

**Nacional Financiera, S.N.C.**

Informe de actividades

2002



**Nacional Financiera, S.N.C.**  
**Integración del Consejo Directivo y Comisarios**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

**CONSEJEROS SERIE "A"**

Propietarios

**Lic. Francisco Gil Díaz**  
SECRETARIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO  
Y PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

**Dr. Agustín Carstens Carstens**  
SUBSECRETARIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

**Dr. Luis Ernesto Derbez Bautista**  
SECRETARIO DE ECONOMÍA

**Ing. Ernesto Martens Rebolledo**  
SECRETARIO DE ENERGÍA

**Dr. Guillermo Ortiz Martínez**  
GOBERNADOR DEL BANCO DE MÉXICO

**Ing. Alfredo Elías Ayub**  
DIRECTOR GENERAL DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Suplentes

**Lic. Alfredo Gómez Aguirre**  
DIRECTOR GENERAL DE BANCA DE DESARROLLO, SHCP

**Act. Alonso Pascual García Tamés**  
DIRECTOR GENERAL DE CRÉDITO PÚBLICO, SHCP

**Lic. Juan Bueno Torio**  
SUBSECRETARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SE

**Ing. Juan Antonio Barges Mestres**  
SUBSECRETARIO DE HIDROCARBUROS, SENER

**Dr. Jesús Marcos Yacaman**  
SUBGOBERNADOR DEL BANCO DE MÉXICO

**Dr. Guillermo Enrique Babatz Torres**  
DIRECTOR GENERAL DE SEGUROS Y VALORES, SHCP

**CONSEJEROS SERIE "B"**

Propietarios

**Ing. Héctor Rangel Domene**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO COORDINADOR  
EMPRESARIAL, CCE

**Ing. Javier Prieto de la Fuente**  
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN NACIONAL  
DE CÁMARAS INDUSTRIALES, CONCAMIN

**Lic. Arturo González Cruz**  
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN  
DE CÁMARAS NACIONALES DE COMERCIO,  
SERVICIOS Y TURISMO, CONCANACO-SERVYTUR

Suplentes

**Lic. Francisco Garza Zambrano**  
PRESIDENTE DE CEMEX MÉXICO-ESTADOS UNIDOS  
Y COMERCIO INTERNACIONAL

**Lic. Yeidckol Polevnsky Gurwitz**  
PRESIDENTA DE LA CÁMARA NACIONAL  
DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN, CANACINTRA

**Lic. Alfonso García Macías**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
DE GAMAA DERIVADOS, S. A. DE C. V.

**CONSEJEROS INDEPENDIENTES DE LA SERIE "B"**

Sólo existen consejeros propietarios independientes

**C.P. Carlos Aguilar Villalobos**

**Lic. Pedro Pinsón Edelen**

**COMISARIOS**

Propietarios

**Lic. Eduardo Romero Ramos**  
SUBSECRETARIO DE ATENCIÓN CIUDADANA  
Y CONTRALORÍA SOCIAL, SECODAM

Suplentes

**Lic. Carlos Arturo Aguirre Islas**  
COORDINADOR DE ÓRGANOS DE VIGILANCIA  
Y CONTROL DEL SECTOR HACIENDA, SECODAM

Serie "A"

Serie "B"

**Sr. Ignacio Núñez Anta**  
INTERVENTOR Y GERENTE DEL GRUPO FINANCIERO CAPITAL  
Y GRUPO FINANCIERO

**Nacional Financiera, S.N.C.**

**Funcionarios que asisten a las sesiones del Consejo Directivo**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

**C.P. Mario M. Laborín Gómez**

DIRECTOR GENERAL

**Lic. Miguel García y García**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO JURÍDICO Y FIDUCIARIO

**Lic. Steven Saide Azar**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE ADMINISTRACIÓN

**Lic. Alan Castellanos Carmona**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

**Ing. Pedro A. Argüelles Rodríguez**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE CRÉDITO

**C.P. José Luis Acuña Contreras**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO FINANCIERO

**Lic. Federico Patiño Márquez**

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE FOMENTO

**C.P. Jorge Sánchez Baca**

TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN  
NACIONAL FINANCIERA, S. N. C.

**Ing. Ramón Aznar Coon**

SECRETARIO PARTICULAR DEL DIRECTOR GENERAL

**Lic. Carlos Toledo Sánchez**

SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO

**Lic. Lázaro Jiménez García**

PROSECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO

# Contenido

■	<b>Presentación</b>	<b>6</b>
I.	<b>Desarrollo de la Pyme Mexicana</b>	<b>8</b>
	a. Financiamiento Total	8
	b. Programas de Crédito	9
	c. Nafinsa Electrónico y Desarrollo de Negocios	11
	d. Capacitación y Asistencia Técnica Empresariales	14
	e. Inversión Accionaria	15
	f. Nafinsa como Agente Financiero	16
	g. Negocios Fiduciarios	17
II.	<b>Participación en el Mercado Financiero</b>	<b>18</b>
	a. Mercado Nacional	18
	b. Mercado Internacional	21
III.	<b>Gestión</b>	<b>26</b>
	a. Rediseño de Procesos, Cultura de Calidad y Gasto	26
	b. Plan Estratégico de Tecnología (PET)	27
IV.	<b>Situación Financiera</b>	<b>28</b>
	a. Posición Activa	28
	b. Posición Pasiva	28
	c. Resultados	29
■	<b>Nafinsa en 2003</b>	<b>30</b>
■	<b>Directorio de Oficinas</b>	<b>32</b>
■	<b>Apéndice</b>	
	Estados Financieros Consolidados 2002	
	Nafinsa en Números	

## Presentación

Nacional Financiera experimenta una nueva cultura institucional caracterizada por un profundo proceso de cambio que persigue atender las necesidades de nuestros clientes, con mayor eficiencia y a un menor costo. En este sentido, estamos inmersos en un rediseño organizacional que nos ha permitido incrementar la competitividad, ser más rentables, buscar la mejora continua y una mayor integración del personal, con el fin de ofrecer mejores productos para satisfacer las necesidades reales de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

En el año 2000, Nacional Financiera respaldó con diversos programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica a 15 mil empresas, cifra que aumentó a 90 mil en 2001 y alcanzó las 230 mil en 2002. Nuestra meta es apoyar a 400 mil empresas en 2004, lo cual constituye un enorme reto que requiere un esfuerzo permanente. Para ello contamos con la mejor gente, con el más alto nivel de compromiso.

Igualmente, los recursos canalizados al sector privado de la economía pasaron de 18 mil millones de pesos en el año 2000 a 49 mil millones para el cierre de 2002. Esta oferta se complementa de manera integral con un reenfoque de los servicios de capacitación, asistencia técnica e información vía electrónica por medio de nuestro Centro de Atención a Clientes y del portal en Internet, Nafinsa.com.

Estos avances han sido resultado de una continua innovación tecnológica. Actualmente 98% de las operaciones que efectúa Nacional Financiera a través de su red de intermediarios se realiza vía electrónica, con la consecuente reducción de costos operativos y la simplificación de trámites burocráticos.

Los servicios electrónicos constituyen la herramienta principal para que nuestra institución cumpla con las ambiciosas metas trazadas para incentivar el crecimiento regional y fomentar la generación de empleos en el país.

El cambio impulsado derivó en que Nacional Financiera haya sido una de las primeras instituciones del sector público en recibir la certificación en la nueva norma internacional de calidad ISO 9001:2000, la cual constituye una garantía de nuestra nueva visión de servicio. Para el cierre de 2002, contábamos con 11 procesos certificados, entre ellos los de mercados financieros de cambios, de capitales y de dinero; agente financiero; Centro



de Atención a Clientes; control de créditos; avalúos; la Secretaría del Consejo Directivo; inversión accionaria indirecta; desarrollo empresarial; Órgano Interno de Control y Eurocentro.

Asimismo, fue certificada la actividad fiduciaria, en la cual se puso en marcha un moderno esquema de servicios vía Internet, único en el país, que se ofrece a más de 500 negocios que Nacional Financiera administra, lo cual la convierte en el fiduciario más grande de América Latina.

Debe destacarse también, la activa presencia de la Institución en los mercados financieros tanto del país como el extranjero. Lo mismo como dictaminadora o estructuradora de operaciones, que desarrollando nuevos productos para las Pymes, Nafinsa se ha significado por su importante contribución al desarrollo de los mercados financieros.

En el periodo se obtuvo una utilidad de 74 millones de pesos (MDP), lo que permitió fortalecer el índice de capitalización que se ubicó en 11.3% al finalizar el año, lo que se compara muy favorablemente con el 8.0% requerido por las autoridades.

Finalmente, cabe mencionar que la Institución ha sumado importantes distinciones, destacando el Premio *Yahoo!* para su portal de Internet, como el mejor de su ramo; el reconocimiento *Gartner Inc.* por el Programa de Cadenas Productivas, como un caso de éxito en atención a las Pymes; el Premio *Innova* a la Calidad otorgado por la Presidencia de la República, por los novedosos servicios de Nafinsa electrónico y fiduciario en línea; el Sello *BetterWeb* de *PriceWaterhouseCoopers*, el cual certifica la calidad en el desarrollo de prácticas en atención a clientes en línea y el Premio Nacional de Innovación y Calidad en Administración Pública 2002, al desarrollar el mejor proyecto de las empresas del gobierno federal.

Con lo que aquí se expone, en Nacional Financiera estamos ciertos de que nuestra mirada al futuro es promisoria para cumplir nuestra misión de ser el banco de desarrollo que apoya a la pequeña y mediana empresa mexicana.

# I.

## Desarrollo de la Pyme Mexicana

Nacional Financiera operó durante el año que se informa, estrategias que tuvieron un impacto favorable en diferentes frentes, todos prioritarios para el gobierno federal: incidir en la reactivación de la demanda de crédito, apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Pyme), y fortalecer la participación de intermediarios financieros en la operación institucional.

### A. Financiamiento Total

Nafinsa canalizó en el año un total de 92,077 millones de pesos, superior en términos reales en 56% a la meta anual y en 28% a lo derramado en 2001. De estos recursos, 49,064 MDP se otorgaron al sector privado, 36,808 MDP al sector público y 6,205 MDP como agente financiero.

8

En 2002, la Institución apoyó a 230,442 empresas, 54,130 de ellas mediante crédito y garantías, 83,920 a través del programa de desarrollo empresarial, que incluye capacitación y asistencia técnica, y a 92,392 con información de pagos y servicios del portal electrónico.

### Financiamiento al sector privado

De los recursos otorgados al sector privado, 90% correspondieron a créditos de segundo piso, donde destacan los esquemas de tasa variable (23,897 MDP), proveedores (18,056 MDP) y tasa fija (1,867 MDP); 9% a garantías y el restante 1% a otros productos.

Además, dos de cada tres pesos colocados en segundo piso, se hizo a través de la banca e intermediarios que pertenecen a un grupo financiero.

Los créditos otorgados al sector privado sumaron 48,941 MDP, destinándose 27,480 MDP a la industria en apoyo de 27,420 empresas, y 21,461 MDP al comercio y servicios.

De los recursos crediticios otorgados al sector industrial, 21,482 MDP se canalizaron para apoyar 27,297 Mipymes, las cuales representan 99% del total de empresas beneficiadas del sector.



Las empresas de la región centro-país recibieron una gran proporción de los recursos crediticios (48.5%), seguida de la región noreste (33.5%). Las regiones noroeste, centro occidente y sur-sureste, juntas recibieron 18% de los recursos otorgados.

La política institucional establece gestionar operaciones en el primer piso sólo por excepción, por lo cual en el año se otorgaron al sector privado 97 millones de pesos.

## **Financiamiento neto**

El financiamiento neto en el año ascendió a 33,902 MDP, como resultado de una derrama de 87,301 MDP y una recuperación de 53,399 MDP. Este financiamiento se compone por 29,491 MDP positivos en la operación con el sector público y de 4,411 MDP positivos en la operación con el sector privado.

## **B. Programas de Crédito**

### **Programa de garantías**

Bajo esta modalidad, en 2002 se apoyaron a 5,885 empresas con un monto garantizado de 4,713 MDP, equivalentes a 1.8 veces lo garantizado el año anterior. De las empresas apoyadas, 77% son micro y pequeñas, las cuales recibieron garantías por 2,833 MDP, que representan 60% del monto total garantizado.

Destacan las alianzas que Nafinsa hizo con Banorte y Banco del Bajío, para respaldar las garantías que estos bancos ofrecen a través de sus productos CrediActivo y Crepyme, respectivamente. Además, con los Fondos Estatales de Garantía existentes se estableció un esquema de coparticipación en el riesgo crediticio que garantiza 70% de los créditos para capital de trabajo que los bancos conceden a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores considerados prioritarios en cada estado.

### **Programa para el desarrollo de proveedores**

En el año se colocaron 18,079 MDP en apoyo de 22,903 empresas, 96% de las cuales fueron micro y pequeñas. De los recursos colocados, 62% lo absorbió el sector industrial, destacándose que 74% fue operado por bancos y empresas de factoraje que pertenecen a algún grupo financiero.

## **Programa de apoyo al sector autotransporte (hombre-camión)**

Teniendo al Presidente de la República como testigo de honor, Nafinsa formalizó un Convenio de colaboración con las empresas armadoras de camiones en el país (*International, Mercedes-Benz, Volvo y Kenworth*), en el que las partes asumieron el compromiso de apoyar al pequeño transportista con financiamiento y capacitación; las líneas de crédito abiertas suman un total de 720 MDP. En el último trimestre del año se incorporaron al programa las empresas fabricantes de carrocerías *Scania e Irizar*, que ya ofrecen financiamiento a sus clientes con recursos de Nacional Financiera, a través de la red de sucursales de Bital.

Nafinsa apoyó el proceso de modernización del sector del autotransporte de carga y pasaje inyectándole recursos por cerca de 536 MDP, destinados a la adquisición de 1,035 unidades en beneficio de 773 empresas transportistas, 81% de ellas microempresas.

## **Operación con los Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB)**

La Institución llevó a cabo importantes acciones orientadas a aumentar los niveles de eficiencia en la operación que mantiene con los IFNB. Sobresale la puesta en marcha de herramientas electrónicas como el “Cotizador de Tasas”, que permite al intermediario conocer con oportunidad, vía Internet, las tasas de fondeo que Nafinsa les ofrece; otro instrumento es la “Herramienta de Evaluación Crediticia”, mediante la cual el intermediario aplica, desde sus propias instalaciones y a través de Internet, la metodología “*Credit Scoring*” a todas las solicitudes que presente a descuento ante Nacional Financiera.

A finales del 2002 iniciaron los trabajos para la instrumentación del nuevo modelo de operación “tipo franquicia” con las entidades de fomento, el cual pretende profesionalizarlas y convertirlas en elementos de eficiencia en el otorgamiento y administración del crédito.

Al cierre del año, la derrama de recursos canalizados a través de los IFNB, incluidos aquéllos que pertenecen a algún grupo financiero, fue de 35,909 MDP, en apoyo de 25,178 empresas. La participación de estos intermediarios significó el 73% de la derrama de la Institución en el sector privado y el 47% del total de empresas apoyadas con recursos durante el año.

## **Red de oficinas regionales y consejos consultivos**

En 2002 se llevaron a cabo acciones orientadas a fortalecer la red nacional de oficinas para convertirla en uno de los canales de ventas más importantes de la Institución.

Los consejos consultivos han sido un valioso foro que alienta un clima de negocios, permite establecer alianzas comerciales y genera propuestas de mejora de la actividad institucional. Estos órganos cuentan con una herramienta tecnológica que ofrece información y oportunidades de negocio entre sus integrantes a través de un mecanismo de *market place*.

Es importante destacar que en noviembre de 2002 Nafinsa constituyó en California, Estados Unidos (EUA), su primer consejo consultivo fuera del país con empresarios de origen mexicano.

## **C. Nafinsa Electrónico y Desarrollo de Negocios**

### **Portal electrónico Nafinsa.com**

Este portal brinda al cliente la oportunidad para efectuar sus transacciones con rapidez y seguridad, de manera interactiva. Actualmente ofrece los siguientes servicios:

- ▶ Crédito electrónico. Por este medio los intermediarios financieros pueden realizar sus operaciones de manera electrónica, convirtiéndose en un canal accesible y barato; actualmente, 98% de las operaciones realizadas por Nacional Financiera se hacen en forma electrónica.
- ▶ Capacitación en línea. Comprende cursos y herramientas como: ABC del Crédito, ¿Cómo Venderle al Gobierno?, Calidad en el Servicio, Diagnóstico de Calidad y Autoevaluación de Crédito.
- ▶ Otros servicios. Incluye Cadenas Productivas, Ejecutivo Pyme (asesoría vía correo electrónico), servicios fiduciarios, Eurocentro, fondos de inversión y agente financiero.

11

Nafinsa.com cuenta con los más altos estándares de calidad y seguridad que le han valido reconocimientos, entre los que destacan ser el primer portal del gobierno federal certificado por *BetterWeb*, tener el certificado *VeriSign* en materia de seguridad de transacciones, así como el reconocimiento *Innova* otorgado por la Presidencia de la República.

### **Cadenas productivas**

Nacional Financiera desarrolló un moderno mecanismo basado en Internet que atiende las necesidades de financiamiento, capacitación y asistencia técnica de la Pyme mexicana. Este mecanismo integra a los principales encadenamientos productivos del país en

torno a grandes empresas y organismos del sector público. Actualmente ofrece financiamiento (descuento electrónico y anticipo a pedidos), información, capacitación y asistencia técnica. *Gartner Group*, consultora en tecnologías de información, en su reciente reporte titulado “Nafinsa muestra a la banca comercial cómo fomentar el desarrollo de las Pymes”, reconoció a este modelo como una mejor práctica para Latinoamérica, mediante la cual en 2002 se crearon 109 Cadenas Productivas y se otorgaron 192 mil créditos que sumaron 19 mil millones de pesos.

### **Programa de desarrollo de proveedores del sector público**

Este programa fue diseñado para acercar a las micro y pequeñas empresas a la demanda de productos y servicios del gobierno federal, ofreciéndoles capacitación, financiamiento y asistencia técnica. Las Pymes se mantienen informadas de las necesidades de compra y, además, tienen la posibilidad de obtener recursos y capacitación del proceso de compra gubernamental, sus requisitos y procedimientos. En el año se enviaron 595 mil boletines y se contabilizaron 41 mil empresas inscritas en el programa.

### **Centro de Atención a Clientes**

12

Nafinsa creó un Centro de Atención a Clientes, diseñado con los índices de calidad más reconocidos, que lo ubica como el único de su tipo con certificado ISO 9001:2000. Este canal de comunicación para la atención directa y personalizada con los clientes, difunde y promociona los productos y servicios institucionales a cada sector de mercado específico. El Centro mantiene una estrecha relación con las pequeñas y medianas empresas y dispone de una base con información integral y actualizada de cada una de ellas. Vía telefónica o por Internet, se mantiene contacto con el cliente durante el ciclo de vida de los productos y servicios que ofrece Nafinsa. Actualmente tiene capacidad de realizar 200 mil llamadas de promoción y más de 100 mil consultas son atendidas vía telefónica o por correo electrónico mensualmente.

### **Desarrollo de negocios**

Nafinsa se ha significado por diseñar nuevos negocios que le han permitido cumplir con su misión.

- ▶ Sistema Nacional de Garantías. Diseñado junto con la Secretaría de Economía, este sistema multiplica los apoyos a las Pymes maximizando el uso de los recursos del gobierno federal para el desarrollo de programas regionales y sectoriales, logrando

controlar el riesgo, administrar portafolios en forma eficiente y reducir los costos. De este sistema se creó, por ejemplo, el programa CrediPyme Santander que apoya a las Mipymes interesadas en establecerse o acrecentar su negocio, ofreciéndoles capital de trabajo o financiamiento para adquisición de activos fijos.

- ▶ Programa de Financiamiento al Pequeño Transportista (hombre-camión). Este Programa ofrece financiamiento a mediano plazo y es operado a través de arrendadoras, sociedades financieras de objeto limitado (Sofoles) y empresas financieras de los propios fabricantes.
- ▶ Programa de Sustitución Voluntaria de Taxis de la Ciudad de México (hombre-taxi). Es una alianza con el gobierno del Distrito Federal y la Secretaría de Economía que proporciona financiamiento, capacitación y asistencia técnica a los taxistas. Se espera reproducir este programa en otras entidades federativas del país.
- ▶ Programa de Financiamiento para el Ahorro de Energía. Desarrollado conjuntamente con la Comisión Federal de Electricidad, permite el acceso a financiamiento en condiciones preferenciales, a usuarios en zonas con temperaturas extremas.
- ▶ Programa de Apoyo a la Industria Maquiladora de exportación. Es una alianza con la compañía Delphi para otorgar crédito a 3 mil empresas.
- ▶ Programa de apoyo a constructores de vivienda (Infonavit). El programa de liquidez electrónica tuvo gran éxito en 2002, otorgando créditos por 5 mil MDP y en 2003 ampliará su alcance para presentar el esquema de anticipos a constructores (Credipiente).
- ▶ Programa de Migrantes “Invierte en México”. Fue diseñado para abrir nuevos destinos a los ahorros de migrantes a través del apoyo y desarrollo local de proyectos productivos y rentables. En 2002 se formalizó el convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo/ Fondo Multilateral de Inversiones (BID/Fomin) constituyéndose un fideicomiso en Nafinsa, con participación de gobiernos estatales y clubes de migrantes de Hidalgo, Puebla y Zacatecas.
- ▶ Programa de Micronegocios. Se otorgaron apoyos orientados, entre otros, a crear tiendas detallistas con aportaciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, y modernizar tortillerías con Maíz Industrializado S. A. (Minsa). Se atendió un total de 8 mil microempresas.
- ▶ Programa de Franquicias. Nacional Financiera proporciona financiamiento, información, capacitación, asistencia técnica y tecnología a un gran número de empresarios que les permite iniciar un negocio de este tipo, con altas posibilidades de éxito y con una inversión manejable.

## **D. Capacitación y Asistencia Técnica Empresariales**

### **Capacitación**

En el año, Nacional Financiera impartió cursos de capacitación a 75,768 empresas. Los temas con mayor demanda fueron: Programa Crédito para Ti, Empresas Familiares, Cómo Venderle al Gobierno y Forma Tu Microempresa.

Por lo que respecta a los productos empaquetados, durante 2002 se atendieron a diferentes clientes con necesidades tales como el curso “Cultura empresarial y calidad” a solicitud de Minsa, dirigido a propietarios de tortillerías; “Vive tu tienda”, un taller de simulación para que el empresario ejercite la toma de decisiones en la operación de su tienda, elaborado a solicitud de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, para ser aplicado entre sus distribuidores; “El pequeño transportista” es un material enfocado a la calidad en el servicio y se elaboró en apoyo de dicho programa de financiamiento institucional; el Programa del Taxi, en apoyo a la sustitución voluntaria de unidades establecido por el Gobierno del Distrito Federal; y finalmente “Forma tu microempresa” y ¿Calificas para un crédito?, en apoyo al Programa Masivo de Capacitación.

### **Asistencia técnica**

Durante 2002, Nafinsa brindó asistencia técnica y asesoría empresarial a 8,152 empresas, con el fin de impulsar su crecimiento y desarrollo competitivo. Los programas en esta materia comprenden los temas de inducción a los procesos de certificación en los sistemas de calidad, diagnósticos empresariales, talleres de competitividad y productividad (Compite), metodología para el desarrollo de proveedores, medio ambiente, infraestructura industrial, formación de consultores y asistencia técnica directa y virtual.

Se llevó a cabo la firma del Convenio de Cooperación Técnica de Recursos No Reembolsables entre el BID y Nacional Financiera para la implementación del programa de migrantes “Invierte en México”, con la participación de los estados de Hidalgo, Puebla y Zacatecas a través de convenios de colaboración y acción conjunta.

Durante el periodo se analizaron 101 proyectos de los sectores agroindustrial, comercio y servicios, correspondiendo 66 de ellos al Estado de Zacatecas, 26 al de Hidalgo y 9 propuestas de migrantes mexicanos, a través de la oficina de Nacional Financiera en Santa Anna, California, EUA.

Se realizaron eventos de difusión del Programa Migrantes, con apoyo de los consejos consultivos en los estados de Hidalgo, Puebla y Zacatecas. Asimismo, se realizó difusión del Programa en Nueva York y con el consejo consultivo empresarial de Nacional Financiera en California, EUA. En todos los casos, el propósito fue el de identificar ideas de



inversión y ofrecer los productos y servicios complementarios de la Institución en apoyo a los inversionistas y empresarios migrantes que tienen interés en invertir en México. Asimismo, se amplió el programa con objeto de tener una mayor cobertura en otros estados del país, captar más propuestas de proyectos y ofrecer negocios empaquetados.

Con la formalización en marzo de 2002 del préstamo de innovación y aprendizaje con el Banco Mundial, por 5 millones de dólares (MDD), se puso en marcha el Programa de Desarrollo Regional del Sureste, el cual contempla componentes sobre microfinanciamiento y tecnologías de la información.

Finalmente, al cierre de 2002 Nacional Financiera autorizó el primer crédito al amparo de la garantía del *US Eximbank*, en el marco de los esfuerzos de la Sociedad para la Prosperidad. Este crédito se otorgó a Industrias Islas, S. A., empresa de Monterrey, Nuevo León, por 365 mil 919 dólares y, por tratarse de un proyecto con beneficios ambientales, se le autorizó un plazo de 7 años. El crédito apoya a una pequeña empresa mexicana y a un pequeño exportador norteamericano.

## **E. Inversión Accionaria**

15

En el año por concepto de aportación accionaria directa se realizaron aportaciones por un total de 18 MDP correspondientes en gran parte, a *Nafinsa Holdings Corporation*.

La aportación accionaria indirecta ascendió a 45 MDP, equivalentes a 4.72 MDD. En los rubros de fondos multinacionales y sociedades de inversión de capitales (Sincas) se efectuaron aportaciones por 2.7 MDD, en tanto que en el nuevo rubro relativo a fondos regionales fueron 2.02 millones de dólares.

Nacional Financiera aportó un total de 2.4 MDD a los fondos multinacionales: *Advent Latin American Private Equity Fund, L.P* (0.6 millones); *Multinational Industrial Fund* (0.3 millones); *The Baring Mexico Private Equity Fund, L.P* (0.4 millones); *ZN Mexico Trust* (0.4 millones) y a *ZN Mexico II, L.P* (0.7 millones). Al cierre de 2002, la Institución participó en el capital de siete fondos multinacionales que están en operación, con una inversión acumulada que asciende a 48.9 MDD y en una operadora de fondos multinacionales, con una aportación de 0.2 MDD, que a diciembre de 2002 han apoyado un total de 52 empresas promovidas.

Por lo que toca a las Sincas, al cierre del año, el monto acumulado aportado por Nacional Financiera y operadoras ascendió a 220.2 MDP, con un valor de registro de 423.3 millones de pesos.

En lo que se refiere a los fondos regionales, del total aportado, 2 MDD fueron para la primera etapa del Fondo Guanajuato y 0.02 MDD para el Fondo Tijuana, encontrándose estos dos en el inicio de operaciones. Además, Nafinsa tiene comprometidos 12.3 MDD en

cuatro fondos regionales: Fondo Guanajuato, 2.3 millones (ejercidos 2 millones); Fondo Chihuahua, 3 millones; Fondo Tijuana, 3 millones (ejercidos 0.02 millones); y Fondo Sinaloa, 4 millones. Estos fondos tienen en conjunto un capital objetivo de 55 millones de dólares.

Destaca el logro de la certificación del proceso de inversión accionaria indirecta bajo la Norma ISO 9001:2000.

### **Fondos de capital de riesgo**

En lo concerniente a la promoción de fondos de capital de riesgo, dentro del marco del “*Partnership for Prosperity*” México–EUA, se promovió el desarrollo de un estudio para fomentar la industria de capital de riesgo en México, el cual se realiza con el apoyo financiero de la USTDA (*United States Trade & Development Agency*) y que tiene como objetivo elaborar un plan de acción detallado y una propuesta de Ley de Fomento al Capital de Riesgo.

Por otro lado, Nafinsa mantuvo su participación en la Corporación Andina de Fomento y en el programa *European Community Investment Partners*.

16

### **F. Nafinsa como Agente Financiero**

En su función de agente financiero del gobierno federal, durante 2002 Nafinsa operó recursos por un total de 6,025 millones de pesos.

Por lo que hace a la contratación de deuda, se concertaron 9 préstamos para financiar los proyectos del gobierno federal por 2,726 MDD con el BID y el Banco Mundial. Los del BID correspondieron a los programas de “Desarrollo de Oportunidades”, a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social, con 1,000 MDD, y de “Capacitación y Empleo”, con 300 MDD, a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con el Banco Mundial los recursos tuvieron como destino siete programas gubernamentales: Desarrollo Regional del Sureste, 5 millones (Nacional Financiera); Equidad y Desarrollo en Salud, 350 millones (Secretaría de Salud); Áreas Naturales Protegidas, 16 millones (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, Conanp); Educación Básica, 300 millones (Consejo Nacional de Fomento Educativo); Desarrollo Municipal, 400 millones (Secretaría de Gobernación); Ajuste a la Reforma Fiscal, 303 millones (Servicio de Administración Tributaria, SAT); y Desarrollo Institucional del SAT, 52 millones.

Con lo anterior, Nacional Financiera administra una cartera de 45 proyectos en ejecución, por un monto de 6,765 MDD. Además, se apoya con capacitación y asistencia técnica a 966 empresas proveedoras y prestadoras de servicios de estos proyectos; internamente se desarrolló el Sistema de Administración de Crédito Externo para el mejor manejo

y gestión de los préstamos, siendo el único que publica información a los ejecutores de préstamos para consulta en línea a través del portal Internet Nafin.com.

El proceso de agente financiero obtuvo la Certificación ISO 9001:2000, lo cual asegura que los niveles de servicio ofrecido sean acordes a las normas internacionales.

## **Programas especiales**

Se autorizó el esquema de financiamiento a las Pymes para importar bienes y servicios de origen estadounidense al amparo del “*Master Guarantee Agreement*” (MGA), suscrito con el *US Eximbank*, cuyo producto de garantía se lanzará, en su primera etapa, para empresas mexicanas generadoras de divisas.

## **G. Negocios Fiduciarios**

En el año se obtuvieron resultados favorables en lo que respecta a la actividad fiduciaria de la Institución. Destaca la constitución de 63 nuevos fideicomisos, superando la meta anual en 110%, y que hicieron que al cierre del ejercicio el inventario de negocios ascendiera a 499. Este inventario de negocios representa en su conjunto un patrimonio fideicomitido de 205,093 millones de pesos.

17

Cerca del 12% de los patrimonios corresponde a recursos líquidos, manteniéndose en inversión 24,372 MDP, con lo que se contribuye de manera importante a la captación total institucional.

Por el desempeño de la actividad fiduciaria se registraron en el año ingresos por 131.4 MDP, destacando los 40.4 millones relacionados con la administración del Fideicomiso PAGO, con lo que se superó en 67% la meta anual prevista de 81.4 millones de pesos.

Derivado del crecimiento de la actividad fiduciaria, y con el propósito de eficientar constantemente el proceso para brindar una mejor atención a los clientes, se concluyó en octubre un plan de calidad consistente en ofrecer los servicios fiduciarios vía Internet, con lo cual los clientes del fiduciario Nafinsa pueden realizar desde sus oficinas:

- ▶ Operación electrónica de depósitos, retiros, traspasos e inversiones de recursos.
- ▶ Consulta de saldos de sus contratos de inversión.
- ▶ Consulta de tasas de interés y precios de mercado.
- ▶ Obtención en línea de estados de cuenta y estados financieros.

Por este proyecto Nafinsa fue merecedora del reconocimiento Innova otorgado por la Presidencia de la República.

## II. Participación en el Mercado Financiero

### A. Mercado Nacional

#### Captación interna

Al cierre de diciembre, el saldo de la captación interna se ubicó en 145,514 MDP, superior en 48% al cierre de 2001.

En el 2002 se amortizaron 1,304 MDP de Aceptaciones Bancarias (AB), incluyendo intereses por 228 MDP. Asimismo, se amortizó una emisión de Europeos por 1,000 MDP, con lo cual el saldo de este instrumento se ubicó en cero; en contraparte, los Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento (PRLV) aumentaron su saldo en 40,864 MDP, para sumar al cierre del ejercicio 98,508 MDP y representar el 68% del saldo de la captación interna al finalizar 2002.

Los bonos bancarios de la Institución disminuyeron su saldo en 8,968 MDP, resultado de la amortización de 8 emisiones de NAFTIIES en el transcurso del año. Con el propósito de ofrecer al mercado nuevas y modernas alternativas de inversión, con fecha 30 de agosto, Nacional Financiera llevó a cabo la emisión de los bonos bancarios denominados UDITRAC, cuyo objetivo es proteger el principal de la erosión de la inflación y al mismo tiempo, permitir al inversionista tradicional una participación conservadora en el mercado accionario referenciado a NAFTRAC.

Con relación a los depósitos a plazo documentados en Certificados de Depósito (CD), su saldo se ubicó en 34,103 MDP, 122% superior al del cierre de 2001, lo que reflejó el interés por parte de tesorerías del sector público y privado por invertir en instrumentos de tasa revisable.

En el mes de agosto se transfirieron al Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (Bansefi) los recursos y el pasivo de los billetes de depósito en garantía, lo cual se reflejó en una disminución de 862 MDP en el renglón de depósitos diversos.

## **Mercado de dinero**

Al finalizar el ejercicio de 2002, el valor del portafolio de instrumentos de mercado de dinero se ubicó en 178,593 MDP, lo cual representa un incremento de 100% respecto del que se mantenía al cierre del año anterior. Esta cartera estuvo compuesta casi en su totalidad por valores gubernamentales, ya que los títulos bancarios representaron menos del 1 por ciento.

Como estrategia de operación, el portafolio se estructuró principalmente de bonos gubernamentales de tasa revisable, los cuales cerraron con un saldo de 122,173 MDP. Producto de la intermediación realizada con valores de mercado de dinero, se obtuvo en el año un margen financiero de 1,079 millones de pesos.

## **Derivados de tasas de interés**

La Institución ha impulsado al Mercado Mexicano de Derivados en la operación de futuros de tasas de interés (TIIE, Cetes y Bonos M3). Durante 2002, Nafinsa fue el tercer operador más importante del MexDer.

## **Mercado de valores: Fondo para el Desarrollo del Mercado de Valores (FDMV)**

Al cierre de 2002, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) registró un rendimiento negativo de 3.8%, al retroceder su principal indicador de 6,372 a 6,127 puntos.

A pesar de que durante el año el mercado se caracterizó por elevados índices de volatilidad, el portafolio accionario bursátil obtuvo un rendimiento positivo de 3.6%, resultado de una estrategia de operación conservadora y al mismo tiempo acertada.

En este contexto, y buscando reducir sus posiciones accionarias y con ello su exposición al riesgo, en el mes de abril Nacional Financiera llevó a cabo la emisión de los denominados títulos referenciados a acciones, NAFTRAC, por un monto nominal de 1,383 MDP. El principal objetivo de este instrumento es reproducir el comportamiento del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores, siendo el primero en su tipo en México y América Latina. Esta colocación fue el resultado de un esfuerzo conjunto entre Nacional Financiera, la Bolsa Mexicana de Valores, la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles y las autoridades financieras del país, con el propósito de modernizar y desarrollar el mercado accionario mexicano. Es importante señalar que esta colocación constituyó todo un éxito, siendo la de mayor monto durante 2002.

Nacional Financiera continúa siendo el principal prestamista de acciones del mercado, representando el 49% del total de operaciones realizadas. Lo anterior obedece a una adecuada política de tasas y de volumen de operación.

De enero a diciembre de 2002, el FDMV mostró un decremento neto en sus inversiones de 710 MDP, integrados por flujos netos negativos de compra-venta por 609 MDP en moneda nacional y 19 MDP en dólares, y un decremento por valuación de 82 MDP. Asimismo, se han registrado resultados acumulados de 161.6 MDP, integrados por ganancias de capital de 162.1 MDP y una afectación a resultados por minusvalía de 0.5 MDP.

Se busca llevar a cabo la liquidación del portafolio de desinversión en cuanto las condiciones del mercado sean propicias, previéndose que dicho objetivo culmine hacia finales del año 2004. Es importante mencionar que se ha buscado mantener un portafolio indizado, a fin de conservar una adecuada diversificación de estas inversiones.

## **Mercado de cambios y derivados**

Nafinsa fue el quinto operador más importante en el mercado de cambios del país con un volumen promedio mensual de compra y venta de 13,428 MDD, ocupando el primer lugar de la banca de desarrollo.

La mesa de *forwards* dólar-peso completó el rediseño de sus procesos, implantando sistemas que optimizaron el control y seguimiento de posiciones. Generó utilidades satisfactorias con baja exposición de riesgo en posiciones. Debe destacarse que las operaciones se realizan principalmente en el mercado *Over the counter* (OTC), tanto local como internacional.

20

## **Operadora de Fondos**

Durante el año de 2002, Operadora de Fondos Nafinsa, S. A. de C. V. obtuvo resultados favorables, entre los cuales destaca el crecimiento de 57% en sus activos, mientras que el promedio del mercado de sociedades de inversión fue de apenas 8%. A ello favoreció el que las sociedades de inversión administradas por la Operadora alcanzaran la calificación AAA, teniendo así una sólida calidad crediticia con niveles de riesgo de bajo a moderado. Asimismo, se han realizado alianzas estratégicas con entidades del propio sector, a fin de ampliar las posibilidades de acceso para todo tipo de público inversionista, contribuyendo así al desarrollo de los mercados financieros.

Otra estrategia importante durante el año fue integrar a los fondos de inversión como un producto interrelacionado con los ya existentes de Nacional Financiera, obteniendo con esto que el cliente encuentre en la Institución una amplia gama de productos para su servicio. Con lo anterior se logró posicionar a los fondos como una buena alternativa de inversión, ofreciendo al cliente herramientas para administrar y hacer crecer sus recursos.

Cabe señalar que el Fondo de Conservación Patrimonial (NAFM-EX) se ubicó como el mejor fondo de su tipo en el año, obteniendo un 12.5% de rendimiento promedio mensual anualizado.



## **Mesa de distribución**

Al cierre de 2002, la captación de recursos de las tesorerías del sector público y privado registró un saldo de 189,348 MDP, que incluye 37,857 MDP de la Mesa de distribución interior en Monterrey, Nuevo León, la cual ha tenido un incremento de 226% en el año, equivalente a 26,243 MDP. Destacan también, inversiones por parte de la Tesorería de la Federación (Tesofe) y el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) por 25,041 MDP y 24,439 MDP, respectivamente.

## **Finanzas corporativas**

A través de los servicios de financiamiento corporativo se apoyó el acceso de medianas empresas al mercado bursátil, destacando la participación de Nacional Financiera en su carácter de estructurador y dictaminador del 50% y 67%, respectivamente, en las 6 emisiones de Certificados de Participación Ordinarios (CPO) colocadas en el mercado durante el año. Los recursos bursátiles captados por las empresas a través de este instrumento en el mercado ascendieron a 4,285 millones de pesos.

Durante 2002 se realizaron reportes valuatorios para la revolvencia de recursos previstos en los esquemas diseñados para Elektrafin y GEO, que representaron 6,204 MDP y 1,328 MDP, respectivamente. Además, se proporcionaron servicios de consultoría para la valuación de activos financieros de MAXCOM y TMM.

Cabe destacar que además de la emisión de los NAFTRAC, en 2002 Nafinsa llevó a cabo la emisión, por 5 MDP, de los bonos bancarios denominados UDITRAC.

21

## **B. Mercado Internacional**

### **Financiamiento externo**

En 2002 se contó con los recursos suficientes, y a costos competitivos, para cubrir el otorgamiento de crédito en dólares, la reconstitución de los portafolios y el coeficiente de liquidez determinado para moneda extranjera. Adicionalmente, se amplió la gama de alternativas de fondeo al acudir al mercado de créditos sindicados, a un costo muy atractivo respecto de otros instrumentos disponibles para Nacional Financiera.

## Captación de recursos

La captación de recursos en el extranjero ascendió a 1,074 MDD, correspondiendo 519 MDD a la operación de mercados y 555 MDD a través de financiamiento bancario y *Exim-banks*.

Se realizaron colocaciones de certificados de depósito por 519 MDD utilizando a la Sucursal Londres y a *Nafinsa Securities* como vehículos de captación. El plazo promedio fue de 67 días y el costo promedio ponderado de 3.2 puntos base por debajo de la tasa LIBOR.

Debe destacarse que a partir de marzo de 2000 dieron inicio las denominadas operaciones de fondo sintético de corto plazo, consistentes en intercambiar captación en pesos a dólares americanos, cubriendo el riesgo cambiario a través de la utilización de productos derivados. Al combinar este mecanismo con la captación en el exterior, se obtuvieron recursos por 2,106 MDD durante el año, con un plazo promedio de 58 días, a una tasa promedio de 53.26 puntos base por debajo de la tasa LIBOR, lo que representa ahorros por aproximadamente 1.9 MDD, respecto de las fuentes tradicionales de fondeo en dólares.

En julio de 2002 Nacional Financiera suscribió el primer crédito sindicado, después de más de 20 años de ausencia en este mercado. El monto global colocado fue de 400 MDD y se estructuró en dos tramos de tres y cinco años de plazo, participando 25 bancos extranjeros de Europa, Asia y Norteamérica. Los recursos obtenidos permitieron ofrecer a las empresas financiamiento a mediano plazo en moneda extranjera a un nivel de costo competitivo, al mismo tiempo que disminuir el riesgo de liquidez y fortalecer la estructura financiera de la Institución. La decisión de utilizar el crédito sindicado como esquema financiero obedeció al ahorro que representó, en términos de costo (alrededor de 160 puntos base), respecto de otras alternativas a plazos similares.

Por otro lado, se formalizaron 61 MDD para financiamiento bancario de corto plazo y 23.6 MDD de depósitos a plazo a través de la Sucursal Londres. Finalmente, hacia el cierre del año se participó en la estructuración y otorgamiento de un crédito a Pemex a seis años, con lo cual se incrementaron los márgenes de la Institución.

22

## Amortizaciones

Las amortizaciones al cierre de diciembre ascendieron a 2,822 MDD, de los cuales 450 MDD correspondieron al pago de Europagarés, 100 MDD por redención de bonos, 568 MDD a certificados de depósito, 70 MDD a depósitos a plazo, 165 MDD a financiamiento bancario de corto plazo, 311 MDD de líneas globales y de corto plazo, 13 MDD del crédito multisectorial, 3 MDD del *Eximbank* y MYRA y 1,142 MDD como agente financiero.

## **Endeudamiento neto externo**

Al cierre de diciembre se registró un desendeudamiento neto por 1,080 MDD, compuesto por 474 MDD que correspondieron a recursos contratados con organismos multilaterales y 606 MDD de la operación propia, originado principalmente por el vencimiento de Europagarés por 450 millones de dólares.

## **Otras operaciones**

### **Derivados**

La ejecución de un *swap* de divisas dólar-yen contribuyó de manera importante a la obtención de ahorros en el costo de fondeo por cerca de 2.9 millones de dólares.

### **Créditos documentarios**

Se seleccionaron y contrataron bancos corresponsales para confirmar cartas de crédito emitidas por Nacional Financiera, con lo cual en 2002 se establecieron 19 cartas de crédito que en total representaron 11.2 MDD, generando comisiones por 166 mil dólares.

23

## **Participación en el mercado secundario de deuda**

A partir de agosto se reactivó la operación en el mercado internacional, la cual había estado detenida por el cambio de estrategia en el manejo de portafolios, cerrando el año con un volumen operado de alrededor de 243 MDD. Lo anterior llevó a realizar utilidades por 1.5 millones de dólares.

## **Presencia de Nafinsa en el exterior**

### **Sucursal Londres**

Durante 2002, la Sucursal Londres continuó enfocándose a la captación de recursos de corto plazo, al registro y administración de las inversiones de la Institución en los portafolios de corto y largo plazos, así como a recomendar inversiones de corto plazo en divisas utilizando mecanismos de cobertura cambiaria y de tasas de interés.

En este año, la Sucursal emitió certificados de depósito por 519 MDD, llegando a un saldo nominal del programa de certificados de depósito de 89.4 MDD al finalizar el año,

que representa un desendeudamiento neto del 35% en este concepto, con respecto a diciembre de 2001.

Las principales fuentes de ingreso de la Sucursal continuaron siendo el portafolios de inversión y la operación en el mercado de dinero de corto plazo. Los ingresos corrientes de margen en estos dos portafolios y las estrategias de posicionamiento determinadas por la tesorería en el año, permitieron generar resultados importantes.

En materia de regulación, en el mes de julio la *Financial Services Authority* del Reino Unido efectuó una revisión de la operación de la Sucursal y le otorgó una excelente calificación con un riesgo de “mediano-bajo a bajo impacto” en términos de los objetivos regulatorios que aplica dicha autoridad, lo que se considera relevante para la vigencia de la licencia que le permite operar como institución bancaria en ese país. Nafinsa espera obtener, con la aprobación de las autoridades financieras del Reino Unido, el cambio de categoría de la Sucursal a “Tomadores de Depósito al Mayoreo”, lo cual le permitirá tener una operación más eficiente.

### ***Nafinsa Securities Inc. en Nueva York***

Durante el año, la mayor actividad en el mercado de bonos permitió aprovechar oportunidades específicamente en el portafolio institucional de bonos, el cual se liquidó a finales del ejercicio con el propósito de generar la utilidad del año. De la misma forma, se realizó un incremento en las ventas de CD de la Sucursal Londres. También se trabajaron nuevas líneas de negocio, como ser el agente introductor del Banco Regional de Montevideo, para lo cual se realizó la solicitud formal a las autoridades (NASD) a fin de obtener la correspondiente autorización. Asimismo, se iniciaron los trabajos relacionados con el préstamo de valores del portafolio de ADR de Nacional Financiera y la autorización para operar derivados.

24

### **Tokio**

Esta oficina generó diversas iniciativas de negocio, destacando las siguientes propuestas:

- ▶ *Sumitomo Corp.*, para utilizar la línea ecológica de *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC) en proyectos de ahorro de energía derivados de Fondelec, con la intervención de la propia *Sumitomo* como intermediario financiero.
- ▶ Iniciativa para el “Plan Nacional del Agua”, tendiente a organizar a pequeños y medianos fabricantes de tubería, válvulas y medidores, y de partes para plantas de tratamiento de agua, para el reemplazo de redes de distribución de agua.

- ▶ Alianza Nafinsa/Microsoft para el financiamiento de equipo de cómputo a Pymes mexicanas.
- ▶ Apoyo financiero a CERREY a través de la línea ecológica.

Además, continuó desarrollando su función de acercamiento entre las comunidades de negocios de Japón y México, la cual abarcó todos los niveles de actividad, desde la académica y agrícola, hasta la financiera e industrial, sin descuidar su apoyo a las misiones diplomáticas entre ambos países.

### III. Gestión

#### A. Rediseño de Procesos, Cultura de Calidad y Gasto

Se llevó a cabo una importante alineación de los procesos esenciales con la estructura organizacional y los sistemas para cumplir con la misión y los objetivos que tiene Nacional Financiera. Ello comprendió la identificación y mejora de las actividades que agregan valor al proceso a través de la simplificación, integración y automatización, eliminando aquéllas que son redundantes.

Este proceso de transformación organizacional basada en una reingeniería de procesos concluyó para las áreas de negocio correspondientes a las direcciones generales adjuntas Financiera, de Fomento y la de Desarrollo de Negocios; y por otro lado, continúa para las áreas *staff* y administrativas, estimando su conclusión durante 2003.

Como resultado del proceso de reingeniería se redefinió la función de las direcciones estatales orientándolas específicamente a la promoción de los productos y servicios de la Institución, lo que llevó a centralizar las funciones de operación del crédito y contabilidad. Aunado a lo anterior, se determinó que la función de supervisión de crédito se llevara a través de regiones, estableciendo para ello cinco sedes: Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Puebla y Sinaloa.

A fin de estandarizar la operación institucional se certificaron 11 procesos en la norma ISO 9001:2000, lo que permitió disminuir tiempos de respuesta, enfocarse a la satisfacción de las necesidades del cliente, estandarizar operaciones, una mejora continua de los procesos y un incremento en la calidad de los servicios.

A ello favoreció la instalación del comité ejecutivo de calidad para la toma de decisiones y seguimiento a las acciones encaminadas para la difusión de la cultura de calidad. Asimismo, entró en operación el sistema de gestión de calidad que da estructura y cumplimiento a los requerimientos de la norma ISO 9001 versión 2000, orientando los procesos a la satisfacción del cliente y mejora de los mismos.

Paralelamente a la certificación, Nafinsa decidió implantar el modelo de dirección por calidad del gobierno federal Intragob, que permite a la Institución estructurar sus esfuerzos en distintas materias: conocimiento del cliente, planeación, desarrollo de



personal, liderazgo, procesos, administración de la tecnología, impacto en la sociedad y resultados. Con la implantación del modelo, la Institución está preparada para responder eficazmente a las necesidades y expectativas de su sector objetivo y para el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, el presupuesto de gasto programable autorizado para 2002 ascendió a 1,391 MDP, correspondiendo 1,347 millones al gasto corriente y 44 millones a inversión física. No obstante, el gasto ejercido al cierre del ejercicio se ubicó en 1,224 MDP, equivalente a 88% del presupuesto autorizado para el año. Ese gasto representa una reducción en términos reales del 4% respecto a los 1,215 MDP erogados el año anterior.

## **B. Plan Estratégico de Tecnología (PET)**

El diseño y la puesta en marcha del Plan permitió definir con claridad y precisión las necesidades y arquitecturas tecnológicas que realmente se requerían en Nacional Financiera. Para lograrlo fue necesario alinear las estrategias de negocios con los objetivos institucionales e identificar las tendencias tecnológicas del mercado para asociarlas a los requerimientos de negocios.

El PET se convirtió en un estándar obligatorio de la administración pública federal y se presentó ante la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como un caso de éxito del gobierno mexicano. El Plan cerró el año con importantes avances que incluyen tanto los proyectos de negocio como los de evolución de la infraestructura tecnológica.

## IV. Situación Financiera

Al 31 de diciembre de 2002, el activo institucional se ubicó en 302,251 MDP, el pasivo en 295,661 MDP y el capital contable en 6,590 MDP. Debe destacarse que el saldo total de crédito ascendió a 214,521 millones de pesos.

### A. Posición Activa

Al término del año el activo se conformó de la siguiente manera: 70.7% quedó invertido en la cartera de crédito total, 24.4% en depósitos e inversiones en valores; 1.4% en la cartera accionaria permanente; 0.9% en la cartera accionaria bursátil (FDMV) y el restante 2.6% en otros activos.

Con respecto a diciembre de 2001 el activo presentó un crecimiento de 54,258 MDP, equivalente a 21.9%, destacando el rubro de la cartera de crédito con 50,059 MDP, que incluye, entre otros, el financiamiento neto positivo del periodo por 33,902 MDP, en el que destaca el crédito otorgado al gobierno federal durante diciembre por 24,439 MDP, así como el efecto de la variación cambiaria del peso frente al dólar por 16,170 millones de pesos.

La inversión accionaria total disminuyó en 525 MDP, de los cuales 710 MDP corresponden a la reducción de la cartera bursátil del FDMV, que se compensó con el aumento registrado en la cartera accionaria permanente de 185 millones de pesos.

### B. Posición Pasiva

El pasivo institucional se integró de la siguiente manera: 58.5% correspondió a la deuda interna, 40.1% a la deuda externa y el 1.4% restante a otros pasivos.

En relación con el cierre de 2001, el pasivo fue superior en 53,764 MDP; destaca el crecimiento de la deuda interna con 46,522 MDP, con lo cual se alcanzó al cierre de diciembre un saldo de 172,991 MDP, conformado con el 57.1% en pagarés con rendimiento

liquidable al vencimiento; 14.3% en préstamos bancarios; 15.7% en depósitos a plazo; 5.6% en bonos bancarios y 1.7% en aceptaciones bancarias.

Por su parte, la deuda externa registró un crecimiento de 6,410 MDP, para finalizar al cierre del año con un saldo de 118,630 millones de pesos.

### **Capital contable**

Durante al año el capital contable registró un crecimiento de 494 MDP, resultado de los siguientes movimientos: 134 MDP de superávit por la valuación acciones de la cartera permanente; 105 MDP de conversión de operaciones extranjeras; 209 MDP por actualización del capital; 161 MDP de recuperación por el ajuste al pasivo laboral, producto del estudio actuarial para 2002, y 74 MDP de la utilidad generada en el periodo, lo que se compensó con 112 MDP, de la aplicación de contingencias fiscales en materia de personal, para alcanzar un patrimonio al cierre de diciembre de 6,590 millones de pesos.

### **C. Resultados**

29

Al mes de diciembre de 2002, la Institución reporta una utilidad de 74 MDP, integrada por 285 MDP de utilidades en la operación y 211 MDP como resultado adverso en actualización y valuaciones del portafolio.

El margen en intereses y comisiones fue positivo en 1,161 MDP, principalmente como consecuencia de la evolución observada en las tasas activas y pasivas de referencia en el mercado, además de una recomposición de los portafolios institucionales en el mercado de deuda, que se complementan con los ingresos de operación de la cartera crediticia y cobro por el otorgamiento de servicios financieros y fiduciarios.

La utilidad en mercados contribuyó con 1,084 MDP que son generados por las utilidades reportadas en el mercado de deuda por 703 MDP; el superávit cambiario y la operación de *forwards* por 204 MDP; el resultado positivo de inversión bursátil por 138 MDP; utilidades en bonos externos por 22 MDP; dividendos cobrados por participación accionaria y la cartera permanente por 17 MDP.

Los beneficios y productos diversos representaron un efecto favorable por 67 MDP, conformados por el neto de recuperaciones, que incluye entre otros rubros liberación de reservas crediticias, préstamos al personal, ingresos por asesorías, ventas de inmuebles destinados a oficinas, así como beneficios diversos.

Los ingresos netos de operación reflejan 2,312 MDP, en tanto que el resultado por la valuación de las inversiones en valores de renta variable arrojan una pérdida de 1 MDP;

con lo que se integra un monto de ingresos netos totales por 2,311 MDP. Los egresos de operación por 1,981 MDP, son en su mayor parte gastos de administración y operación. Al incluir la pérdida en subsidiarias por 33 MDP y el impacto negativo de resultados por posición monetaria (Repomo) por 223 MDP, se obtiene la utilidad en el periodo por 74 millones de pesos.

## Nafinsa en 2003

Nacional Financiera continuará impulsando acciones que la lleven a cumplir con la misión que se ha trazado y consolidar su papel como el banco de desarrollo de la pequeña y mediana empresa en México. En materia de fomento, por ejemplo, se planea atender a 300 mil empresas con programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, aprovechando las ventajas que ofrece la banca electrónica. Es importante considerar que al cierre de 2002 se atendieron 230,442 mil empresas, 15 veces más que las apoyadas en el año 2000; de esta forma, existe en la Institución un gran entusiasmo y confianza en que se alcanzará la meta comprometida para el 2006 de estar apoyando al 60% del mercado de las Pymes en México.

Asimismo, se consolidarán estrategias para que 75% del financiamiento se destine a las Pymes. Por otro lado, se espera desarrollar esquemas atractivos para los intermediarios financieros, de acuerdo a su tipo, tamaño y cobertura que se complemente con una oferta de productos adecuados para las Pymes y tome en cuenta el canal de distribución.

En materia financiera, se estima crear más productos financieros, tipo NAFTRAC, que den profundidad a los mercados y amplíen la participación de empresas y personas, así como participar más activamente en los mercados a través de productos innovadores para obtener recursos en mejores condiciones para las pequeñas y medianas empresas.

# Directorio de oficinas

## Direcciones Regionales y Estatales

### 1. Dirección Regional Noroeste

Blvd. Luis Encinas núm. 258, 1er. piso  
Col. Valle Hermoso  
Hermosillo, Son.  
C.P. 83200  
Tel.: (01 662) 289 23 03  
Fax: 289 23 17

### Direcciones Estatales

#### Baja California

Paseo de los Héroes núm. 10289, 3er. piso  
Col. Zona del Río  
Tijuana, B.C.  
C.P. 22320  
Tel.: (01 664) 634 77 30  
Fax: 634 77 27

#### Baja California Sur

Avenida Félix Ortega núm. 3115  
Esq. Veracruz  
Fracc. California  
La Paz, B.C.S.  
C.P. 23079  
Tel.: (01 612) 125 69 44  
Fax: 125 61 93

#### Sinaloa

Calzada Insurgentes núm. 346 Sur, planta baja  
Col. Centro Sinaloa  
Culiacán, Sin.  
C.P. 80200  
Tel.: (01 667) 714 61 90  
Fax: 714 62 00

#### Sonora

Blvd. Luis Encinas núm. 258  
1er. piso  
Col. Valle Hermoso  
Hermosillo, Son.  
C.P. 83200  
Tel.: (01 662) 289 23 03  
Fax: 289 23 16

### 2. Dirección Regional Noreste

Calzada San Pedro Norte núm. 801  
Col. Fuentes del Valle  
San Pedro Garza, N.L.  
C.P. 66220  
Tel.: (01 81) 81 73 12 06  
Fax: 81 73 12 34

### Direcciones Estatales

#### Coahuila

Periférico Luis Echeverría núm. 1560,  
50. piso,  
Col. Guanajuato Oriente  
Saltillo, Coah.  
C.P. 25280  
Tel.: (01 844) 416 70 18  
Fax: 416 70 08

#### Chihuahua

Paseo Bolívar núm. 206  
Col. Centro  
Chihuahua, Chih.  
C.P. 31000  
Tel.: (01 614) 415 53 81  
Fax: 415 53 48

### **Durango**

Fanny Anitúa núm. 2700  
Esq. Silvestre Revueltas  
Col. Los Ángeles  
Durango, Dgo.  
C.P. 34076  
Tel.: (01 618) 812 78 26  
Fax: 812 58 88

### **Nuevo León**

Av. Roble núm. 300  
Esq. Gómez Morín,  
Col. Valle Campestre  
Garza García, N. L.  
C.P. 66265  
Tel.: (01 81) 83 73 12 02  
Fax: 81 73 12 34

### **Tamaulipas**

Av. Hidalgo núm. 3000, 20. piso  
Esq. Ciprés  
Col. Águila  
Tampico, Tamps.  
C.P. 89230  
Tel.: (01 833) 213 84 93  
Fax: 213 74 93

## **3. Dirección Regional Centro Occidente**

Av. 16 de Septiembre núm. 568  
1er. piso, Sector Juárez,  
Col. Centro  
Guadalajara, Jal.  
C.P. 44100  
Tel.: (01 33) 38 82 55 01  
Fax: 38 82 55 37

### **Direcciones Estatales**

#### **Aguascalientes**

Av. Aguascalientes Norte núm. 525  
3er. piso  
Fracc. Pulgas Pandas  
Aguascalientes, Ags.  
C.P. 20138  
Tel.: (01 449) 993 00 07  
Fax: 993 00 10

### **Colima**

Calz. Pedro A. Galván núm. 239, 1er. piso  
Esq. Aldama,  
Col. Centro  
Colima, Col.  
C.P. 28000  
Tel.: (01 312) 313 51 77  
Fax: 314 59 36

### **Guanajuato**

Blvd. Adolfo López Mateos núm. 823 Pte.  
20. piso  
Zona Centro  
León, Gto.  
C.P. 37000  
Tel.: (01 477) 717 55 13  
Fax: 717 52 02

### **Jalisco**

Av. 16 de Septiembre núm. 568  
1er. piso, Sector Juárez,  
Col. Centro  
Guadalajara, Jal.  
C.P. 44100  
Tel.: (01 33) 38 82 55 01  
Fax: 38 82 55 37

### **Michoacán**

Av. Camelinas núm. 3311, 20. piso  
Fracc. Las Américas  
Morelia, Mich.  
C.P. 58270  
Tel.: (01 443) 315 90 80  
Fax: 315 92 41

### **Nayarit**

Av. Insurgentes núm. 357 Pte., 20. piso  
Col. San Juan  
Tepic, Nay.  
C.P. 63130  
Tel.: (01 311) 214 75 73  
Fax: 214 75 76

### **Querétaro**

Av. Tecnológico núm. 100, Local 19  
Col. Carrizal  
Querétaro, Qro.  
C.P. 76030  
Tel.: (01 442) 215 92 43  
Fax: 215 99 94

### **San Luis Potosí**

Av. Dr. Salvador Nava Martínez núm. 2992  
Planta alta  
Fracc. Tangamanga  
San Luis Potosí, S. L. P.  
C.P. 78269  
Tel.: (01 444) 811 02 76  
Fax: 811 04 33

### **Zacatecas**

Genaro Codina núm. 613  
40. piso,  
Col. Centro  
Zacatecas, Zac.  
C.P. 98000  
Tel.: (01 492) 922 80 93  
Fax: 922 93 39

## **4. Dirección Regional Centro**

Insurgentes Sur núm. 1971  
Col. Guadalupe Inn  
Deleg. Álvaro Obregón  
México, D. F.  
C.P. 01020  
Tel.: (01 55) 53 25 60 33  
Fax: 53 25 61 39

### **Direcciones Estatales**

#### **Ciudad de México**

Insurgentes Sur núm. 1971  
Nivel Galerías, Local 30  
Col. Guadalupe Inn  
Deleg. Alvaro Obregón  
México, D. F.,  
C.P. 01020  
Tel.: (01 55) 53 25 64 01  
Fax: 53 25 60 41

#### **Hidalgo**

Av. Revolución núm. 1311  
20. piso, Plaza Bella,  
Col. Periodista  
Pachuca de Soto, Hgo.  
C.P. 42060  
Tel.: (01 771) 713 12 09  
Fax: 713 96 22

### **México**

Carretera Toluca – Ixtapan  
Núm. 556, Col. Hípico  
Metepac, Edo. de México  
C.P. 52140  
Tel.: (01 722) 279 08 26  
Fax: 279 08 70

### **Morelos**

Ignacio López Rayón núm. 1  
Col. Centro  
Cuernavaca, Mor.  
C.P. 62000  
Tel.: (01 777) 312 86 28  
Fax: 318 36 31

## **5. Dirección Regional Sur Sureste**

Av. Teziutlán Norte núm. 29  
Planta Baja, Col. La Paz  
Puebla, Pue.  
C.P. 72160  
Tel.: (01 222) 273 82 01  
Fax: 273 82 17

### **Direcciones Estatales**

#### **Campeche**

Av. Ruiz Cortines núm. 112  
Edificio Torres de Cristal  
Torre B, 50. piso  
Col. San Román  
Campeche, Camp.  
C.P. 24040  
Tel.: (01 981) 811 25 17  
Fax: 816 84 85

#### **Chiapas**

10a. Poniente Norte núm. 987  
1er. piso  
Fracc. Vistahermosa  
Tuxtla Gutiérrez, Chis.  
C.P. 29030  
Tel.: (01 961) 612 51 93  
Fax: 612 33 17



### **Guerrero**

Costera Miguel Alemán núm. 707  
Planta baja  
Fracc. Magallanes  
Acapulco, Gro.  
C.P. 39670  
Tel.: (01 744) 485 66 49  
Fax: 485 61 24

### **Oaxaca**

Calz. H. Escuela Naval Militar núm. 517  
3er. piso  
Col. Reforma  
Oaxaca, Oax.  
C.P. 68050  
Tel.: (01 951) 515 86 15  
Fax: 515 92 03

### **Puebla**

Av. Teziutlán Norte núm. 29, Planta baja  
Col. La Paz  
Puebla, Pue.  
C.P. 72160  
Tel.: (01 222) 273 82 01  
Fax: 273 82 17

### **Quintana Roo**

Av. Tulum núm. 31 Supermanzana 23  
Manzana 39, Lote 8 y 9, 1er. piso  
Col. Centro  
Cancún, Q. Roo  
C.P. 77500  
Tel.: (01 998) 884 17 15  
Fax: 884 17 93

### **Tabasco**

Av. de los Ríos núm. 103  
Planta Baja  
Complejo Tabasco 2000  
Villahermosa, Tab.  
C.P. 86035  
Tel.: (01 993) 316 29 19  
Fax: 316 29 27

### **Veracruz**

Calle Simón Bolívar núm. 553  
Esq. García Auly  
Col. Zaragoza  
Veracruz, Ver.  
C.P. 91910  
Tel.: (01 229) 100 20 00  
Fax: 100 20 01

### **Yucatán**

Av. Paseo Montejo núm. 497  
20. piso  
Col. Centro  
Mérida, Yuc.  
C.P. 97000  
Tel.: (01 999) 924 10 97  
Fax: 923 77 90

### **Oficinas en el extranjero**

#### **Sucursal Londres**

19th. Floor, 1 Angel Court  
EC2R 7HJ  
Londres, Inglaterra  
Tel: (44 20) 7417 0016  
Fax: (44 20) 7417 5114

#### **Subsidiaria en Nueva York**

Nafinsa Securities, Inc.  
330 Madison Ave. Suite 665  
Nueva York, N. Y. 10017, E.U.A.  
Tel: (646) 495 51 72 / 75  
Fax: (646) 495 51 77

#### **Consejo Consultivo en Santa Anna**

900N Broadway 10th floor  
Santa Anna, California  
Los Angeles, CA.  
927001, E.U.A.  
Tel: (714) 972 29 39  
Fax: (714) 972 29 38

#### **Representación en Washington**

1615 "L" Street, North West  
Suite 310, Washington, D. C.  
20036, E.U.A.  
Tel: (202) 338 90 10 / 11  
Fax: (202) 338 92 44

#### **Representación en Tokio**

811 Kokusai Building  
3-1-1 Marunouchi  
Chiyoda-Ku, Tokio 100-000 5, Japón  
Tel: (813) 32 84 03 31 / 32  
Fax: (813) 32 84 03 30