribuyó a mantener aproximadamente 1.1 millones de empleos en el país, tomando como base el tamaño promedio de los clientes apoyados. Cabe mencionar que, considerando las aportaciones de Capital de Riesgo del Fondo de Fondos, el apoyo a la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero y las líneas de crédito contingentes el total de los apoyos al sector privado alcanzaría un saldo de 474,490 MDP.

NAFIN dio cumplimiento a su misión, apoyando a MIPYMES y a emprendedores, a través de productos que permitieron el acceso masivo al financiamiento, como son las garantías y las cadenas productivas (con y sin fondeo), fomentando la inclusión financiera. Al respecto, del total de empresas y clientes atendidos en el año 2017, el 45.8% (258,749) fue de clientes apoyados por primera vez por NAFIN. Adicionalmente, el programa de financiamiento "Crédito Joven", dirigido a mexicanas y mexicanos de entre 18 y 35 años que quieran iniciar su empresa o hacer crecer la que tienen, con créditos desde 50 mil pesos y hasta por 2.5 millones de pesos a tasas de interés preferencial.

En este sentido, en crédito tradicional, se alcanzó un saldo de 177,380 MDP, 9.1% superior al registrado en 2016. Este se integró por 46,937 MDP de cartera de primer piso y 130,443 MDP de cartera de segundo piso. Por otra parte, el saldo del Programa de Cadenas Productivas se ubicó en 42,515 MDP. En el caso del Programa de Garantías, el saldo de Crédito Garantizado fue de 181,507 MDP, lo que representó un crecimiento nominal de 8.5% respecto a 2016. A través del esquema de garantías, se compartió con los intermediarios financieros el riesgo de crédito otorgado a las empresas mexicanas, con lo cual éstas se convierten en clientes viables.

Para operar los programas de fomento, NAFIN contó con la colaboración a diciembre de 2017 de 107 intermediarios financieros bancarios y no bancarios.

NAFIN además de atender con financiamiento lleva a cabo acciones de capacitación y asistencia técnica. Durante 2017, en el Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) que cuenta con una red de 47 instructores que impartieron 2,810 cursos presenciales y

capacitaron a 62,115 personas. Las tres Oficinas Móviles de NAFIN han estado presentes en 30 Entidades impartiendo cursos a 19,187 personas. Se ofrecieron 200 cursos relacionados con el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) beneficiando a 4,157 personas. Adicionalmente se agregaron nuevos contenidos empresariales de capacitación como: El Capital Humano es la Pyme, Como hacer de mi empresa familiar una empresa institucional, Construyendo Empresas Socialmente Responsables, entre otros. En complemento, en nafintecapacita.com se tienen 32 cursos de desarrollo empresarial con 60,349 usuarios activos acumulados. En materia de Eficiencia Energética en Pymes, se llevó a cabo el taller: Como Mejorar la Eficiencia Energética de tu Pyme en colaboración con la UNAM. Asimismo, se realizó un Webinar en colaboración con la CONUEE, el cual tuvo visualizaciones en 10 países.

En julio de 2017, Nacional Financiera colocó el primer bono social listado en la Bolsa Mexicana de Valores, por un monto de 2,000 millones de pesos, a un plazo de siete años, con una tasa cupón y un rendimiento al vencimiento de 6.05%. El instrumento obtuvo una calificación de AAA (o su equivalente) en escala local.

Se amplió la base de contacto de Nacional Financiera con las empresas del país, particularmente con las Pymes, al visitar 1,081 nuevas empresas de las 896 estimadas. A través de estas visitas se detectaron necesidades de financiamiento y se difundió la oferta institucional de productos y servicios.

Se suscribieron 20 Convenios de Colaboración con Organismos Empresariales, sector educación y Gobiernos estatales y municipales de los estados. Dichos Convenios de Colaboración en mención, se distribuyeron de la siguiente manera: Tres en la región Centro (Guerrero, Querétaro e Hidalgo); Cuatro en la Región Noreste (Nuevo León, Durango, Coahuila, Tamaulipas); cinco en Noroeste (3 en Sonora, 1 en Baja California y 1 en Baja California Sur); cuatro en Occidente (3 en Aguascalientes, 1 en Jalisco) y cuatro en la región Sur (Oaxaca, Chiapas, Yucatán y Campeche).

Se llevaron a cabo 938 publicaciones y entrevistas en medios de comunicación locales.

Se participó en el proyecto de Red Compartida por un monto de hasta 5,500 MDP. El financiamiento será otorgado con la Banca de Desarrollo por un monto conjunto de 17,500 MDP.

## AVANCES Y LOGROS

### **Objetivo 1. Ampliar el acceso al financiamiento en mejores condiciones (más crédito y más barato), así como a otros servicios empresariales a las Mipymes y emprendedores, con un enfoque orientado a mejorar su productividad: el otorgamiento de crédito y garantías (flujo de recursos)**

El desarrollo del país requiere de una mayor penetración financiera, que apoye el fortalecimiento de la planta productiva. La baja participación de las Mipymes en el acceso al crédito es una limitante a la inversión y a la producción. En este contexto, NAFIN ha establecido ambiciosas metas de crecimiento en beneficio de las empresas del sector privado, principalmente micro, pequeñas y medianas.

Igualmente, y para lograr un mayor alcance, NAFIN ha focalizado sus esfuerzos en sectores y regiones donde la banca múltiple no participa plenamente y requiere una mayor colaboración de los intermediarios financieros no bancarios (IFNB's). La tendencia internacional apunta a que crecerá la participación de IFNB's por lo que NAFIN ha concentrado sus esfuerzos para que operen con las mejores prácticas y cumplan con el objetivo de financiar a las Mipymes del país. Además de otorgar financiamiento, NAFIN tiene un enfoque orientado a mejorar la productividad y competitividad de la economía mexicana a través de promover la capacitación y asistencia técnica para agilizar los procesos de negocio.

#### **Logros**

Los programas de NAFIN permitieron apoyar a 565,531 beneficiarios. De ese total, el 45.8% (258,749) fueron clientes apoyados por primera vez, lo que refleja la efectividad de los programas de NAFIN para ampliar el acceso al crédito a un mayor número de unidades productivas (inclusión financiera). Igualmente, a través de sus programas de formación empresarial se puso en operación un nuevo programa de asistencia técnica, con enfoque en mejorar la productividad de las empresas atendidas. En este contexto, se inauguró el Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM), que será la ventanilla única de atención para Mipymes, Emprendedores e Intermediarios Financieros. Este centro cuenta con una red de 47 instructores a nivel nacional, los cuales impartieron 2,810 cursos presenciales y capacitaron a 62,115 personas. Las tres Oficinas Móviles de NAFIN han estado presentes en 30 Entidades impartiendo 1,151 cursos a 19,187 personas. Se ofrecieron 200 cursos relacionados con el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) beneficiando a 4,157 personas. Adicionalmente, se agregaron nuevos contenidos empresariales de

capacitación como: El Capital Humano es la Pyme, Como hacer de mi empresa familiar una empresa institucional, Construyendo Empresas Socialmente Responsables, entre otros. En complemento, en nafintecapacita.com se tienen 32 cursos de desarrollo empresarial con 60,349 usuarios activos acumulados. En materia de Eficiencia Energética en Pymes, se llevó a cabo el taller: Como Mejorar la Eficiencia Energética de tu Pyme en colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, se realizó un Webinar en colaboración con la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de Energía (CONUEE), el cual tuvo 355 visualizaciones en 10 países.

#### **Actividades relevantes**

##### **Estrategia 1.1: Enfoque a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector privado, con esquemas de tipo masivo**

Se tuvo un crecimiento del 7.5% en la cartera de crédito y garantías con el sector privado, respecto al año anterior, esto se traduce en un mayor impacto en el desarrollo económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. Igualmente, se apoyó a un total de 565,531 empresas y clientes con microcréditos. Se estima que ello contribuyó al mantenimiento de 1.1 millones de empleos en el país, tomando como base el tamaño promedio de los clientes apoyados.

##### **Estrategia 1.2: Mejorar condiciones de acceso al crédito**

El saldo de Crédito Garantizado fue de 181,507 MDP, lo que representó un crecimiento nominal de 8.5% respecto a 2016. A través del esquema de garantías, se compartió con los intermediarios financieros el riesgo de crédito otorgado a las empresas mexicanas, con lo cual éstas se convierten en clientes viables.

Se asignaron líneas de garantía en subastas, con una cobertura promedio del 46%, logrando un mayor apalancamiento de los recursos.

A través del Fideicomiso México Emprende utilizado para los cuatro productos de "Crédito Joven", durante 2017, NAFIN otorgó 2,723 créditos por un monto de 1,139 millones de pesos.

Se contribuyó con la creación de 1,189 nuevas empresas y se impulsó el crecimiento de más de 700 empresas.

##### **Estrategia 1.3: Promover los servicios empresariales para mejorar la productividad**

Se obtuvieron las siguientes opiniones del Programa de Formación Empresarial:

- 31,596 emprendedores consideran que este programa los ayudará a iniciar su empresa.
- 14,406 empresas esperan mejor su rentabilidad

- 16,410 empresarios consideran que este programa les ayudará a incrementar sus ventas
- 5,193 participantes opinaron que podrán generar nuevos empleos.

## **Objetivo 2. Apoyar el desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores prioritarios y de alto impacto, en coordinación con otros bancos de desarrollo y bajo esquemas que permitan corregir fallas de mercado**

Una de las áreas de actuación de NAFIN considera su participación en el financiamiento de proyectos de inversión de alto impacto en sectores estratégicos.

La estrategia institucional en esta área se enfoca en la atención de sectores sub-atendidos por el sistema financiero y que no cuentan con una adecuada oferta de productos financieros y de fondeo a largo plazo en dólares o pesos.

### **Logros**

Durante el 2017, se da seguimiento a los créditos autorizados en favor de un complejo petroquímico en Coatzacoalcos para la producción de polietileno de alta y de baja densidad

El proyecto fue premiado con el galardón Best Projects Awards, que otorga la revista especializada Engineering News-Record (ENR) al ser uno de los proyectos de mayor impacto económico y social en el mundo.

Se participó en el proyecto de Red Compartida por un monto de hasta 5,500 MDP. El financiamiento será otorgado con la Banca de Desarrollo por un monto conjunto de 17,500 MDP..

### **Actividades relevantes**

#### **Estrategia 2.1: Apoyar el desarrollo de la empresa mediana**

Crédito y Garantía a Empresa Mediana: se otorgó un monto de 61,289 MDP, en beneficio de 3,858 empresas.

#### **Estrategia 2.2: Apoyar con productos de Banca de Inversión los sectores prioritarios que actualmente tiene autorizados la Institución por parte de su Consejo Directivo**

En apoyo a estos sectores, se financiaron proyectos que permitieron incrementar el saldo de la cartera de crédito en Primer Piso, pasando de 34,072 MDP a 46,937 MDP lo que representó un crecimiento nominal de 38%.

## **Objetivo 3. Fomentar el desarrollo regional y sectorial del país a través de una oferta diferenciada de productos, de forma individual o con otros intermediarios, de acuerdo con las vocaciones productivas de cada región y con una estructura de soporte presencial, moderna y eficaz**

A través de la Red de Promoción Regional y Relaciones Institucionales de NAFIN se pretende contribuir en mayor medida a la generación de impacto económico, identificando necesidades de mercado que generen proyectos de impacto regional y de sustentabilidad ambiental. Para lograr tener dichos proyectos se promueve el desarrollo de una oferta integral de productos y servicios, acorde con las vocaciones regionales y alineadas a los sectores actuales y futuros del INADEM. Adicionalmente, dicha Red ha contribuido a profundizar en la atención de los mercados locales y a continuar fortaleciendo la relación de negocios y alianzas con los principales agentes económicos, utilizando como apoyo los Consejos Consultivos Estatales. Con esta cobertura a nivel regional se asegura que los proyectos referenciados por la Red se incluyan en los procesos de las áreas de producto de la oficina matriz y que las empresas y emprendedores cuenten con niveles de servicio y respuesta eficientes por parte de NAFIN. La Red, por medio de su función de Relaciones Institucionales, lleva a cabo alianzas con otros bancos de desarrollo, que permitan generar sinergias en la promoción e instrumentación de proyectos de alto impacto. Al mismo tiempo, NAFIN elabora planes de negocio por entidad federativa a fin de contar con una estrategia de promoción e identificación de proyectos, acorde a las necesidades del estado y así lograr un mayor impacto en el desarrollo nacional.

### **Logros**

Durante el 2017 se fortaleció la relación estratégica de Nacional Financiera con los empresarios de todo el país a través de los Consejos Consultivos, los que adicionalmente se han convertido en uno de los principales canales de comunicación entre el Gobierno Federal y el sector empresarial.

En la actualidad esta Red de participación ciudadana cuenta con 660 Consejeros Consultivos. Asimismo, el incremento de la participación de mujeres empresarias en los Consejos Consultivos ha sido una tarea constante de inclusión de género, por lo que durante el 2017 se contó con 100 Consejeras.

En lo que a la actividad propia de los Consejos Consultivos se refiere, durante el 2017 se realizaron 127 sesiones en las 32 entidades federativas.

El funcionamiento de los 5 Comités de Trabajo en el 2017 y las disertaciones sostenidas en el pleno de las Sesiones de Consejo, contribuyó a la generación de 366 acuerdos relacionados con la promoción de los servicios institucionales y la generación de negocio, denominados normalmente como “acuerdos de negocio”, de los cuales al cierre de diciembre ya atendieron 320 solicitudes, representado un avance del 87%.

Durante el 2017, los Consejeros Consultivos referenciaron diversos prospectos para la colocación de los productos y servicios de la Institución, como son: Garantía Selectiva, Cadenas Productivas, Contratos de Tesorería, Crédito Joven, Mujeres Pyme, Financiamiento Corporativo, Proyectos Sustentables,

Intermediarios Financieros no Bancarios y Programas Sectoriales a la Medida.

### Actividades relevantes

#### Estrategia 3.1: Promoción y venta de todos los productos institucionales a fin de contribuir en mayor medida a la generación de impacto económico

A nivel nacional, en la operación conjunta de Primer piso y Segundo piso al sector privado, aumentó el Saldo de Cartera de Crédito y Garantías al Sector Privado en 7.5% con respecto al año anterior, en beneficio de 565,531 empresas y clientes con microcrédito. Con esta acción, se estima que contribuyó a mantener aproximadamente 1.1 millones de empleos en el país, tomando como base el tamaño promedio de los clientes apoyados.

#### Estrategia 3.2: Identificar y generar proyectos que permita incrementar la productividad de manera regional y sectorialmente equilibrada

Participación de Nacional Financiera en los 5 Comités de Trabajo estatales, los cuales se enfocaron en temáticas estratégicas como son: Diseño de Productos atendiendo a las Vocaciones Regionales, Promoción e Inclusión de Nuevos Clientes, Apoyo a Emprendedores y Fomento a la Innovación, Capacitación y Asistencia Técnica y Relaciones Institucionales.

### Resultados de los indicadores del objetivo

Nombre	Línea base 2013	2014	2015	2016	2017	Meta 2018
Saldo de cartera directa e inducida por garantías al sector privado	242,415 MDP	283,816 MDP	319,183 MDP	373,475 MDP	401,403 MDP	456,000 MDP

### Objetivo 4. Contribuir al desarrollo de los mercados financieros a través de instrumentos y mecanismos innovadores que mejoren su funcionamiento y para que se fortalezcan como fuentes de financiamiento para las Pymes

NAFIN participa en los mercados financieros, dentro de un marco de políticas prudenciales, cuidando la adecuada relación riesgo-

rendimiento de las posiciones, con una orientación a fortalecer y dar profundidad a los mercados (formador de mercados) así como mantenerse como fuente de ingresos para consolidar una estructura financiera sólida del banco. A través de generar esquemas innovadores para la colocación de títulos de mediano y largo plazo (Subasta Sindicada), y nuevos instrumentos que permitan la baja en los costos de fondeo, y mejorar las condiciones de liquidez de los valores emitidos. Asimismo, consolida instrumentos para fomentar el ahorro interno, a través del desarrollo de nuevos productos de inversión acordes a las necesidades de los mexicanos por medio de la Operadora de Fondos, mantiene una estructura de fondeo que permita obtener los recursos necesarios en las mejores condiciones, y lleva a cabo una estrategia de captación de moneda extranjera a través de Certificados de Depósito emitidos por la sucursal de Londres. NAFIN mantiene su participación como principal Agente Financiero del Gobierno Federal con los organismos multilaterales, diseña e instrumenta programas que requieren financiamiento externo y utilizando fuentes de fondeo de organismos internacionales, particularmente para las operaciones a largo plazo. Adicionalmente, NAFIN contribuye a la liquidez en el mercado secundario de valores Gubernamentales y Corporativos, para el desarrollo del Mercado Mexicano de Deuda.

### Logros

En julio de 2017, de acuerdo con su estrategia de desarrollo del mercado de valores y de apoyo al sector social del país, Nacional Financiera colocó el primer bono social listado en la Bolsa Mexicana de Valores que cuenta con una segunda opinión. La transacción obtuvo una demanda total de 13,373 MDP, lo que representa una sobredemanda de 3.34 veces respecto del monto total colocado que fue de 4,000 MDP y de 6.68 veces el monto objetivo que fue de 2,000 MDP. La tasa de colocación tuvo un diferencial respecto a la tasa TIEE de 28 días de menos 2 puntos base a un plazo de 5 años. El instrumento obtuvo una calificación de AAA (o su equivalente) en escala local por parte de 5 agencias calificadoras S&P, Moody's, Fitch, DBRS y HR.

Para esta emisión, los recursos se destinarán para financiar programas con metas sociales entre los que destacan los temas de educación, servicios financieros para poblaciones de bajos ingresos y marginadas, otorgamiento de créditos a mujeres emprendedoras o financiamiento dirigido a MIPYMES, mejoramiento de viviendas existentes, apoyo a la recuperación económica de MIPYMES o a empresas afectadas por desastres naturales.

El Bono Social de NAFIN se alinea con los Principios de Bonos Sociales (Social Bond Principles) 2017 de International Capital Market Association. Adicionalmente, contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en materia de combate a la pobreza, educación inclusiva, igualdad de género, empleo digno y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. El Bono Social cuenta con la Segunda

Opinión de Sustainalytics B.V., firma proveedora de investigación y análisis de la gobernanza ambiental y social, que evaluó el instrumento para asegurar que estuviera alineado con los Principios del Bono Social.

Durante marzo de 2017, Nacional Financiera regresó a los mercados internacionales de deuda, en esta ocasión realizando la primera emisión, desde la década de los 90, en el mercado japonés de un bono en yenes por un monto de 10,000 millones, a 5 años con una tasa cupón de 0.78%, que fue equivalente a una tasa en dólares de L3m + 157 pb.

Derivado del gran recibimiento por parte de los inversionistas japoneses, se emitió el segundo bono en yenes. El monto de colocación fue de 15,000 millones de yenes equivalente a 131 millones de dólares americanos aproximadamente, con un plazo de 5 años con tres meses y una tasa cupón de 0.66%, 12 puntos base por debajo del primer bono, lo cual fue equivalente a una tasa en dólares de L3m + 130 pb.

### Actividades relevantes

#### Estrategia 4.1: Desarrollo y colocación de instrumentos

En julio de 2017, Nacional Financiera colocó el primer bono social listado en la Bolsa Mexicana de Valores, por un monto de 2,000 millones de pesos, a un plazo de siete años, con una tasa cupón y un rendimiento al vencimiento de 6.05%.

NAFIN continuó con la emisión de certificados bursátiles de largo plazo a través de su programa de Subastas Sindicadas. La emisión de Certificados Bursátiles mantuvo el esfuerzo por ampliar la gama de inversionistas, particularmente dando acceso a inversionistas extranjeros interesados en invertir en pesos, así como mayor competitividad y reducción en los costos de financiamiento.

Las estrategias en materia de tesorería se enfocaron a reducir los costos de captación de recursos en los mercados a fin de transferir dichos beneficios a los acreditados de NAFIN, cumpliendo con ello su mandato de mejorar las condiciones de acceso al crédito de las empresas mexicanas.

### Objetivo 5. Maximizar el impacto en el desarrollo económico, sujeto a una rentabilidad financiera que asegure la sustentabilidad de largo plazo de la Institución

NAFIN siempre ha tenido la capacidad de adaptarse al contexto económico y a los requerimientos de política pública establecidos por el gobierno federal; en este sentido la institución aprovecha su fortaleza, tanto financiera y operativa, para evolucionar hacia una gestión orientada a resultados que le permita tener impacto en el desarrollo económico nacional. Durante los últimos años la situación financiera de la institución se ha fortalecido, como resultado del incremento permanente y estable en sus ingresos,

derivado principalmente de un mayor volumen de negocios, la mejora en la calidad de los activos y la administración de riesgos con criterios prudenciales. Por otra parte, NAFIN cuenta con una estructura financiera sólida para ampliar la colocación de crédito e incrementar el impacto en la economía, con un nivel de capitalización del 12.9%, cartera vencida baja, inferior al 0.9% y una adecuada cobertura de la cartera vencida con reservas preventivas de crédito. Adicionalmente, se ha trabajado en redefinir la estrategia financiera de NAFIN, en el marco de lo establecido en la Reforma Financiera, dando seguimiento con precisión y transparencia al rendimiento objetivo de las operaciones, el perfil y la tolerancia al riesgo, así como a los tipos de operaciones que permitan un equilibrio entre la sustentabilidad de la Institución y el impacto económico de sus apoyos. A su vez, NAFIN trabaja en políticas específicas que incluyen condiciones preferenciales para operaciones con alto impacto económico y social.

### Logros

Se logró una Rentabilidad sobre Capital del 5.3%, esta considera el pago de un aprovechamiento por 550 MDP realizado por NAFIN al Gobierno Federal en el ejercicio 2017, sin este aprovechamiento la rentabilidad obtenida habría sido de 6.5%.

### Actividades relevantes

#### Estrategia 5.1: Mantener la fortaleza financiera de la Institución

Se mantuvo una gestión responsable en materia financiera, cumpliendo con las políticas de administración de riesgos autorizadas por el Consejo Directivo. Al mismo tiempo, se amplió el volumen de negocios de la Institución y se diversificó su portafolio, en beneficio de su mercado objetivo, destacando los de crédito, garantías y fideicomisos. En este contexto, se ha mantenido una cartera vencida controlada, de 0.88% a diciembre de 2017 y se registró una utilidad neta de 1,502 MDP.

### Objetivo 6. Contar con una estructura de soporte y gestión flexible e innovadora, con recursos humanos capacitados, que permitan a la Institución responder adecuadamente a los objetivos de política pública del Gobierno Federal, sin un impacto relevante en la situación financiera de la Institución

Durante los años recientes, la institución llevó a cabo un profundo proceso de reducción de su estructura organizacional, en el marco de una estrategia conservadora en la colocación de crédito, lo que permitió mantener niveles de capitalización altos y una cartera de clientes con bajos índices de morosidad, reflejándose en el fortalecimiento de su estructura financiera.

A partir de una nueva visión, orientada a la ampliación del crédito con impacto en el desarrollo y en el marco de lo señalado en la



Reforma Financiera, respecto a dotar a la institución de las herramientas de tipo organizacional y para una mayor toma de riesgos, se revisó la plantilla de personal, con el fin de contar con una estructura organizacional flexible, capaz de adaptarse eficientemente a los cambios del entorno y a su estrategia de negocio.

### Logros

Como resultado de sus políticas de eficiencia organizacional, la estructura orgánica de la institución se ha mantenido en niveles similares en los últimos años; sin embargo, y derivado del importante incremento en los volúmenes de negocio, se ha determinado la necesidad de fortalecerla. En 2017 se dio cumplimiento al plan anual de capacitación con enfoque en temas de banca de desarrollo a fin de estandarizar el nivel de conocimientos financieros.

### Actividades relevantes

#### Estrategia 6.1: Redefinir la estrategia financiera de la Institución, en el marco de lo establecido en la Reforma Financiera

Como resultado del análisis de cargas de trabajo y nuevas actividades, se identificaron las necesidades de las áreas de negocio y de apoyo. Asimismo, se gestionó el pago de incentivos autorizados para funcionarios.

#### Estrategia 6.2: Fortalecer la estructura de soporte y el desarrollo de las capacidades

Se concretó el registro de la plantilla autorizada por el Consejo Directivo.

Se implementó de acuerdo con los ejes de la estrategia del nuevo modelo del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el seguimiento del Plan de Calidad, con la finalidad de fortalecer los procesos institucionales de movimientos de personal en la estructura organizacional (promociones, aumentos de sueldos y contrataciones, entre otros).

### Objetivo 7. Asegurar que la Institución cuente con una gestión orientada a resultados que permita mejorar su impacto en el desarrollo económico

Como se ha mencionado, la nueva visión de Nacional Financiera tiene como propósito fundamental maximizar su impacto en el desarrollo económico, sujeto a una rentabilidad financiera que asegure su sustentabilidad de largo plazo.

Para evaluar los resultados institucionales Nacional Financiera se utilizan indicadores de impacto como: inclusión financiera,

bancarización e impacto de sus productos financieros y de capacitación y asistencia técnica, entre otros; lo anterior, en adición a las métricas de desempeño definidos en el Programa de Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) y los indicadores de gestión y eficiencia tradicionales.

### Logros

Se apoyaron 565,351 empresas y clientes con microcrédito en 2017, de éstos el 45.8% (258,749) fueron clientes apoyados por primera vez en los últimos cinco años.

### Actividades relevantes

#### Estrategia 7.1: Desarrollar la infraestructura y procesos para orientar a la organización hacia una gestión para resultados

Se desarrolló el diseño y medición de nuevos indicadores de impacto (KPI's) para el Programa de Cadenas Productivas teniendo como producto final un documento impreso con los indicadores del impacto de dicho programa. Se dio inicio el desarrollo de la herramienta de seguimiento de la Matriz de Impacto en el Desarrollo (MID) que es la primera fase del sistema. Asimismo, se han creado Programas de Impulso Regional y Fomento al empleo, y se han apoyado Proyectos Sustentables con el fin de generar impacto en el desarrollo nacional.

#### Estrategia 7.2: Diseño y seguimiento de indicadores de impacto

Se estableció el indicador denominado crédito directo e impulsado de la banca de desarrollo el cual mide la operación conjunta de Primer piso y Segundo piso al sector privado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) el cual en 2017 fue de 2.05% y representará para 2018 1.92% del PIB. A través del Programa de Formación Empresarial se han beneficiado a 142,020 personas quienes tienen la expectativa de incrementar sus ventas, mejorar su rentabilidad, generar nuevos empleos y/o iniciar con su empresa.

### Resultados de los indicadores del objetivo

Nombre	Línea base 2013	2014	2015	2016	2017	Meta 2018
Crédito directo e impulsado de la banca de desarrollo	1.5%	1.65%	1.76%	1.80%	2.05%	1.92%

## **FACTORES QUE HAN INCIDIDO EN LOS RESULTADOS**

Los resultados del ejercicio 2017 permiten corroborar el impacto que la Reforma Financiera está teniendo en las instituciones de Banca de Desarrollo en nuestro país. Con ella, se fortaleció su mandato para que un mayor número de empresas tengan acceso al crédito, en mejores condiciones (más crédito y más barato): Igualmente, con la flexibilidad y autonomía de gestión emanada de dicha Reforma, la Institución está fortaleciendo su capital humano y ampliando su mercado de actuación. En este marco, durante 2017 se alcanzó un índice de Penetración Financiera de 2.05%, en línea con lo considerado en el Programa Institucional para el cierre del año 2018. Este índice mide el saldo de la cartera de crédito directa e impulsada por garantías al sector privado, como porcentaje del Producto Interno Bruto.

NAFIN ha diversificado sus ingresos a través de los diferentes negocios, dentro de los cuales, en 2017 el 68% correspondió a crédito y garantías y el 32% a otros negocios e ingresos netos. La utilidad institucional se ubicó en 1,502 MDP, de tal manera que se obtuvo una rentabilidad anual después de aprovechamiento sobre el capital de 5.3% nominal.

Otro producto que contribuyó en los ingresos de manera relevante fueron los créditos otorgados en Primer Piso dirigidos a Proyectos Sustentables y Financiamiento Corporativo, el crecimiento del saldo de esta cartera fue de 38%.

En 2017, se dedicaron más recursos a la promoción de los productos y servicios institucionales a través de las unidades móviles en todo el país, y se invirtió en el desarrollo de Programa Crédito Joven.

## ANEXO. FICHAS DE LOS INDICADORES

Objetivos:		Objetivo 1: Ampliar el acceso al financiamiento en mejores condiciones. Objetivo 2: Apoyar el desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores prioritarios y de alto impacto. Objetivo 3: Fomentar el desarrollo regional y sectorial del país. Objetivo 7: Asegurar que la Institución cuente con una gestión orientada a resultados.				
Nombre del indicador		Crédito directo e impulsado de la banca de desarrollo				
Fuente de información o medio de verificación		Informes del Director General al Consejo Directivo al cierre de cada año.				
Dirección electrónica donde puede verificarse el valor del indicador		<a href="http://www.nafin.com/portaln/content/sobre-nafinsa/otra-informacion">http://www.nafin.com/portaln/content/sobre-nafinsa/otra-informacion</a>				
Línea base	Valor observado del indicador en 2013	Valor observado del indicador en 2014	Valor observado del indicador en 2015	Valor observado del indicador en 2016	Valor observado del indicador en 2017	Meta 2018
2013	1.5	1.65	1.76	1.80	2.05	1.92
Método de cálculo			Unidad de Medida		Frecuencia de medición	
(Saldo de Crédito Directo al Sector Privado + Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado + Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas) / (Producto Interno Bruto) x 100			Porcentaje		Anual	
Nombre de la variable 1			Valor observado de la variable 1 en 2017			
Saldo de Crédito Directo al Sector Privado 1/			232,821 MDP			
Nombre de la variable 2			Valor observado de la variable 2 en 2017			
Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado			181,507 MDP			
Nombre de la variable 3			Valor observado de la variable 3 en 2017			
Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas 2/			0			
Nombre de la variable 4			Valor observado de la variable 4 en 2017			
Saldo Impulsado a través de Capital de Riesgo del Fondo de Fondos			60,162 MDP			
Nombre de la variable 5			Valor observado de la variable 5 en 2017			
Producto Interno Bruto (Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2014 - Estimado)			23,145,854 p/			

- 1/ Incluye: saldo con Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND) y Líneas de crédito contingente FND con base en el Comunicado de Prensa de la SHCP de abril de 2014 ([http://www.shcp.gob.mx/Biblioteca\\_noticias\\_home/comunicado\\_037\\_2014.pdf](http://www.shcp.gob.mx/Biblioteca_noticias_home/comunicado_037_2014.pdf))
- 2/ El saldo de las bursatilizaciones de cartera de crédito (Garantías Bursátiles) se liquidó al cierre del año.
- p/: Cifras preliminares

Objetivo:		Objetivo 1: Ampliar el acceso al financiamiento en mejores condiciones. Objetivo 2: Apoyar el desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores prioritarios y de alto impacto. Objetivo 3: Fomentar el desarrollo regional y sectorial del país.				
Nombre del indicador		Saldo de cartera directa e inducida por garantías al sector privado				
Fuente de información o medio de verificación		Informes del Director General al Consejo Directivo al cierre de cada año				
Dirección electrónica donde puede verificarse el valor del indicador		<a href="http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/otra-informacion">http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/otra-informacion</a>				
Línea base	Valor observado del indicador en 2013	Valor observado del indicador en 2014	Valor observado del indicador en 2015	Valor observado del indicador en 2016	Valor observado del indicador en 2017	Meta 2018
2013	242,415	283,816	319,183	373,475	474,490	456,000
Método de cálculo			Unidad de Medida		Frecuencia de medición	
Saldo de Crédito Directo al Sector Privado + Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado + Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas			Millones de Pesos		Anual	
Nombre de la variable 1			Valor observado de la variable 1 en 2017			
Saldo de Crédito Directo al Sector Privado 1/			232,821 MDP			
Nombre de la variable 2			Valor observado de la variable 2 en 2017			
Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado			181,507 MDP			
Nombre de la variable 3			Valor observado de la variable 3 en 2017			
Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas 2/			0			
Nombre de la variable 4			Valor observado de la variable 4 en 2017			
Saldo Impulsado a través de Capital de Riesgo del Fondo de Fondos			60,162 MDP			

- 1/ Incluye: saldo con Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), Capital de Riesgo del Fondo de Fondos y líneas de crédito contingente.
- 2/ El saldo de las bursatilizaciones de cartera de crédito (Garantías Bursátiles) se liquidó al cierre del año.



---

## GLOSARIO

No se requiere.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

No se requiere.

