





# nacional financiera, s.n.c.

---

Informe anual de actividades 2005



# nacional financiera, s.n.c.

Integración del Consejo Directivo y Comisarios al 31 de diciembre de 2005

## CONSEJEROS SERIE "A"

PROPIETARIOS

**LIC. JOSÉ FRANCISCO GIL DÍAZ**  
Secretario de Hacienda y Crédito Público y  
Presidente del Consejo Directivo

**C. ALONSO PASCUAL GARCÍA TAMÉS**  
Subsecretario de Hacienda y Crédito Público

**LIC. SERGIO ALEJANDRO GARCÍA DE ALBA ZEPEDA**  
Secretario de Economía

**LIC. FERNANDO DE JESÚS CANALES CLARIOND**  
Secretario de Energía

**DR. GUILLERMO ORTIZ MARTÍNEZ**  
Gobernador del Banco de México

**ING. ALFREDO ELÍAS AYUB**  
Director General de Comisión Federal de Electricidad

SUPLENTES

**LIC. FELIPE ALBERTO IZAGUIRRE NAVARRO**  
Director General de Banca de Desarrollo  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**LIC. GERARDO RODRÍGUEZ REGORDOSA**  
Titular de la Unidad de Crédito Público  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**DR. ALEJANDRO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**  
Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa  
Secretaría de Economía

**DR. FERNANDO RAMÓN MARTY ORDÓÑEZ**  
Coordinador de Asesores  
Secretaría de Energía

**DR. JESÚS MARCOS YACAMÁN**  
Subgobernador del Banco de México

**DR. JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ ANAYA**  
Director General de Seguros y Valores  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

## CONSEJEROS SERIE "B"

PROPIETARIOS

**ING. JOSÉ LUIS BARRAZA GONZÁLEZ**  
Presidente del Consejo Coordinador Empresarial

**LIC. LEÓN HALKIN BIDER**  
Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras  
Industriales

**C.P. RAÚL ALEJANDRO PADILLA OROZCO**  
Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de  
Comercio, Servicios y Turismo (Canaco-Servytur)

SUPLENTES

**LIC. FRANCISCO JAVIER GARZA ZAMBRANO**  
Presidente de CEMEX México-Estados Unidos  
y Comercio Internacional

**LIC. CUAUHTÉMOC MARTÍNEZ GARCÍA**  
Presidente Nacional de la Cámara Nacional de  
la Industria de Transformación (CANACINTRA)

**ING. JORGE ENRIQUE VIDEGARAY VERDAD**  
Presidente Nacional de la Cámara Mexicana de  
la Industria de la Construcción

## CONSEJEROS INDEPENDIENTES DE LA SERIE "B"

sólo existen consejeros propietarios independientes

**LIC. PEDRO LUIS PINSON EDELEN**  
Socio Director de Pinson Consultores y Asociados, S.C.

**DR. CARLOS JOSÉ GARCÍA MORENO ELIZONDO**  
Director Financiero de América Móvil

## COMISARIOS

### SERIE "A"

PROPIETARIOS

**LIC. CARLOS ARTURO AGUIRRE ISLAS**  
Comisario Público Propietario y Delegado del  
Sector Hacienda, Secretaría de la Función Pública

SUPLENTES

**C.P. JOSÉ CARLOS BUSTOS NUCHE**  
Comisario Público Suplente del Sector Hacienda,  
Secretaría de la Función Pública

### SERIE "B"

**C.P. CARLOS AGUILAR VILLALOBOS**  
Socio Sector Financiero y Proyectos Especiales,  
Mancera, Ernst & Young

**C. IGNACIO NÚÑEZ ANTA**  
Interventor y Gerente del Grupo Financiero Capital  
y Grupo Financiero Anáhuac

## SECRETARÍA DEL CONSEJO DIRECTIVO

SECRETARIO

**LIC. MIGUEL GARCÍA Y GARCÍA**

PROSECRETARIO

**LIC. LÁZARO JIMÉNEZ GARCÍA**



# nacional financiera, s.n.c.

FUNCIONARIOS QUE ASISTEN A LAS SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

C.P. MARIO M. LABORÍN GÓMEZ  
Director General

LIC. ALAN CASTELLANOS CARMONA  
Director General Adjunto de Fomento

LIC. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ  
Director General Adjunto de Banca de Inversión

C.P. JOSÉ LUIS ACUÑA CONTRERAS  
Director General Adjunto Financiero

ING. PEDRO ARGÜELLES RODRÍGUEZ  
Director General Adjunto de Crédito

C.P. GUILLERMO BARRERA MORENO  
Director General Adjunto de Promoción Regional

LIC. MIGUEL GARCÍA Y GARCÍA  
Director General Adjunto Jurídico y Fiduciario

LIC. STEVEN SAIDE AZAR  
Director General Adjunto de Administración

C.P. JORGE SÁNCHEZ BACA  
Titular del Órgano Interno de Control

ING. RAMÓN AZNAR COON  
Coordinador Técnico de la Dirección General

LIC. LÁZARO JIMÉNEZ GARCÍA  
Prosecretario del Consejo Directivo



# contenido

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL	11
TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL	15
Administración por Calidad y Cultura Organizacional	
Desarrollo de Capital Humano	
Patrimonio Tecnológico	
Administración de Riesgos	
PROGRAMA DE FOMENTO	34
Entorno Económico	
Financiamiento Total	
Programa de Crédito y Garantías de Segundo Piso al Sector Privado	
Red de Promoción y Consejos Consultivos	
Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial	
Servicios Electrónicos de Información	
Empresas Totales Apoyadas	
BANCA DE INVERSIÓN Y SERVICIOS	47
Banca de Inversión	
Agente Financiero del Gobierno Federal	
Operación Fiduciaria	
TESORERÍA Y MERCADOS	55
Tesorería	
Mercados	
Fondos de Inversión	
OPERACIÓN JURÍDICA	59
PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE GESTIÓN	64
Agenda Presidencial de Buen Gobierno	
Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita	
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental	
Organización de Archivos Institucionales	
SITUACIÓN FINANCIERA	67
Presupuesto de Gasto Programable y Programa de Ahorro	
Resultados	
Balance General	
Indicadores de Gestión	
ÓRGANO INTERNO DE CONTROL	73
NACIONAL FINANCIERA EN 2006	77
ANEXOS	
A. NACIONAL FINANCIERA EN NÚMEROS	81
B. DICTAMEN SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CON SUBSIDIARIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005	90
C. CONSEJEROS CONSULTIVOS	153
D. DIRECTORIO DE OFICINAS REGIONALES, ESTATALES Y EN EL EXTERIOR	160



**MARIO M. LABORÍN GÓMEZ**  
Director General de Nacional Financiera, S. N.C.

## mensaje del director general

Las pequeñas y medianas empresas son parte fundamental de las economías de todos los países del orbe, al generar una gran proporción del Producto Interno Bruto y del empleo.

De ahí la importancia especial que el Presidente Vicente Fox Quesada les ha dedicado en su administración y de su interés por convertir a Nacional Financiera en el principal detonador del financiamiento y servicios de apoyo destinados a este segmento del aparato productivo nacional.

Para afrontar el reto, desde el inicio de la actual administración vivimos en Nacional Financiera una profunda transformación, que ha dado resultados palpables.

Con la clara visión de partir de las necesidades de nuestros clientes, buscamos aplicar las mejores prácticas internacionales, innovar constantemente y alinear nuestros procesos a una sólida y renovada plataforma tecnológica, para así cumplir de manera eficiente con nuestra misión de apoyar a las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Gracias a lo anterior, Nafinsa es hoy un banco vanguardista, cuyas ventas por teléfono e internet representan más del 90 por ciento del total, y su página web es el segundo sitio más visitado entre los bancos de desarrollo del mundo.

A través de tres canales —las cadenas productivas de las grandes empresas, los intermediarios financieros y la fábrica electrónica de crédito— hemos logrado pasar de atender a poco más de 15 mil pequeñas y medianas empresas en el año 2000, a más de medio millón en el 2005. Mediante sus programas de fomento, nuestra institución canalizó recursos en el año por más de 150 mil millones de pesos.

El otro mandato de Nacional Financiera, el de contribuir al desarrollo de los mercados financieros no bancarios, revela también resultados positivos. En esta actividad, hemos registrado ingresos que, durante cinco años, han acumulado más de 6 mil millones de pesos, lo que representó recursos que han permitido limpiar el balance y modernizar la institución para poder atender a las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a la encomienda de fomentar la inversión pública y privada para impulsar la competitividad empresarial, la hemos desarrollado integrando esfuerzos antes dispersos en materia de capital de riesgo.

Por otro lado, hemos impulsado innovadores esquemas para financiar grandes proyectos de infraestructura estratégica, así como programas de garantías bursátiles que apoyan la colocación de empresas en los mercados de capital. De esta forma, Nafinsa retomó nuevamente su papel de Banca de Inversión del gobierno mexicano.

Durante los últimos cinco años, Nacional Financiera ha incrementado también su presencia a nivel internacional, con una intensa participación en organismos multilaterales como la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), cuya presidencia asumimos por un periodo de dos años, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), entre otros. Tales esfuerzos nos han permitido extender más allá de nuestras fronteras los programas de fomento de mayor éxito en México.

Con estas actividades y resultados, junto con una estrategia de reducción de costos de operación, en el marco de un cambio estructural interno, hemos podido hacer más con menos y logrado que los resultados sean positivos.

En suma, Nafinsa pasó de atender 8 empresas por empleado en el año 2000, a dar diversos servicios de información, capacitación, asistencia técnica y financiamiento a un promedio de 575 empresas por cada trabajador en la actualidad, que es ya un indicador comparable con otras instituciones de desarrollo eficientes en el mundo.

En el desempeño de sus funciones, Nacional Financiera asume también su responsabilidad de preservar el capital y ser cada día más eficiente. En este sentido, cabe resaltar que durante esta administración se lograron

utilidades todos los años después de tener pérdidas recurrentes. El estado de resultados de 2005 refleja una utilidad neta de 527 millones de pesos en el año y en el acumulado de 2001-2005, de 952 millones de pesos. De hecho, por primera vez en 11 años, los empleados de Nafinsa recibieron el beneficio de reparto de utilidades.

Gracias al esfuerzo, dedicación y profesionalismo que caracteriza a nuestra gente, Nacional Financiera es ahora una institución con solidez financiera, viabilidad y con un propósito claramente definido de servicio al cliente.

Apoyada en sus consejos consultivos conformados por más de 500 empresarios mexicanos de todas las entidades de la República y en varios estados de la Unión Americana, Nacional Financiera es, al año de 2005, una institución estrechamente vinculada con el sector privado, sólida y financieramente viable.

Durante la administración del presidente Vicente Fox, Nacional Financiera celebró su 70 Aniversario. Hoy podemos decir que esta institución confirma su vitalidad, capacidad y compromiso, como instrumento eficaz del Estado mexicano al servicio de los objetivos y metas de la política económica y social del país.

El avance en el cambio profundo de Nacional Financiera se completará en el 2006 con la solución al único problema estructural que falta por resolver: el sistema de pensiones. Con una intensa labor conjunta con las autoridades hacendarias y la representación sindical de nuestro banco de desarrollo, se busca acordar nuevas Condiciones Generales de Trabajo y poder así acceder a un esquema de pensiones y jubilaciones que le dé viabilidad financiera a la institución en el largo plazo.

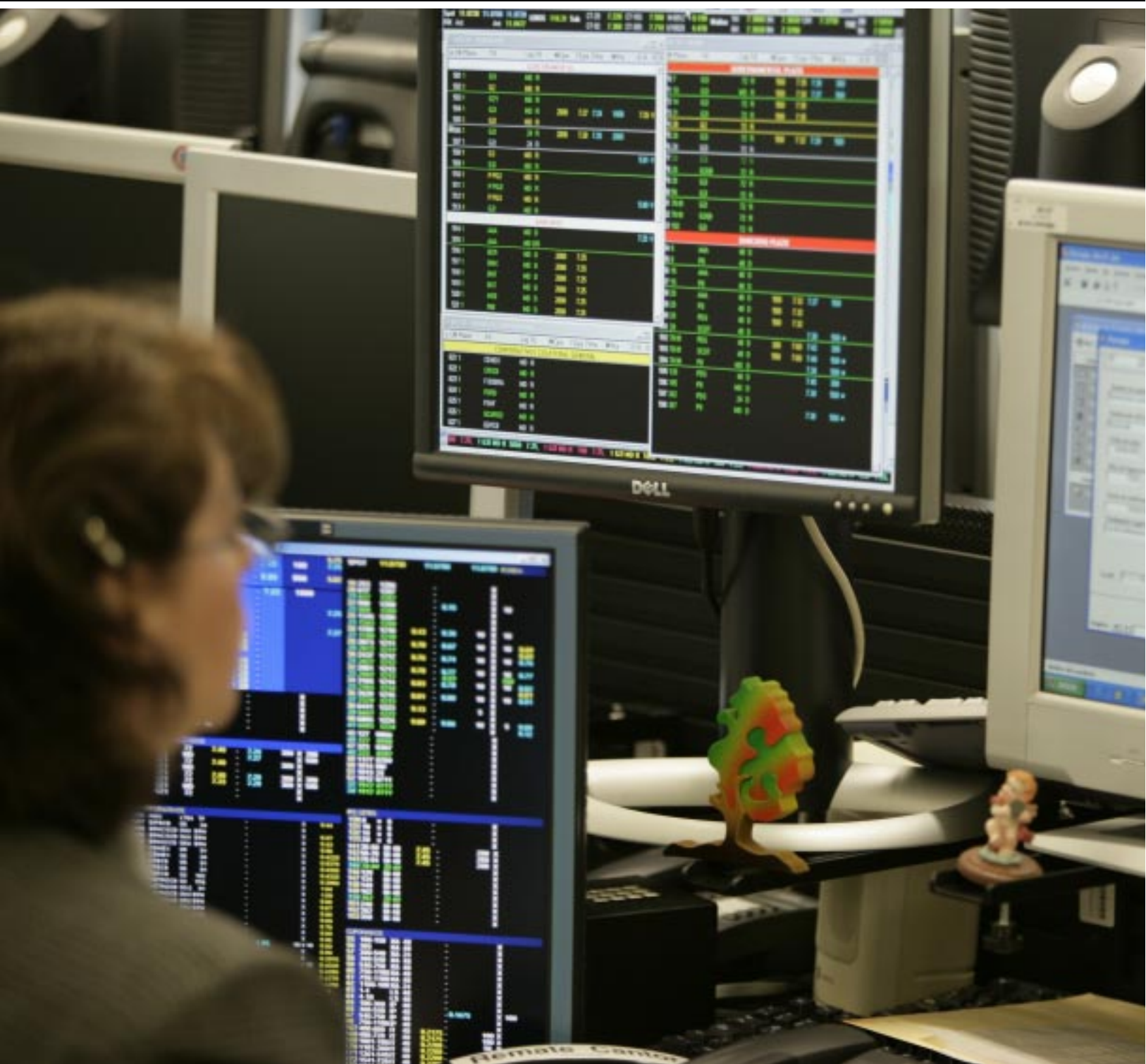
Sin duda habremos de mantener el ritmo para culminar el año de 2006 con una Nacional Financiera en marcha y con rumbo definido.

MARIO M. LABORÍN GÓMEZ



*Al centro:* **MARIO M. LABORÍN GÓMEZ** Director General de Nacional Financiera. *Al frente y en el orden acostumbrado:* **PEDRO A. ARGÜELLES RODRÍGUEZ** Director General Adjunto de Crédito; **ALAN CASTELLANOS CARMONA** Director General Adjunto de Fomento; **FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ** Director General Adjunto de Banca de Inversión; **RAMÓN AZNAR COON** Coordinador Técnico de la Dirección General; **JOSÉ LUIS ACUÑA CONTRERAS** Director General Adjunto Financiero. *Detrás:* **MIGUEL GARCÍA Y GARCÍA** Director General Adjunto Jurídico y Fiduciario; **GUILLERMO BARRERA MORENO** Director General Adjunto de Promoción Regional; **STEVEN SAIDE AZAR** Director General Adjunto de Administración; **JORGE SÁNCHEZ BACA** Titular del Órgano Interno de Control

En términos macroeconómicos, 2005 fue un buen año para México: el crecimiento de 3.0% se dio en un ambiente de estabilidad de precios. Este mismo contexto resultó favorable para el desempeño de los programas de fomento y la generación de ingresos en todas las áreas de negocio de Nacional Financiera.



# transformación institucional

## ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia institucional de transformación ha sido el marco del esfuerzo que desde el año 2001 se ha llevado a cabo en Nacional Financiera (NAFIN) para fomentar una administración por calidad y fortalecer una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente.

La transformación contempló alinear los elementos estratégicos en torno a los requerimientos de los clientes, reformulando la misión y la visión institucional, definiendo principios administrativos claros, y estableciendo objetivos y metas para cada una de las unidades administrativas de la Institución. En el plano operativo, se rediseñaron los procesos alineando la tecnología a ellos, se aplicó un modelo de recursos humanos y se establecieron estándares de infraestructura. Adicionalmente, NAFIN decide implantar un modelo de calidad certificado bajo la norma internacional ISO9001:2000, el cual le ha permitido operar conforme a las mejores prácticas mundiales.

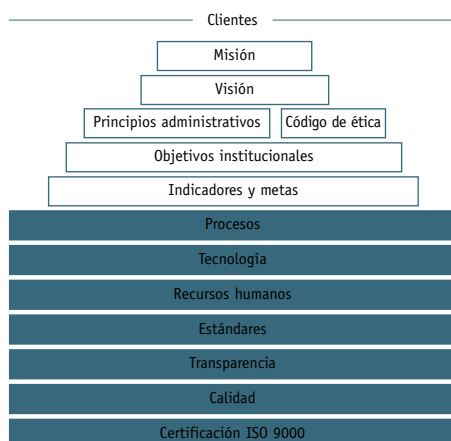
Además de los elementos mencionados, el esfuerzo de cambio incorporó los programas de gestión instituidos por el régimen del presidente Vicente Fox: Agenda Presidencial de Buen Gobierno, Modelo de Administración por Calidad Intragob, y Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción.

### Modelo de calidad

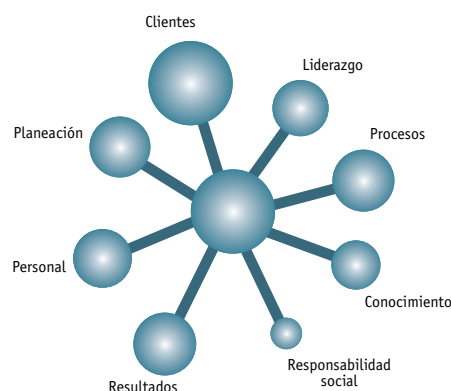
Una de las premisas principales de la estrategia de transformación, desde el año 2001, ha sido fomentar una administración por calidad y fortalecer la cultura organizacional orientada al cliente.

El modelo de calidad se convirtió en el facilitador del proceso que lleva a la Institución a contar con una cultura de calidad total y allegarse los elementos necesarios para conocer mejor su mercado y, a partir de las demandas de éstos, diseñar productos y servicios que contribuyan a desarrollarlos. Simultáneamente, el

### MODELO DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN



### MODELO DE CALIDAD NAFINSA



modelo ha hecho posible mejorar la actividad institucional, al propiciar identificar áreas de oportunidad para el ajuste de las estrategias particulares de negocio y así lograr la satisfacción de los clientes.

El modelo de calidad fue asimilado rápida y eficientemente, y su aplicación ha generado sinergias positivas dentro de la Institución, hecho que le hizo merecedor al Premio Intragob otorgado por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental en su primera edición en la categoría de entidad.

A partir del 2002, el modelo de calidad amplió sus retos y alcances, al incorporar los requisitos de modelos nacionales para la calidad total, lo que generó nuevas exigencias que permitieron acelerar el proceso de implementación del Modelo Intragob y alcanzar en el año de 2005 la meta presidencial fijada para el año 2006, de obtener 550 puntos en la medición anual del grado de implantación del mismo, constituyéndose así en una de las entidades líderes en el cumplimiento de esta meta.

### Certificación de procesos



La certificación de procesos en la norma internacional de calidad ISO9001:2000 inició en el año 2001. En diciembre de este año se certifican los primeros 4 procesos; durante 2002 se amplió el alcance para, finalmente, en diciembre de 2003 lograr la certificación de la totalidad de los macroprocesos institucionales conforme a dicha norma, anticipando en tres años el cumplimiento de la meta establecida para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

#### MACROPROCESOS INSTITUCIONALES

Categoría	Inventario de Macroprocesos				
Operación Activo	Crédito	Crédito Internacional	Garantías	Banca de Inversión	Riesgos
Operación Pasivo	Mercados Financieros				<b>11 macroprocesos de negocios</b>
Desarrollo Empresarial	Desarrollo Empresarial				
Servicios	Avalúos	Centro Atención Clientes	Agente Financiero	Fiduciario	
Soporte	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Informática	Finanzas	<b>7 macroprocesos de soporte</b>
	Comunicación Social	Jurídico	Contraloría		

El adelanto en la certificación ha permitido que, a partir del año 2004, las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad se hayan enfocado a la mejora continua de los macroprocesos institucionales. Las acciones han sido verificadas por medio de auditorías llevadas a cabo por una entidad certificadora.

## Índice Interno de Calidad y Cultura Organizacional

Este Índice mide de manera objetiva el grado de implementación del modelo de calidad en cada dirección de área de NAFIN, permitiendo, a través de la aplicación de 10 criterios acordes a los requerimientos del propio modelo, obtener la información periódica de los avances y tendencias.

CRITERIOS DEL ÍNDICE DE CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
1. Clientes	2. Liderazgo	3. Planeación	4. Capacitación	5. Clima Laboral
6. Procesos	7. Sistema de Gestión de la Calidad	8. Indicadores de Gestión	9. Responsabilidad Social	10. Mejora Continua y Benchmark

Sobre la base de una calificación máxima de 1,000 puntos, el índice ha hecho posible calificar la calidad y la cultura organizacional, constituyéndose como una herramienta de evaluación con mediciones sistemáticas orientadas a la mejora del modelo de calidad institucional.

En el año 2004 se realizaron mejoras en la herramienta de medición del Índice de Calidad, con el propósito de lograr mayor precisión con respecto al grado de cumplimiento de los requisitos del modelo por cada área, registrando el índice promedio de calidad institucional la siguiente calificación y avance:

EVOLUCIÓN DE CALIFICACIONES DEL ÍNDICE DE CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
Año	Calificación Promedio
2004	717 puntos
2005	851 puntos

## Premios y reconocimientos

La actual administración presidencial ha tenido especial interés en promover premios y reconocimientos enfocados a fomentar una cultura de calidad entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que pueda ser percibida de manera evidente por la ciudadanía en general. Con tal fin, la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental desarrolló los modelos de participación Premio Intragob y Reconocimiento y Premio Innova.

Nacional Financiera ha participado de manera muy activa dentro de ellos, obteniendo los siguientes resultados en el periodo 2002-2005:



### Premio Intragob

Se otorga a aquellas dependencias o entidades de la Administración Pública Federal que han destacado en la aplicación del Modelo Intragob. NAFIN ha sido distinguida con este importante premio en los años 2002 y 2005.

### Reconocimiento y Premio Innova

Como corolario de la aplicación de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, se establece este reconocimiento y premio para aquellas prácticas innovadoras desarrolladas por las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal que hayan incluido la aplicación de las 6 líneas estratégicas que contempla esta Agenda.

Durante el periodo 2001-2005, Nacional Financiera ha obtenido los siguientes Premios y Reconocimientos Innova, por la creatividad y beneficios de las cinco prácticas que se especifican a continuación:

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS INNOVA RECIBIDOS POR NAFIN			
Práctica concursante	Año de participación	Reconocimiento	Premio
Nafin electrónico	2002	■	■
Fiduciario en línea	2002	■	
Estrategia de transformación institucional	2003	■	■
Calidad total en mercados financieros	2004	■	■
Consejos ciudadanos	2005	■	

En resumen, frente a los retos en materia de administración por calidad y cultura organizacional, en el año 2003 NAFIN certifica la totalidad de sus macroprocesos conforme a los requisitos de la norma ISO9001:2000; consolida en el 2005 la aplicación del Modelo de Calidad Intragob, al alcanzar los 550 puntos fijados como meta para el año 2006; evalúa y promueve, mediante el índice interno de calidad, los aportes que hace cada dirección de área al fortalecimiento de la cultura orientada hacia la calidad; y, finalmente, como una forma idónea de aprender de otras instituciones, de conocer áreas de oportunidad mediante la retroalimentación y de difundir sus propios casos de éxito, Nacional Financiera ha competido de manera destacada en los premios y reconocimientos sobre calidad y buen gobierno promovidos por el régimen del presidente Vicente Fox.

## dirección general adjunta de administración



**Steven Saide Azar** *Director General Adjunto de Administración*  
y su equipo de trabajo: Mario Osorio Méndez, Guillermo  
Llantada Lazo, Alejandro Rodríguez Cortés,  
Ramón Solé Mendoza y Mario Vergara Talamantes

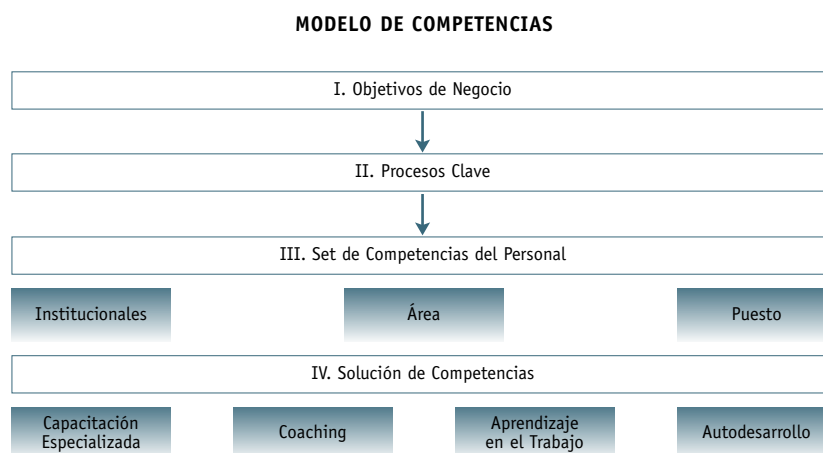
## DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

El Modelo Estratégico de Recursos Humanos en Nacional Financiera considera la capacitación y desarrollo, los planes de carrera, el desempeño y reconocimiento y el clima organizacional como los aspectos principales para el desarrollo de su capital humano.

### Capacitación

En este contexto, durante los años 2001 y 2002 los programas de capacitación se enfocaron a reforzar la nueva estrategia institucional como eje de la transformación, tales como: Conoce el Cambio, Alineación a la Visión y Misión, Calidad Total y Certificación ISO9001:2000; Rediseño de Procesos y Cambio y Transformación.

En el año 2003, con miras a contar con las mejores prácticas, Nacional Financiera instrumentó el “Modelo de Capacitación por Competencias”, entendidas éstas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que un trabajador alcance mejores estándares en el desempeño de su puesto laboral.



A principios de 2005, con la finalidad de profundizar en el Modelo Estratégico de Recursos Humanos, la Institución instrumentó el Programa de Desarrollo de Talento Humano, basado en cuatro estrategias: capacitación al personal con base en competencias, planes de carrera y desarrollo, evaluación del desempeño, y continuidad de la cultura de agregar valor. El programa ha motivado al personal para continuar su preparación, mantenerse actualizado en los conocimientos y habilidades clave de su puesto y, sobre todo, contar con un plan de carrera que le permita crecer y aspirar a mejores posiciones dentro de la Institución a través del proceso de selección de talento interno.

En el proceso institucional de capacitación al personal en sus diferentes etapas y modalidades, durante el periodo 2001-2005, el número de eventos impartidos y de participantes fue el siguiente:

Año	Eventos realizados	Número de participantes
2001	306	3,424
2002	449	3,225
2003	448	3,542
2004	818	2,971
2005	945	3,633

## Planes de carrera

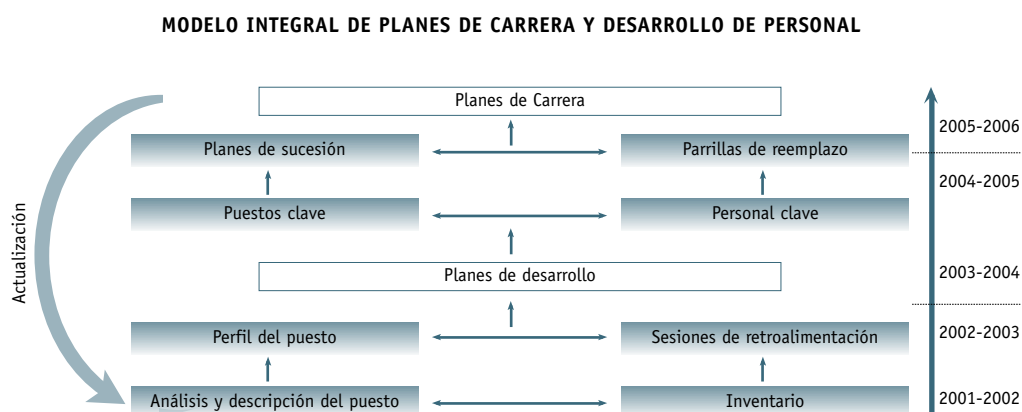
Reto importante que Nacional Financiera consideró debía afrontar de manera estructurada, fue la alineación de las necesidades de talento de la Institución y las metas profesionales de cada colaborador.

Así, en el año 2001 se dio inicio a la instrumentación del programa de planes de carrera y desarrollo, cuyo objetivo ha sido considerar y cumplir las expectativas de crecimiento y movilidad del personal institucional. El primer desafío fue conocer el talento del personal, por lo cual se levantó el inventario del personal y la evaluación de su potencial, logrando en el año 2002 contar al 100% con el catálogo de talento de la Institución.

En el año 2003 se dio cabida al proceso de retroalimentación con el personal, sobre los resultados de la evaluación y del perfil. Al final del 2004, el 100% del personal contaba con su perfil y el 50% había recibido una sesión de retroalimentación individual, que le permitía conocer el nuevo estilo de trabajo de la Institución e integrarse a éste considerando su propio potencial de desarrollo. Se establecieron acciones para desplegar las competencias a través de cuatro modalidades: *coaching* del supervisor, *coaching* individual, capacitación y autoaprendizaje.

En el 2005, Nacional Financiera dispuso de una plataforma de información confiable y precisa, tanto de su personal como de los factores de éxito de cada puesto, como soporte de la toma de decisiones para promociones, cambios de área, planes de desarrollo y detección de gente clave, en cada una de las áreas.

El modelo integral de planes de carrera y desarrollo de personal está conceptualizado en los siguientes términos:



El modelo es la plataforma para el diseño y mapeo de los planes de carrera del personal clave, parrillas de reemplazo de posiciones críticas y planes de desarrollo del personal. Las acciones en materia de planes de carrera tienen un avance importante: inventario de talento, 100%; perfilamiento de puestos, 80%; retroalimentación, 70%; adecuación puesto-persona, 67%; detección de gente clave y planes de carrera, 50%.

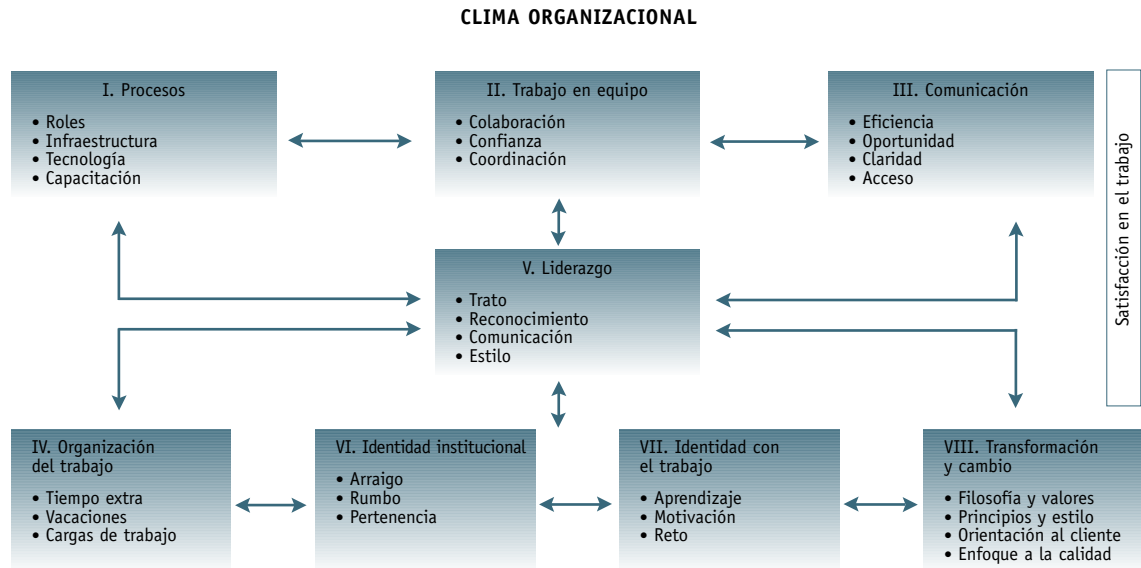
## Cultura institucional

La transformación de Nacional Financiera implicó entenderla como un proceso de cambio cultural para alinear el estilo de trabajo del personal hacia el servicio al cliente y elevar su contribución en términos de valor agregado.

Con tal propósito, en los años 2001 y 2002 se implementó un plan de difusión de 100% de la cultura institucional sobre Misión, Visión, Valores y Código de Ética. Durante 2003 y 2004 se continuó con talleres de alineación e integración del personal de cada una de las Direcciones de la Institución y acciones enfocadas a afianzar los valores, los principios y los comportamientos requeridos para reforzar la nueva cultura, mediante 34 sesiones de planeación operativa.

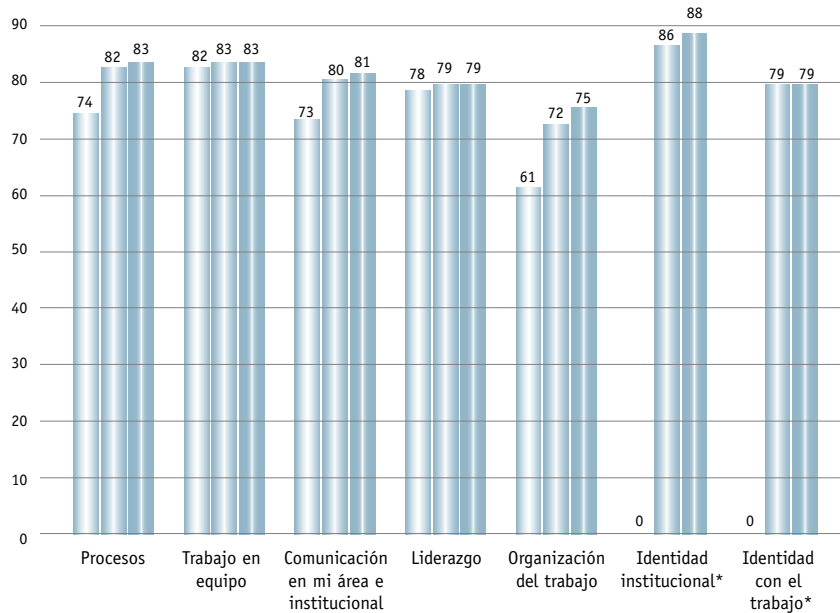
Para medir y tener certeza del avance de la transformación de la cultura institucional, se realizaron encuestas de clima organizacional en el 2003, 2004 y 2005, las cuales mostraron los factores más influyentes en el cambio de cultura: liderazgo, procesos, comunicación, identidad en el trabajo y, particularmente en el año 2005, transformación y cambio.

Para conocer el impacto del cambio y cómo se percibe en las encuestas de clima laboral, se utilizó el modelo que se muestra a continuación:



A su vez, los resultados de los factores de clima organizacional que inciden en el ambiente de trabajo como consecuencia del proceso de transformación son:

**RESULTADOS INSTITUCIONALES, 2003-2005**  
(Porcentajes de satisfacción por factores del clima)



\* No aplica en 2003

■ 2003, Índice de satisfacción institucional, 74%. ■ 2004, Índice de satisfacción institucional, 81%. ■ 2005, Índice de satisfacción institucional, 81%.

Las acciones descritas han hecho posible establecer en Nacional Financiera una cultura laboral sólida, con un estilo de trabajo dinámico, de innovación y de resultados a corto y mediano plazos.

## PATRIMONIO TECNOLÓGICO

La selección y uso racional de tecnologías para atender óptimamente las necesidades y expectativas de los clientes, ha sido aspecto distintivo de la transformación en Nacional Financiera. Con esta visión se ha modificado el patrimonio tecnológico institucional (procesos, infraestructura, información y sistemas) y su administración, durante los últimos 5 años.

Las principales decisiones para ello han sido las siguientes:

- Construcción de una infraestructura tecnológica robusta y ágil, que habilita y soporta el crecimiento del negocio.
- Establecimiento de convenios de niveles de servicio por aplicación, para permitir la planeación de los servicios (en 2001 se inició la medición de niveles de servicio, arrojando que durante los últimos 4 años el nivel de servicio global se ha mantenido por encima del 90%).
- Garantizar la recuperación de los servicios que NAFIN presta a sus clientes por medios electrónicos, a través de un *Disaster Recovery Plan* (DRP) que ha logrado, en sus tiempos objetivo, la recuperación de los servicios sin pérdida de información.
- Transformar la gestión del patrimonio tecnológico a través de la implantación y certificación de procesos.
- Conscientes de que la tecnología es fundamental para el desarrollo de los negocios, implantar un proceso de planeación tecnológica, que ha permitido masificar los productos y llegar a un número de clientes sin precedentes en la Institución, a un menor costo.

Los avances relevantes en los principales elementos del patrimonio tecnológico se describen a continuación.

### Procesos

En el año 2001 se inicia la transformación a través de la implantación de procesos basados en *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), los cuales fueron certificados en 2003 bajo la norma ISO9001:2000. Los procesos relevantes son:

- Planeación Estratégica y Arquitectura.
- Desarrollo de Infraestructura y Seguridad Lógica.
- Desarrollo Aplicativo.
- Calidad Informática.
- Administración del Presupuesto.

La certificación obliga hoy a mantenerlos documentados y a que cada proceso tenga definidos con claridad sus indicadores estratégicos y operativos, niveles de servicio con clientes y proveedores, políticas, responsabilidades y facultades.

El proceso de Planeación Estratégica y Arquitectura ha permitido generar, durante 5 años consecutivos, un Plan Estratégico de Tecnología Anual (PET), cuyo propósito básico es habilitar a las áreas de negocio alineando las estrategias tecnológicas a los objetivos y estrategias de la planeación de Nacional Financiera. Este modelo mereció el reconocimiento de la prestigiada empresa *Gartner Group*, como mejor práctica en planeación tecnológica.

La solidez de los procesos ha permitido administrar exitosamente el *outsourcing* de algunas actividades, tales como: instalaciones y mantenimiento a computadoras personales, *desktop management*, impresión, atención a usuarios (*Help Desk*) y desarrollo aplicativo.

### Infraestructura

Nacional Financiera cuenta con dos centros de cómputo, los cuales están protegidos con estándares de seguridad física y lógica de clase mundial. El primario, localizado en la Ciudad de México, ejecuta el 100% de la

Atención a clientes

fábrica

elec

acion

trónica de crédito  
nal financiera

operación diaria. El centro de cómputo alterno se encuentra en el municipio de Metepec, Estado de México, y está preparado para entrar en operación ante un escenario de contingencia, con el 100% de las aplicaciones críticas.

Entre 2001 y 2005 se renovó e incrementó de manera significativa la capacidad de cómputo y almacenamiento institucional, para soportar las demandas de crecimiento transaccional en los sistemas como Nafin Electrónico y Sistema Integral de Recuperación y Administración de Cartera (SIRAC), entre otros.

La Institución cuenta con enlaces a 31 oficinas estatales a través de una Red WAN redundante para voz y datos de alta disponibilidad bajo concepto de *Virtual Private Network* (VPN). La confidencialidad de la información que viaja en la red se salvaguarda a través de una robusta arquitectura que contempla zonas de seguridad y control de acceso basadas en 3 capas: el diseño considera doble *firewall* con tecnología de dos fabricantes distintos, detector de intrusos por cada zona de seguridad, así como soluciones de inspección de contenido en mensajes de correo y antispam.

Actualmente la Institución tiene en operación 1,300 computadoras personales, para las cuales se implementó un sistema de distribución de *software* automatizado, que permite liberar las nuevas versiones de *software* remotamente y sin entorpecer la labor de los usuarios.

## Información

En los últimos 5 años, a través de su arquitectura aplicativa y de datos, NAFIN ha logrado establecer la infraestructura necesaria para contar con una fuente única de información actual e histórica, el *Data Warehouse* (DWH), el cual sigue un proceso que integra toda la información sobre las operaciones financieras y no financieras del banco, pasando por un control de calidad y homologación de información que proporciona consistencia y oportunidad en los procesos de análisis de información y toma de decisiones. El *Data Warehouse* es, de igual manera, la fuente de información diaria de los sistemas de Administración de Riesgos de Mercado y de Crédito y, también, del Sistema de Información Ejecutiva (SIE) de la Alta Dirección.

Este último permite visualizar el detalle de cada una de las metas e indicadores estratégicos institucionales, con un sistema de semáforos que muestra cuando alguno de los indicadores se encuentra en riesgo de no cumplir con la meta programada, constituyéndose en un tablero de control preventivo de la actividad institucional, con base en el cual se pueden determinar acciones de manera proactiva. El SIE hace posible mantener actualizada la información y compartirla entre las diferentes áreas involucradas.

El modelo de integración de información reflejado en el SIE fue reconocido como caso de éxito durante la conferencia "Integración de Aplicaciones 2005", organizada por *Gartner Group*.

## Aplicaciones

En 2002 se formalizó la medición de niveles de servicio por aplicación, arrojando niveles de servicio ligeramente por encima del 90%. Este nivel significó el punto de partida, ya que en 2005 los niveles de servicio se situaron arriba del 98%.

A lo largo del periodo 2001-2005 se ha privilegiado el factor tecnológico como un medio para impulsar a las áreas de negocio ante los nuevos retos, implementándose 43 nuevos sistemas y ejecutando los proyectos de mantenimiento necesarios para reforzar los sistemas existentes. En particular, en el 2005 se instrumentaron y entraron en operación 5 proyectos de infraestructura tecnológica y 24 proyectos para las áreas de negocio, entre los que destacan:

- Nafin Electrónico. Ha permitido masificar los productos, habilitando las cadenas de valor entre grandes empresas y/o sector público y sus proveedores. El cliente puede acceder vía Internet, de manera segura, a través de certificados digitales, a los productos más relevantes de la Institución: Factoraje Electrónico, Financiamiento a Pedidos, Credicadenas, Descuento Electrónico, Financiamiento a Distribuidores, Ahorro Interactivo, Financiamiento para la Obra Pública, Equipamiento en Línea, Cotizador de Tasas y Pagos de Cartera.

- Sistema de Garantías. Ha consolidado la operación electrónica del programa de garantías mediante un mayor alcance y penetración en el mercado, al tener toda la oferta e información de los esquemas de garantía de la Institución en un mismo sitio. Los intermediarios financieros y contragarantes realizan a través de Internet la solicitud de alta de garantías, actualización de saldos, así como la carga de la calificación de cartera; pueden consultar en línea las garantías aceptadas y rechazadas, la información actual e histórica de los saldos y las comisiones pagadas.
- Emprendedores. Tiene como objetivo identificar proyectos de emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para su implementación, mediante la formación de “Inversionistas Ángeles” y la aplicación de diversos apoyos financieros. El portal permite la publicación de los proyectos y opera en coordinación con el Portal de Consejos Consultivos para realizar la promoción, dando seguimiento desde la captura inicial de un proyecto hasta la ayuda para la constitución de la empresa.
- Workflow. Integra la automatización del proceso de generación de crédito masivo de la “Fábrica de Crédito”, considerando los prospectos, asignación de registro para promoción, seguimiento a estos registros, integración de expedientes de crédito a través de promotores a nivel nacional, intermediarios financieros, oficinas estatales y otros canales concluyendo en el alta del cliente. Asimismo, permite administrar y controlar de manera automatizada los niveles de servicio de las diversas áreas que intervienen en el proceso y de los documentos que integran los expedientes del cliente en sus diversos productos, los cuales se encuentran digitalizados, haciendo posible consultarlos en cualquier momento de manera expedita.
- Fiducia. Destinado a controlar la administración de los fideicomisos confiados a NAFIN, permite a los clientes la captura de sus instrucciones de operaciones de tesorería vía Internet, así como la consulta de sus estados de cuenta. Todo ello de manera segura y confiable, ya que las transacciones que se realizan están protegidas por certificados digitales.
- Sistema de Recursos Humanos. Nuevo sistema que integra las funciones en materia de administración de recursos humanos, tales como: planeación de recursos humanos, capacitación, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, administración de la jornada laboral, estructura organizacional, valuación de puestos, presupuesto de personal, administración de sueldos y salarios, inventario de recursos humanos, nómina, créditos y prestaciones y obligaciones fiscales, así como módulos de autoservicio.

La calidad y consistencia de la transformación y robustecimiento realizada a su patrimonio tecnológico durante los últimos cinco años, ha hecho posible a Nacional Financiera posicionarse como una institución de avanzada en materia de innovación y servicios electrónicos y llegar a un número de pymes cada vez más elevado y a menor costo.

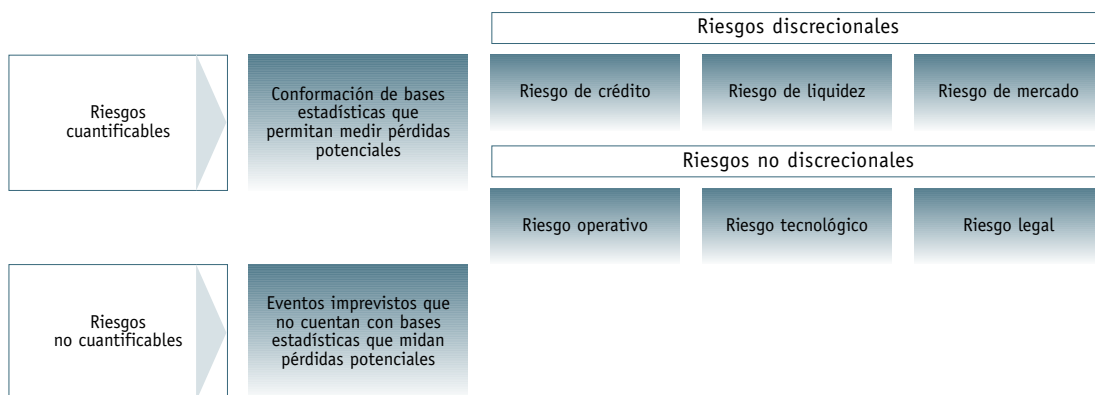
## **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

En Nacional Financiera esta función descansa en una cultura sólida de gestión del riesgo como marco de la operación institucional, la cual permite asegurar que la estrategia de negocio sea congruente con el apetito de riesgo determinado por el Consejo Directivo en el Programa Financiero de la Institución; reducir la incertidumbre de los ingresos esperados; evaluar el desempeño de las áreas de negocio con relación a objetivos de negocio, exposición al riesgo y capital asignado, y contribuir a la adecuada toma de decisiones en cuanto a la mejor asignación de los recursos financieros del banco.

Conforme a las disposiciones sobre la materia, la Institución ha establecido dos grandes categorías para la clasificación de los riesgos a los que está sujeta en su operación diaria: riesgos cuantificables y no cuantificables.

De esta manera, la función de administración de riesgos en NAFIN contempla la totalidad de los riesgos, y la gestión se ha conceptualizado como un proceso en el que cada etapa alcanzada brinda mejores herramientas de análisis para la toma de decisiones, pasando de las operativas a las estratégicas.

## TIPOS DE RIESGOS



La visión del riesgo es el referente obligado para la gestión interna de los recursos del banco y la toma de decisiones de negocio, y se avanza sistemáticamente en la evaluación de la actividad de las áreas y su contribución al crecimiento del capital de la Institución, a través de mecanismos de ingreso y utilidad ajustados por riesgo.

## PERSPECTIVA DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS



El estado actual de la gestión del riesgo en Nacional Financiera se ha alcanzado gracias al desarrollo e implementación de diversos proyectos vinculados a sistemas de control, entre los que cabe destacar:

- Administración de Riesgo de Mercado y Contraparte (ARMEC), por medio del cual se implementó el VaR y otras medidas de estrés como forma de medir diariamente el riesgo al que se encuentran sujetas las posiciones en mercados financieros de las mesas de negocio de la Institución. El proyecto permitió, asimismo, redefinir la función de administración de activos y pasivos a fin de controlar el riesgo de las posiciones del balance estructural generado por la operación de fomento del banco.
- Identificación y Medición del Riesgo de Crédito (IMRC), que permitió integrar en un solo sistema los procesos de evaluación crediticia, tanto de contrapartes como de acreditados en operaciones de primer y segundo pisos, y obtener información de los elementos necesarios para generar el análisis para medir el riesgo crediticio de la Institución.
- Sistema de Control de Riesgos Especializados (SCORE), liberado en el 2002, el cual hizo posible obtener la autorización del Banco de México para realizar operaciones derivadas de todos los tipos y en todos los instrumentos, ya que en el año 2000 la Institución contaba únicamente con autorización para operar *forwards* de tipo de cambio por carecer de un sistema adecuado para la gestión y control de derivados especializados.

## dirección general adjunta de crédito



**Pedro Argüelles Rodríguez Moncada** *Director General Adjunto de Crédito* y su equipo de trabajo: Rodolfo Alcántara Suárez, Miguel Ángel Ochoa Salas, Angélica Olmedo Zamarripa, José Luis Álvarez Sánchez, Arturo Osorio Barrientos, Sergio Cancino y León

## Marco normativo

La institución ha cuidado de especial manera el cumplimiento de la norma asociada a la función de administración de riesgos, implantando en tiempo y forma las circulares relativas a esta función. Destacan las siguientes:

- Reglas para los requerimientos de capitalización de las sociedades nacionales de crédito, instituciones de banca de desarrollo, emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en octubre del 2000.
- Disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos aplicables a las instituciones de crédito, emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en julio de 2004.
- Reglas generales para la diversificación de riesgos en operaciones activas y pasivas aplicables a la banca de desarrollo.
- Circular 2019/95 del Banco de México, en específico el anexo 7, en lo relativo a los 31 puntos para la operación en mercados de derivados.
- Disposiciones de carácter general para las instituciones de crédito emitidas en diciembre de 2005 por la SHCP.

La gestión del capital se realiza tanto para el control del apetito del riesgo establecido por el Consejo Directivo de la Institución, como para la asignación de límites de consumo de capital a todas las áreas de negocio. El seguimiento de los límites de capital se efectúa diariamente, contándose con políticas y acciones definidas para eventos de posible rebase de aquellos.

La norma de diversificación de riesgos se controla mediante el seguimiento mensual de la integración de posiciones por acreditados o contrapartes causantes de riesgo común, asegurándose que ninguna de estas entidades concentre una posición superior al límite permitido en función del nivel de capitalización de la Institución.

## Plataforma tecnológica

Para la obtención de información, homologación, cálculo y publicación de las medidas de riesgos discretionales (crédito y mercado) y no discretionales (operativo), Nacional Financiera emplea de manera sistemática los siguientes componentes informáticos institucionales:

- Data Warehouse. Se refiere a la Base de Datos oficial, de la cual se obtiene la información que se utilizará posteriormente para el cálculo de las diferentes medidas de riesgos (posiciones bursátiles, créditos, contabilidad e indicadores de riesgos).
- Motor de cálculo de riesgos. Solución instrumentada y administrada para la generación de las medidas de riesgos de mercado y exposición por contraparte que contiene los siguientes módulos:
  - Sistema de Carga/Transformación
  - RiskWatch
  - RiskScript
  - Risk++

Estos módulos, en su conjunto, generan las siguientes medidas de riesgos para mercado y crédito:

- Valor en riesgo (VaR)
- Medidas de sensibilidad
- Escenarios de estrés
- Back testing
- Pérdidas esperadas
- Pérdidas no esperadas
- Valor en riesgo (VaR) de crédito
- Capital económico

- Sistema de Identificación y Medición de Riesgos de Crédito (TROYA). Este sistema se utiliza en la admisión, el control y la evaluación de los acreditados y contrapartes de primero y segundo pisos de NAFIN e interactúa con otros sistemas institucionales para el cálculo de la reserva preventiva por riesgo crediticio del banco.
- Sistema de Análisis de Portafolios. Permite emitir reportes de análisis de portafolios de los intermediarios financieros no bancarios que operan con la Institución, a fin de dar y obtener información para seguimiento del comportamiento de sus portafolios crediticios. El análisis realizado por esta herramienta es parte integrante de la metodología de calificación de los intermediarios financieros no bancarios.
- Sistema de Riesgo Común. Este sistema hace posible establecer un control adecuado de los límites de concentración de riesgo crediticio aplicables a una sola persona o, en su caso, a un grupo de personas que constituyan riesgo común para la Institución. El sistema solventa los requerimientos de las reglas generales para la diversificación de riesgos en la realización de operaciones activas y pasivas aplicables a las instituciones de crédito.

## Avances 2005

En el año 2005, Nacional Financiera realizó avances importantes en la gestión de riesgos de la Institución, entre los cuales cabe especificar los siguientes:

- VaR de crédito. A partir de junio de 2005 se empezaron a realizar estimaciones del VaR de la cartera crediticia de la Institución, mediante las cuales se analiza la suficiencia de reservas de crédito y capital asignado a esta operación para cubrir su riesgo bajo enfoques de pérdida normativos y económicos, así como bajo simulación de Monte Carlo del valor de la cartera de crédito.
- Límites de exposición crediticia por contraparte. Se calibró la metodología vigente a fin de adecuar los criterios de consumo de estos límites a los aspectos procedimentales de consumo de capital de las reglas de capitalización, permitiendo que el seguimiento de estos límites se integre en uno solo con el de consumo de capital.
- Gestión del Capital. Se realizaron adecuaciones a la metodología de asignación de capital para introducir el concepto de búfer de recursos, a fin de asegurar que por movimientos derivados del entorno financiero no se rebasa un nivel mínimo de capital previamente determinado. Adicionalmente, el cálculo y reporte del consumo de límites de capital por área de negocio se modificó de periodicidad semanal a diaria, generando de esta manera una mayor cobertura en el arranque de los mecanismos de protección de la Institución y una mejor toma de decisiones tácticas sobre la operación de la misma.
- Liquidez y Coberturas. Se implementaron políticas y mecanismos para normar los niveles de liquidez a fin de otorgar a la Institución márgenes de estabilidad en caso de eventos astringentes de recursos en los mercados. Asimismo, a efecto de cumplir con la regulación, se instrumentó un índice de eficiencia de las coberturas para evaluar la mitigación de riesgo a través de instrumentos derivados para tal propósito.
- Derivados, opciones sobre acciones, IBOX. El año 2005 fue de particular interés en materia de instrumentos derivados, logrando en operaciones sobre el mostrador implementar y apoyar el lanzamiento de opciones sobre el NAFTRAC e instrumentos sobre petróleo, aumentando de esta manera las ofertas de inversión del público inversionista.
- Riesgos no discrecionales. Se formalizaron los planes de continuidad de negocio, que permiten reestablecer los niveles mínimos de la operación ante fallas técnicas, eventos fortuitos y/o de fuerza mayor, de las cinco líneas de negocio sustantivas de la Institución (mercados financieros, crédito, agente financiero, banca de inversión y fiduciario).

Se definió la estrategia de instrumentación del Modelo Institucional de Riesgo Operativo (MIRO), a través de cinco etapas: identificación de líneas de negocio, construcción de mapas por línea de negocio, identificación de los diversos tipos de concentración de riesgo operativo por cada línea de negocio, identificación de eventos históricos de pérdidas económicas y cuantificación de riesgos operativos.





Nacional Financiera pasó de atender 15 mil 722 empresas en el año 2000, a proporcionar financiamiento, capacitación y servicios de información a 562 mil 722 empresas en el 2005. Asimismo, en este último año, a través de sus programas de fomento otorgó recursos por 154 mil 364 millones de pesos.

# programa de fomento

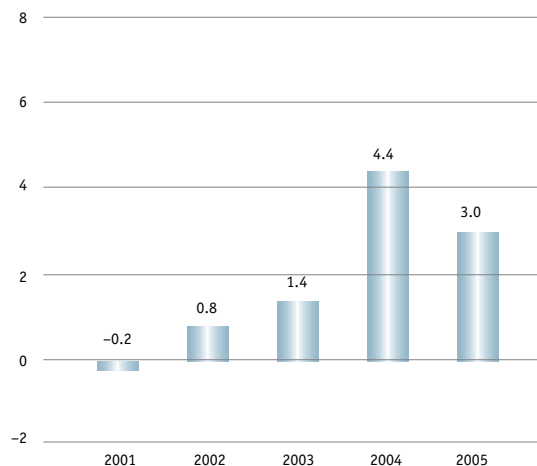
## ENTORNO ECONÓMICO

En el año 2005, las principales economías del mundo redujeron su ritmo de crecimiento, en particular de su industria, como efecto de las presiones inflacionarias generadas por los altos precios de los energéticos, políticas monetarias restrictivas y crecientes niveles de las tasas de interés.

Por lo que respecta a Estados Unidos, su economía creció 3.5%, contrastando con el 4.2% del año 2004, y la producción industrial evolucionó en 3.6%, inferior también al 4.3% registrado el año anterior. La Reserva Federal elevó sus tasas de interés hasta 4.25% en diciembre del 2005 en marcada diferencia con el nivel de 1% que registraron en junio de 2004.

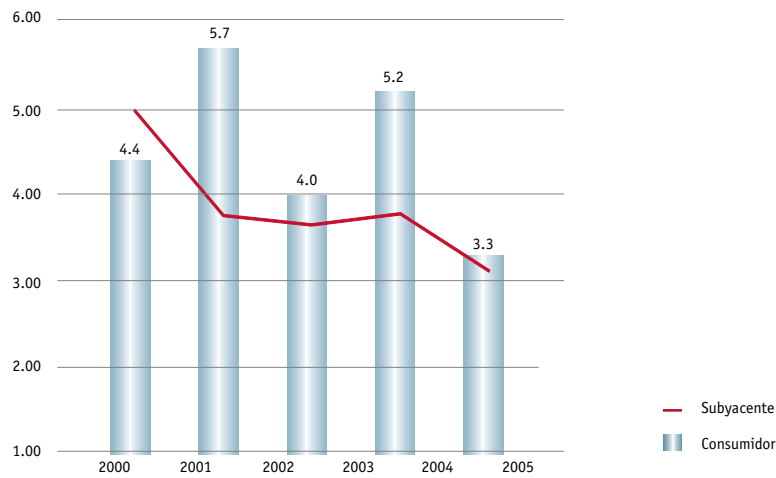
En términos macroeconómicos México tuvo un buen año: el crecimiento fue de 3.0% y se dio en un ambiente de estabilidad de precios.

**PIB, 2001-2005**  
(Variación porcentual con respecto al año anterior)



La inflación anual fue de 3.3%, muy cercana al objetivo del Banco Central fijado en 3.0%; los precios al productor se comportaron de manera similar, en tanto el manejo de los precios públicos y la apreciación del tipo de cambio resultaron determinantes en el control de la inflación y permitieron flexibilizar la política monetaria.

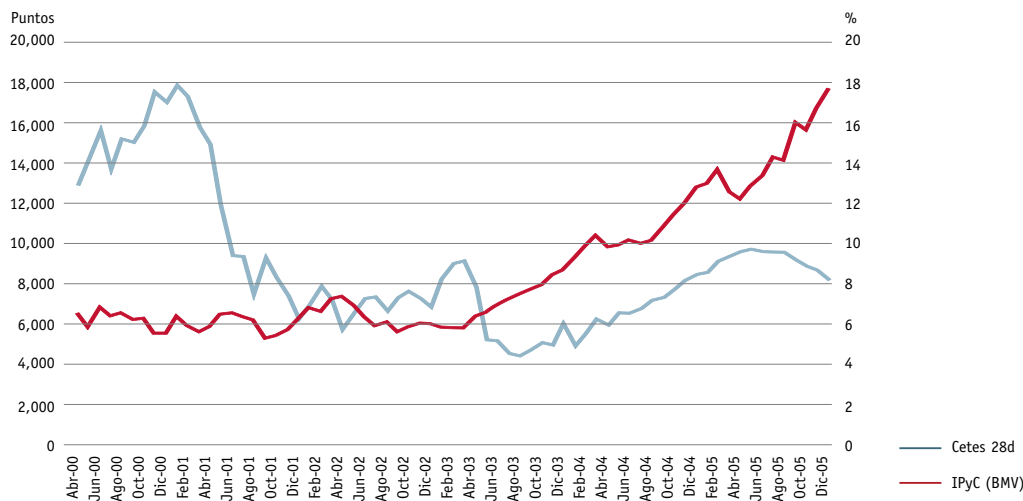
**PRECIOS AL CONSUMIDOR, 2001-2005  
(Variación anual, porcentajes)**



El Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores superó todas las expectativas, al alcanzar 17,803 puntos y cerrar el 2005 con un crecimiento anual de 37.8%.

Por lo que hace a las tasas de interés, los Certificados de Depósito (Cetes) a plazo de 28 días finalizaron en 8.02%, decreciendo en 59 puntos base con relación al 2004. Este descenso en las tasas de interés evitó una mayor apreciación del tipo de cambio, el cual cerró en 10.63 pesos por dólar americano.

**ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES  
Y TASA DE RENDIMIENTO DE CETES A 28 DÍAS**



Los ingresos públicos mantuvieron su fortaleza en 2005, como resultado principalmente de las exportaciones de petróleo, al alcanzar el precio de la mezcla mexicana de exportación los 46.72 dólares por barril.

Cabe señalar que el monto de la deuda externa del sector público es muy similar al de las reservas internacionales, las cuales alcanzaron los 68 mil 669 millones de dólares al cierre del 2005.

Este contexto macroeconómico resultó favorable para el desempeño de los programas de fomento y la generación de ingresos en todas las áreas de negocio de Nacional Financiera.

## dirección general adjunta de fomento



**Alan Castellanos Carmona** *Director General Adjunto de Fomento* y su equipo de trabajo: Rebeca Pizano Navarro, Luz Estela Lozano Chona, Carlos Coob Chew, Luis Humberto Parra y Carlos Hernández Galván

## FINANCIAMIENTO TOTAL

Nacional Financiera continúa atendiendo necesidades de financiamiento de los sectores público y privado. A través de sus programas de fomento, en el año 2005 proporcionó recursos por 154,364 millones de pesos (mdp)\*, requiriendo el sector privado 140,455 mdp y el sector público 13,516 mdp, los cuales incluyeron una garantía para apoyar el financiamiento para la construcción de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México por 2,160 mdp, en tanto como agente financiero operó 393 millones de pesos.

### PROGRAMAS DE FOMENTO, 2000-2005 (Millones de pesos)

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sector Privado	18,300	25,069	49,001	82,162	125,710	140,455
Sector Público	9,487	36,150	36,808	5,423	27,927	13,516
<b>Operación Propia</b>	<b>27,787</b>	<b>61,219</b>	<b>85,809</b>	<b>87,585</b>	<b>153,637</b>	<b>153,971</b>
Agente Financiero	13,785	7,208	6,205	7,596	2,586	393
<b>Programas de Fomento</b>	<b>41,572</b>	<b>68,427</b>	<b>92,014</b>	<b>95,181</b>	<b>156,223</b>	<b>154,364</b>

## PROGRAMA DE CRÉDITO Y GARANTÍAS DE SEGUNDO PISO AL SECTOR PRIVADO

El crédito y las garantías otorgados al sector privado en 2005 tuvieron un crecimiento real de 7.4% con respecto al año anterior, representando un volumen de recursos seis veces mayor al destinado a dicho sector en el año 2000. Esta expansión en los recursos revela una tasa de incremento promedio anual del orden del 50%, la cual se explica por la implementación de los nuevos esquemas de fomento diseñados durante la transformación institucional llevada a cabo a partir del año 2001.

Otro hecho significativo ligado al fenómeno anterior, es que el 82% del total del crédito y garantías otorgados en el año 2005 benefició a las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), en contraste con el 49% que recibieron en el año 2000.

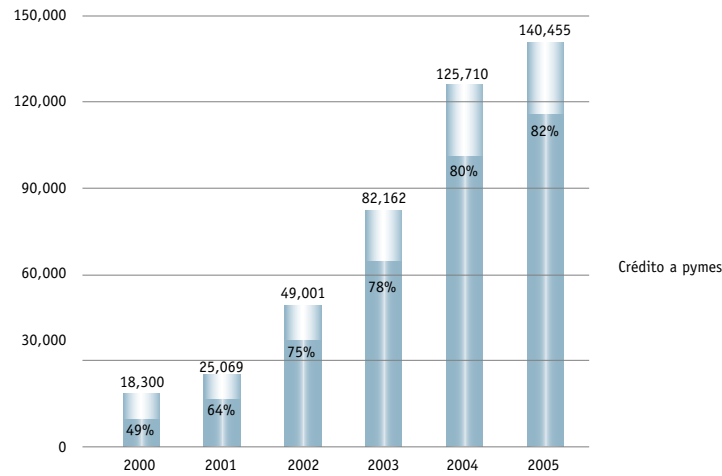
### Estrategias y programas de fomento

Con el propósito de optimizar la asignación de los recursos institucionales en el año 2005, Nacional Financiera basó su programa de fomento al sector privado en cuatro estrategias principales:

- Impulsar el Sistema Nacional de Garantías.
- Mantener el dinamismo en cadenas productivas.
- Masificar el programa de apoyo a la microempresa.
- Adecuar el modelo de canales alternos.

\*Al 31 de diciembre de 2005, el tipo de cambio del peso mexicano frente a la moneda estadounidense fue de 10.63 pesos por dólar.

**FINANCIAMIENTO AL SECTOR PRIVADO, 2000-2005**  
(Millones de pesos)



Las estrategias resultaron exitosas permitiendo, entre otros, los siguientes resultados:

- Incorporación de la totalidad de los bancos comerciales y 28 gobiernos estatales a la operación del Sistema Nacional de Garantías. Este aumento en la capacidad de los canales de operación elevó a 86 mil la cifra de garantías otorgadas, ascendiendo el monto garantizado a 26 mil 193 millones de pesos, y a 21 mil 870 el número de empresas atendidas.
- Afiliación de 60 nuevas cadenas en el año, generando con ello un incremento real de 32% en los recursos canalizados a través del Programa de Cadenas Productivas, para alcanzar un monto operado por 79,943 millones de pesos.
- Incorporación de intermediarios financieros especializados, tales como las Sociedades Financieras de Objeto Limitado para pymes (Sofoles-pyme), COPPEL, SOFIHAA y Financiera Compartamos. Esta decisión se tradujo en un crecimiento real en el año de 150% en los recursos canalizados a los micronegocios, operando 3,434 millones de pesos a través del programa de micronegocios.
- Determinación de mejores controles, para garantizar el envío de información por medios electrónicos a un número de clientes en constante aumento.

En el apoyo con garantías crediticias, es de señalar que el 97% del total de las empresas beneficiadas fueron micro y pequeñas y recibieron el 87% del monto otorgado. Las garantías son demandadas en su mayor proporción para capital de trabajo y a corto plazo; el número más elevado de empresas que las solicitaron se ubican en el centro del país y, sectorialmente, la industria, el comercio y los servicios participan de los recursos en proporciones similares.

Con las estrategias anteriores, en el año 2005 se logró mantener el crecimiento de los esquemas de apoyo financiero asociados a ellas, como se observa a continuación:

**FINANCIAMIENTO OTORGADO AL SECTOR PRIVADO, 2000-2005**  
(Millones de pesos)

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cadenas productivas	-	-	13,864	33,991	58,237	79,943
Construcción	-	-	9,089	20,001	22,564	9,630
Garantías	1,536	2,635	4,713	6,849	19,238	26,193
Micronegocios	-	-	79	344	1,318	3,434
Programas tradicionales	16,764	22,434	21,256	20,977	24,353	21,255
<b>Sector privado</b>	<b>18,300</b>	<b>25,069</b>	<b>49,001</b>	<b>82,162</b>	<b>125,710</b>	<b>140,455</b>

## Destino sectorial del crédito y las garantías

Del total del crédito y garantías otorgado por NAFIN en el año 2005, el sector industrial recibió el 45.8%, el sector comercio 32.5% y el de servicios 21.7%. Cabe mencionar que del total de los recursos destinados al sector industrial, las manufacturas participaron del 65%.

## Empresas apoyadas con crédito y garantías

Nacional Financiera se fijó como meta para el año 2005 apoyar con financiamiento a 180 mil empresas, superándola ampliamente al llegar a la cifra de 397,179. El financiamiento puso énfasis en el apoyo a los micro-negocios a través de productos empaquetados, con lo cual casi se triplicó el número atendido el año anterior. Adicionalmente al número de empresas atendidas con crédito y garantías, Nacional Financiera apoyó a 198 mil personas físicas a través del Programa de Financiamiento para el Ahorro de Energía.

### EMPRESAS APOYADAS CON CRÉDITO Y GARANTÍAS POR PROGRAMA, 2004-2005

Programa	Número de empresas		Variación	
	2004	2005	Empresas	%
Cadenas productivas	22,219	15,141	(7.078)	(31.9)
Construcción	1,831	949	(882)	(48.2)
Garantías	11,905	21,870	9,965	83.7
Micronegocios	97,756	354,859	257,103	263.0
Programas tradicionales	5,888	4,360	(1.528)	(26.0)
<b>Sector privado</b>	<b>139,599</b>	<b>397,179</b>	<b>257,580</b>	<b>184.5</b>

La Institución mantiene como prioritario el apoyo a proveedores y clientes de grandes empresas a través del Programa de Cadenas Productivas, debido a que todos los participantes obtienen beneficios: los intermediarios financieros otorgaron financiamiento a tasas competitivas; las grandes empresas participan en programas de desarrollo de sus proveedores y clientes, fortaleciendo sus redes, y las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras van creando un historial que les abre el acceso a créditos de capital de trabajo y/o equipamiento.

El desarrollo de cadenas productivas ha permitido acudir en apoyo de diversos sectores de actividad mediante esquemas específicos. Al de la construcción, a través del Programa de Liquidez Electrónica del Infonavit; en el agropecuario, respaldando a proveedores agroindustriales para mejorar la presentación y conservación de sus productos; en el comercio exterior, con el desarrollo reciente de la Cadena de las Américas o Cadenas Productivas Internacionales, para proveedores que exportan sus productos en el marco de países miembros de la Corporación Andina de Fomento y del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

## Metas con la Presidencia de la República

La gestión realizada permitió a la Institución cumplir las metas comprometidas con la Presidencia de la República para el año de 2005 en materia de apoyo a las pymes, alcanzando niveles de desempeño “satisfactorios y sobresalientes”, de acuerdo con lo siguiente:

### METAS COMPROMETIDAS CON LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2005

Realizado 2004	Indicadores	Realizado 2005	M e t a s		
			Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
429,136	Total de empresas apoyadas	562,722	500,000	525,000	550,000
125,710	Financiamiento otorgado al sector privado (mdp)	140,455	130,000	140,000	150,000
80.3%	Mezcla de financiamiento por segmento (pymes)	82.0%	80.0%	81.0%	82.0%

## RED DE PROMOCIÓN Y CONSEJOS CONSULTIVOS

### Red de Promoción

En el ámbito territorial, Nacional Financiera tiene estructurada una Red de Promoción formada por cinco Direcciones Regionales, integradas por oficinas estatales, la cual le permite tener presencia y cobertura en las 32 entidades del país.

A través de la Red se establece comunicación con los gobiernos de los estados, los Consejos Estatales, pymes y organismos empresariales locales, lo que posibilita tener relación directa y coordinada con los clientes actuales y potenciales y ofrecerles productos y servicios acordes con sus necesidades.

En el año 2001, iniciado el proceso de transformación institucional, el objetivo fue retener el recurso humano más competente en cada oficina estatal y concentrar la atención de la Red en la detección de oportunidades de negocios. Las estructuras de las Direcciones Regionales, Estatales y Oficinas de Representación se definieron en función de criterios económicos y operativos para focalizar su promoción de acuerdo con la estructura productiva de las entidades en las que operan.

Durante 2002 se reestructuraron los canales de distribución, a través de un programa para desarrollar intermediarios financieros no bancarios que adquieren relevancia para atender a un segmento del mercado carente de interés para la banca comercial y se definió así un nuevo modelo operativo con una estrategia de promoción masiva a las pymes, que permite determinar si la empresa requiere financiamiento o servicios de otra naturaleza, identificar los prospectos y darles seguimiento hasta la conclusión del proceso. Para las medianas y grandes empresas la estrategia de promoción se personalizó.

En 2003 se dio un paso adelante en la optimización del modelo, separando la promoción masiva, que pasó a ser atendida con productos empaquetados, de la promoción empresarial, la cual recibió la atención experta del ejecutivo de promoción. Se inició un nuevo proceso de capacitación y evaluación del recurso humano, con el objeto de configurar una Red de Ventas que en todos los niveles hiciera promoción con criterios de rentabilidad y una oferta clara de productos y servicios.



El proceso de capacitación culminó con la Certificación Crediticia de los promotores, lo cual permitió reforzar las bases de una nueva cultura crediticia en la Institución. Paralelamente, se revisaron las herramientas informáticas de la Red para cumplir mejor sus funciones de promoción y control de gestión, al igual que para hacer el seguimiento de clientes y la evaluación de la efectividad de la promoción.

Durante el año 2004 se determinaron como estrategias principales de la Red Presencial, masificar el crédito e identificar los esquemas de fomento que permitieran ajustar el monto del crédito promedio y llegar a un mayor número de empresas, sin mengua de la satisfacción de las necesidades reales de recursos de los acreditados. Se extiende el Fondo PYME; la banca de relación mantiene la sensibilidad institucional sobre el mercado por medio de la referenciación de asuntos de descuento crediticio, garantía selectiva, mesa de distribución y sociedades de inversión. La rentabilidad se mejora vía la venta de productos de crédito y financiamiento de primer piso, en un programa de Desarrollo de Proveedores de Organismos del Sector Público (OSP) y Empresas de Primer Orden (EPOS).

En el 2005, la prioridad de la Red es promover el desarrollo regional, atendiendo los requerimientos de recursos y servicios institucionales de los gobiernos estatales, consejos consultivos y empresas locales, logrando avances relevantes en la ejecución de programas enfocados a configurar mecanismos de otorgamiento de crédito y garantías de mayor impacto local. Entre las acciones llevadas a cabo cobran relieve las siguientes:

- El esquema de Cadenas Productivas Estatales, que se utilizó para apoyar con factoraje electrónico a empresas proveedoras de los gobiernos estatales.
- El establecimiento de Fondos PYME y CrediN@fin en cada uno de los gobiernos estatales. Tratándose del Fondo de Garantía PYME, 18 gobiernos estatales efectuaron su aportación, alcanzándose 62.9 millones de pesos; en siete estados se consiguió la aportación al CrediN@fin, siendo el monto aportado de 21.1 millones de pesos.
- Las aportaciones realizadas por los gobiernos estatales al Fondo PYME permitieron el apoyo, en segundo piso, de 5,993 micro y pequeñas empresas a nivel nacional; el monto colocado fue de 3,397 mdp. La promoción del Crédito PYME también estuvo dirigida a cubrir necesidades de capital de trabajo y equipamiento de las empresas.
- El financiamiento a las pymes mediante créditos en primer piso a través de los programas Credicadenas, Financiamiento a Pedidos, Obra Pública y CrediN@fin, hizo posible apoyar a 355 pymes con 690 millones de pesos.
- El promover la Mesa de Distribución y Fondos de Inversión como una alternativa de las tesorerías de las pymes. Los saldos promedio de la Mesa de Distribución alcanzaron 10,496 mdp. El total de clientes referenciados a Fondos de Inversión durante el año fue de 64 y están siendo evaluados por la Operadora de Fondos Nafinsa.

El financiamiento otorgado por Nacional Financiera en cada región del país ha evolucionado de la siguiente forma:

**DERRAMA DE CRÉDITO Y GARANTÍAS POR REGIONES, 2000-2005**  
(Millones de pesos)

Regional	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Noroeste	2,068	1,883	2,499	5,776	8,206	8,422
Noreste	3,968	8,502	16,412	28,915	40,926	41,794
Occidente	2,262	2,980	4,179	11,063	18,055	21,495
Centro	8,882	10,050	23,818	31,715	50,202	57,428
Sur-Sureste	1,120	1,654	2,093	4,693	8,321	11,316
<b>Total nacional</b>	<b>18,300</b>	<b>25,069</b>	<b>49,001</b>	<b>82,162</b>	<b>125,710</b>	<b>140,455</b>

## Consejos Consultivos

Tanto la dinámica como la recomposición de la actividad territorial institucional, tuvieron sustento en la promoción de la Red de Consejos Consultivos, la cual se constituyó en un esquema complementario para vincular a Nacional Financiera con las pymes en su propio ámbito de acción, atendiendo así con mayor éxito sus necesidades en función de su ubicación geográfica.

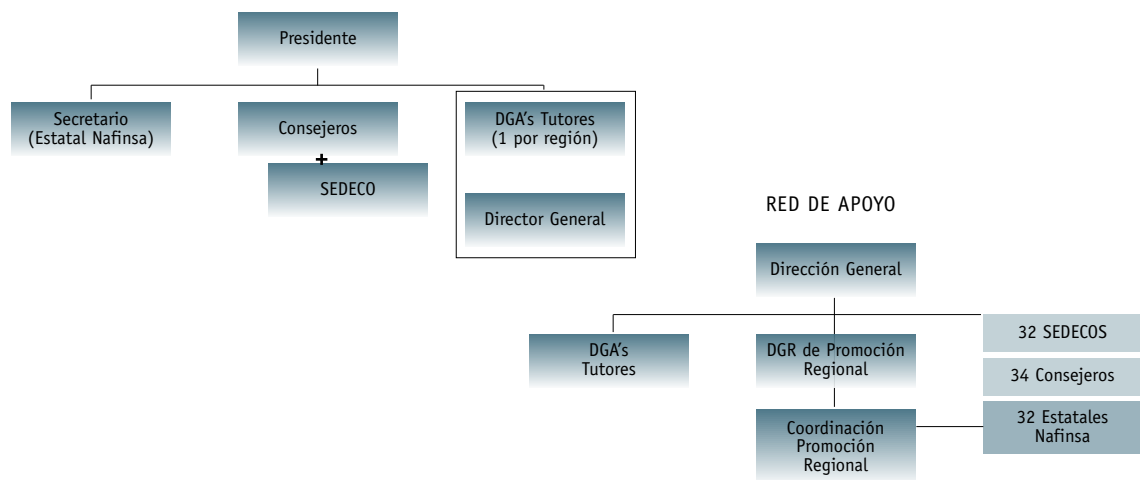
El Presidente de México, Vicente Fox Quesada, instaló formalmente la Red el 11 de marzo de 2002, en respuesta al diagnóstico elaborado acerca de la situación y actuación de la Institución en el ámbito regional:

- Distanciamiento del mercado: escasa presencia
- Ausencia de canales de comunicación con empresarios
- Desarrollo de productos con enfoque de oferta
- Acciones locales desarticuladas
- Carencia de proyectos de desarrollo regional
- **Marco 2002: Instalaciones de la Red de Consejos Consultivos**
  - 32 Consejos Estatales
  - MÁS**
  - Los Ángeles, California (2003)
  - Chicago, Illinois (2005)
  - En integración: Texas y Nueva York.

Actualmente se cuenta con un Consejo Consultivo en cada una de las 32 entidades del país, además de uno en Los Ángeles, California y otro en Chicago, Illinois, Estados Unidos.

Los Consejos son órganos colegiados de orientación, promoción y supervisión de los programas de Nacional Financiera, integrados por representantes de los sectores comercial, industrial y de servicios, los secretarios de desarrollo económico de cada entidad federativa y empresarios locales distinguidos. Su composición es la que le confiere el potencial necesario para generar una comunidad nacional y binacional de negocios, que opera con reglas claras que garantizan la estandarización de su operación y funcionamiento. Al igual que los de Nacional Financiera, sus procesos están certificados bajo la norma ISO9001:2000.

### ESTRUCTURA



La necesidad de dotar a estos Consejos de tecnologías de información avanzadas, llevó a la Institución a diseñar y desarrollar, en el marco de la transformación, el sitio de Consejos Consultivos como una alternativa

paperless que permite adherirse al aprovechamiento y utilización de estas tecnologías y optimizar estrategias, alcances e interactuar con la Red de Consejeros.

**De empresario a empresario**

“El reto es ser innovador, tener los ojos bien abiertos y adelantarse al competidor.”

FRANCISCO GARZA ZAMBRANO  
*Presidente del Consejo Consultivo de Nafinsa, Nuevo León*

- Más de 400 proyectos atendidos: (Epos, garantías) para beneficiar a más de 40,000 pymes proveedoras o clientes de las empresas y proyectos de los consejeros
- Integración de un padrón de más de 2,400 Inversionistas Ángeles para apoyar proyectos de emprendedores
- Consejería, presencia y apoyos locales

En los cinco años que tiene de operar, la Red de Consejos ha contribuido a superar la problemática identificada en el diagnóstico previo a su instalación, destacando entre sus beneficios los siguientes:

- Aportar la información necesaria para estar en contacto permanente con el mercado y atender las necesidades y expectativas de los empresarios de acuerdo con las distintas regiones y sectores productivos.
- Conocer lo que piensan y requieren los empresarios y secretarios de desarrollo para impulsar el crecimiento económico regional, constituyéndose en foro de consulta y de opinión a través de encuestas y formulación de propuestas.
- Operar como un canal de comunicación, promoción y difusión entre la pequeña y mediana empresa y Nacional Financiera.
- Involucrar a los empresarios en los programas de promoción y apoyo a las empresas en los estados donde se ubican, poniendo en práctica un auténtico ejercicio de participación ciudadana.
- Generar proyectos de los consejeros, los cuales suman ya más de 400 y han permitido apoyar a más de 40,000 pymes, clientes o proveedores de empresas.
- Forzar a la propia Institución a diseñar esquemas de fomento viables para el desarrollo local y regional, como lo han sido las cadenas productivas con gobiernos estatales y municipales, así como el Fondo PYME.
- Los consejeros han impulsado la incorporación de más de 2,000 empresarios en todas las regionales del país, para participar como Inversionistas Ángeles en el programa de Apoyo a Emprendedores de Nacional Financiera.



Esta labor de los Consejos Ciudadanos/Consejos Consultivos se hizo acreedora al Reconocimiento INNOVA 2005, como práctica ejemplar de participación ciudadana en instituciones públicas.



## dirección general adjunta de promoción regional



**Guillermo Barrera Moreno** *Director General*  
*Adjunto de Promoción Regional* y su equipo de  
trabajo: Alfonso Ramos Gámez, Enrique Pérez,  
Jorge Tovar Castro, Rolando Vázquez Castellanos,  
Antonio Morayta Llano y Xicoténcatl Méndez Pizano

Dentro de las actividades relevantes de los Consejos Consultivos llevadas a cabo en el año 2005, destaca el haber realizado a nivel nacional 141 sesiones de consejo. En la mayoría de los estados se celebraron cuatro sesiones.

En retroalimentación a los resultados y conclusiones de las sesiones de los Consejos Consultivos y de los cinco encuentros regionales celebrados durante el año, el Director General de Nacional Financiera llevó a cabo 32 giras al interior de la República, en las cuales se impulsaron los esquemas de financiamiento a las pymes, así como el establecimiento de las cadenas productivas estatales.

## **CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA EMPRESARIAL**

Durante el año, la Institución replanteó su oferta de capacitación y asistencia técnica a las empresas a fin de agregarle valor, con el siguiente enfoque:

- Establecer alianzas estratégicas con organismos facilitadores de capacitación empresarial y asistencia técnica (cámaras empresariales, Fundes, CRECE, etc.).
- Reforzar la Red de Instructores.
- Aumentar la capacitación virtual a través del portal [www.nafinsa.com](http://www.nafinsa.com)
- Profundizar en el empaquetamiento con programas de financiamiento.
- Desarrollo de proveeduría.
- Maquilar programas conjuntamente con el Conacyt.

Así, en el año 2005 se concretó una alianza con el Centro Promotor de Diseño México, el cual realizará proyectos para el desarrollo de proveedores, tendientes a mejorar la logística, el empaque y el diseño de productos.

Durante el año se impartieron 5,004 eventos de capacitación y asistencia técnica, los cuales contaron con la participación de 99,366 empresas.

## **SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN**

La transformación de Nacional Financiera ha hecho posible atender masivamente a las empresas vía Internet y teléfono, con los siguientes servicios electrónicos de información:

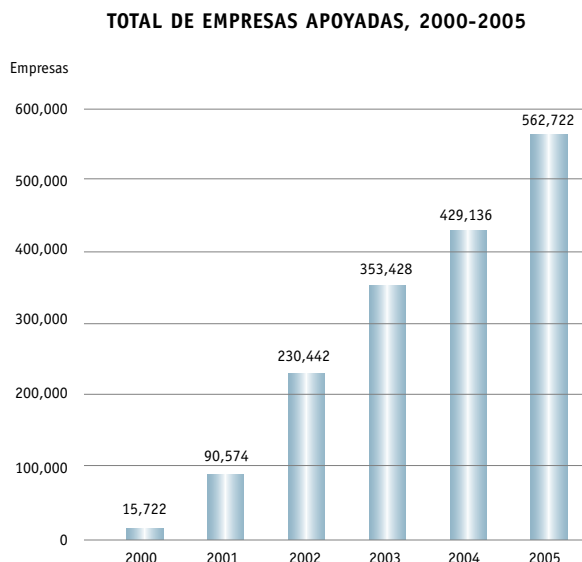
- Cadenas Productivas. Para las cuales se cuenta con una base de más de 80,000 clientes que solicitan información sobre financiamiento vía factoraje electrónico o algún otro tipo de crédito; además, tienen la facilidad de:
  - Consultar en el portal sus facturas, para un mejor manejo de su tesorería.
  - Capacitación a través de cursos virtuales.
  - Noticias y comunicación con la gran empresa.
- Herramientas de prediagnóstico para la empresa. Como el Termómetro Empresarial, ¿Calificas para un Crédito? y Calculadora de Préstamos. Hasta ahora, 70 mil pymes han recurrido a estos servicios.
- Red de Negocios y Directorio Empresarial. Se tienen 47 mil empresas activas en el Directorio y 4,654 ofertas publicadas.
- Desarrollo de Proveedores del Sector Público. Mediante boletines electrónicos se mantiene informadas a las empresas inscritas en el portal sobre las licitaciones de las dependencias del Gobierno Federal, a fin de que los proveedores puedan participar en concursos y acudir a solicitar el financiamiento a pedidos.

En el año 2005 se brindaron servicios electrónicos de información a 66,177 empresas.

Nacional Financiera participó, junto con el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, como asesor financiero estructurador, fiduciario y garante de crédito, en el proyecto de Ampliación de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Por la destacada participación de Nacional Financiera en este importante proyecto, la revista *Euromoney* la distinguió con el galardón "The Deal of the Year"

### EMPRESAS TOTALES APOYADAS

Con la transformación expuesta en los apartados anteriores, Nacional Financiera pasó de atender 15,722 empresas en el año 2000, a brindar financiamiento, capacitación y asistencia técnica empresarial y servicios de información a 562,722 empresas en el año 2005.



# banca de inversión y servicios

## **BANCA DE INVERSIÓN**

### **Inversión accionaria**

#### Inversión directa

En el año 2001, Nacional Financiera decidió suspender temporalmente nuevas inversiones directas y profundizar sus acciones para desincorporar aquella cartera de su propiedad que ya hubiera cumplido con sus objetivos de fomento. En tanto, orientó esfuerzos a estudiar y preparar un proyecto integral sobre capital de riesgo, el cual permitiera dar el impulso requerido para el desarrollo de este mercado en México.

La desincorporación de cartera accionaria directa durante el periodo 2001-2005 produjo ingresos por 284 mdp, destacando en particular los obtenidos en el 2005, que alcanzaron la cifra de 153 millones de pesos, superando los ingresos obtenidos en los 4 años precedentes.

#### Inversión indirecta

Bajo la modalidad de inversión accionaria indirecta, la Institución realizó aportaciones a fondos multinacionales, fondos regionales y sociedades de inversión de capitales, ya que permiten diversificar el riesgo mediante la conformación de portafolios de inversión, alentar la atracción de inversión extranjera y dar lugar a una fuente alternativa de financiamiento para elevar la competitividad de las empresas.

Adicionalmente, puso especial cuidado en estructurar la figura de Sociedad Anónima Promotora de Inversión a incorporar a la entonces iniciativa de reforma a la Ley del Mercado de Valores, y que sería decisiva para facilitar a las empresas convertirse en receptoras de capital de riesgo y dinamizar este mercado. Ese tipo de sociedad habría de permitir a Nacional Financiera sustentar el proyecto denominado "Fondo de Fondos", tendiente a posibilitar la operación coordinada de la inversión de capital de riesgo de los diferentes bancos de desarrollo del país.

### ***Fondos multinacionales***

En el 2005, la Institución aportó 12 millones de dólares en este tipo de fondos, lo que elevó a 37 mdd sus aportaciones en el periodo 2001-2005. Al concluir el año 2005, suman 13 los fondos apoyados por la Institución.

Por su parte, la recuperación por desinversiones en las empresas del portafolio de estos fondos ha sido significativa, ascendiendo los reembolsos del periodo 2001-2005, vía retornos y ganancias de capital, a 58 millones de dólares, correspondiendo 44 mdd a lo ingresado en el 2005.

### ***Fondos regionales***

La integración de estos fondos regionales es una de las vías para impulsar un desarrollo regional más equilibrado a mediano y largo plazos. Al cierre del año 2005 operan dos fondos de este tipo, con una inversión acumulada de 2 millones de dólares.

### ***Sociedades de Inversión de Capitales (Sincas)***

De acuerdo con su política en materia de inversiones, durante el periodo 2001-2005 la Institución se limitó a cubrir sólo compromisos adquiridos con anterioridad y procurar la desinversión en aquellas sociedades donde se hubiera cumplido el ciclo de inversión de empresas promovidas. De esta forma, las aportaciones de capital a Sincas en el periodo ascendieron a 27 mdp, manteniendo al cierre del 2005 una cartera de 10 Sincas y una operadora, con una inversión total de 131 millones de pesos.

La depuración de cartera en el periodo mencionado se extendió a 12 sociedades y produjo a la Institución 172 millones de pesos por recuperaciones de capital y dividendos.

### ***Corporación Andina de Fomento (CAF)***

En el año 2005 la CAF aprobó distribuir dividendos por 208.8 millones de dólares, correspondiendo a Nacional Financiera 175 acciones por 2.1 millones de dólares. La Institución ha recibido un total de 758 acciones de la Serie C por concepto de dividendo en acciones, con valor patrimonial actual de 8.7 millones de dólares.

### **Garantías bursátiles**

A finales del año 2004 la Institución puso en operación el Programa de Garantías Bursátiles, para respaldar las emisiones de deuda de mediano y largo plazo de empresas medianas y de intermediarios financieros no bancarios. Para el año 2005 se asignaron al programa recursos por el equivalente a 500 millones de Udis. Con estos recursos se concretaron operaciones por 304 mdp, en respaldo de colocaciones de dos empresas en el mercado de valores por un total de 1,100 millones de pesos.

Además, durante el año se negoció un Convenio Marco con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) del BID, para el otorgamiento de garantías bursátiles, con un fondo disponible de 30 millones de dólares para inducir colocaciones adicionales en el mercado de deuda hasta por 1,575 mdp. Teniendo como marco dicho Convenio, se autorizaron garantías bursátiles por 50 mdp a Corporación Metropolitana de Arrendamientos para su programa de emisiones por 120 mdp, y a *Facileasing* por 70 mdp, en respaldo de emisiones por 400 millones de pesos.

### **Recuperación de activos**

Dentro de esta modalidad, en enero de 2005 se logró la liquidación de activos del Grupo SIDEK, que produjo a la Institución ingresos por 8 millones de dólares.

En febrero se concretó la venta del 25.5% de acciones en Inversiones Técnicas Aeroportuarias (ITA), propiedad de NAFIN, por 36 mdd, la cual generó utilidades por 13 millones de dólares.

Se llevó a cabo la venta de las acciones del desarrollo Bajamar, con un ingreso de 16 millones de dólares para NAFIN. En el desarrollo Marina Ixtapa se vendió un paquete de propiedades que incluyó las instalaciones del campo de golf y el club de playa, y se inició el proceso de liquidación del desarrollo Burgos Bugambilias.

Los derechos fiduciarios por el 46.5% que posee NAFIN en el fraccionamiento Milenio III ubicado en el Estado de Querétaro y que originan un pago preferencial sobre el resultado de la operación neta de dicho fraccionamiento, le reportó a la Institución ingresos por 10 millones de pesos durante 2005.

### **Asesoría especializada**

La Institución brindó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes asesoría financiera para la Colocación Pública Inicial (IPO) del 11.09% de las acciones de Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), propiedad del Gobierno Federal, colocando en marzo 33.3 millones de acciones mediante una oferta totalmente dirigida al mercado bursátil mexicano, logrando la pulverización que se deseaba; el ingreso para el Gobierno Federal fue de 1,114 mdp, percibiendo la Institución honorarios por 7.7 millones de pesos.

Asimismo, asesoró a dicha Secretaría para el ejercicio de la opción de compra de acciones propiedad del Gobierno en el Grupo Aeroportuario Centro-Norte, la Colocación Pública Inicial del 85% de las acciones del Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) y la reestructura integral de Satélites Mexicanos (SATMEX).

## Banca de Gobierno

En el año 2005 se colocó un nuevo crédito al Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB) por 10,000 millones de pesos y se otorgaron 1,719 millones de pesos a diversas entidades del sector público. Cabe mencionar que la colocación de recursos al sector público pasó de un saldo de 11,178 millones de pesos en el año 2000 a más de 59,000 millones de pesos al cierre del 2005. Estas colocaciones generarán rendimientos positivos de mediano plazo a la Institución, con un bajo requerimiento de capital y reservas.

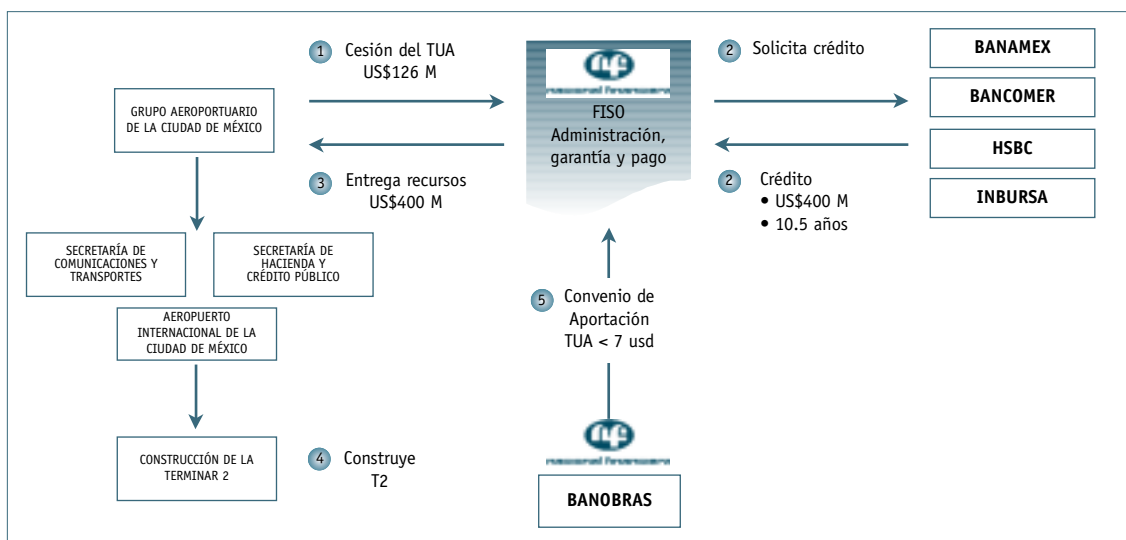
### Ampliación de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

Nacional Financiera participó como asesor financiero estructurador, fiduciario y garante de crédito, junto con el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), en el proyecto de Ampliación de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM). La asesoría permitió estructurar un esquema de crédito sindicado con cuatro bancos por 400 millones de dólares, que hará posible financiar la obra de infraestructura aeroportuaria con los propios flujos del AICM, sin incrementar el endeudamiento del sector público.

Este esquema fue distinguido con el galardón *"The deal of the year"* por la revista *Euromoney* y está siendo promovido a nivel internacional por sus características innovadoras.

El diseño posiciona a Nacional Financiera en el mercado como un agente estructurador para el financiamiento de este tipo de proyectos, de manera similar a lo que ocurre con la banca de desarrollo y los bancos de inversión en países con mayor grado de desarrollo económico relativo.

DIAGRAMA DEL ESQUEMA DEL CRÉDITO SINDICADO



### Valuación de activos financieros

La Institución atendió 39 solicitudes de valuaciones de activos financieros que le fueron presentados por las empresas Corporación GEO, Fonacot, Quálitas, CEMEX, VIPESA, AXTEL y Grupo Propulsa, para soportar las calificaciones de emisiones vigentes y por salir al mercado de deuda. Por estos servicios se obtuvieron ingresos por 4 millones de pesos.

### Creación del Fondo de Fondos

En 2003, el capital de riesgo a nivel mundial ascendió a más de 115 mil millones de dólares, participando México con sólo el 0.1%, por no contar con una política clara de fomento en este tipo de inversión; carecer de una curva de aprendizaje y de especialistas en la materia; la existencia de un número muy reducido de participantes

institucionales; bajo impacto de los esfuerzos realizados por las instituciones financieras de desarrollo, al limitar el marco normativo su función de fomento; y por utilizar el Gobierno Federal más de un vehículo para canalizar recursos públicos al capital de riesgo.

En ese contexto, a inicios de 2005 Nacional Financiera propuso crear un Fondo de Fondos, como un instrumento de política económica especializado en el mercado de capital de riesgo. En coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se conjuntaron los esfuerzos de las principales instituciones financieras de fomento en México, como el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el Banco Nacional de Comercio Exterior y el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural, para constituirse, junto con Nacional Financiera, en los accionistas del Fondo de Fondos aportando sus carteras de inversión, además de centralizar estos recursos, ser vehículo único del sector público para invertirlos y potenciar su uso en favor del desarrollo del mercado de capital de riesgo en México.

En el caso de Nacional Financiera, en abril de 2005 el Consejo Directivo le autorizó participar en la constitución del Fondo de Fondos con el 49% de su capital fijo y aportar su cartera de inversión en fondos y Sincas. Posteriormente, en noviembre el Consejo aprobó suscribir los compromisos pendientes de ejercer de la cartera aportada y recursos frescos por la cantidad de 10 millones de dólares.

El Fondo de Fondos también será instrumento para crear nuevos fondos de capital privado, facilitar la formación del ahorro interno destinado a impulsar la inversión productiva y el incremento de la productividad de las empresas proporcionando recursos financieros de largo plazo, así como para respaldar al mercado de valores mediante la incorporación de nuevas empresas.

El Fondo de Fondos comenzará a operar en el primer semestre de 2006, con un patrimonio inicial de alrededor de 200 millones de dólares y proyectos en cartera listos para ser aprobados.

### **Eurocentro NAFIN México**

EL programa Al-Invest del Eurocentro NAFIN México, facilita acuerdos de colaboración entre pymes preferentemente mexicanas, latinoamericanas y europeas. En el 2005, el Eurocentro NAFIN atendió a 11,356 empresas, 10% más que el año anterior.

Como operador principal, dentro del área de asuntos con la Comisión Europea llevó a cabo tres Encuentros de Negocios, la Semana Europea y un evento de Facilidad para el Desarrollo de Negocios y, en su calidad de colaborador en los programas PIAPYME y Al Invest, intervino en 37 encuentros sectoriales.

### **Presidencia de la ALIDE**

Desde la Presidencia de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), Nacional Financiera ha trabajado en una agenda acordada conjuntamente con el BID, la cual incluye:

- Crear un Fondo Regional de Garantías destinado a incentivar el capital de riesgo.
- Desarrollar un mecanismo eficiente de relación de negocios entre empresas de toda América Latina.
- Apoyar la promoción del factoraje electrónico para crear cadenas productivas internacionales, a partir de la plataforma del programa desarrollado por la Institución.
- Establecer un indicador de gestión que refleje el grado de cumplimiento de los objetivos de las instituciones miembros de ALIDE.
- Impulsar el uso de instrumentos novedosos que estimulen el desarrollo de los mercados financieros en la región.

En este contexto, en mayo de 2005 se firmó un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable, apoyando el BID el desarrollo de un estudio para determinar metodologías e indicadores para calificar, de manera diferenciada, a la banca comercial y bancos e instituciones financieras de desarrollo de la región, lo cual permitió, a su vez, que se aprobara el plan de acción para estructurar el Índice ALIDE.

En el marco de la 35ª Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE se efectuó el lanzamiento del portal *ventanaempresarial.com*, que constituye una oportunidad de negocio sin precedente para las pymes de la región.

## dirección general adjunta de banca de inversión



**Federico Patiño Márquez** *Director General Adjunto de Banca de Inversión* y su equipo de trabajo: Federico Gutiérrez Soria, Hortencia Contreras Torres, Timoteo Harris Howard, Enrique Nieto Ituarte, Alberto Urquiza Quiroz y Francisco J. Fernández Arrechea

## **Programa Invierte en México**

La cuantía y crecimiento de las remesas que envían al país nuestros connacionales que radican principalmente en los Estados Unidos, llevó a Nacional Financiera a estructurar un programa para canalizar esos recursos a la implementación de proyectos, por lo que en coordinación con el Banco Interamericano de Desarrollo y los gobiernos de los estados de Jalisco, Hidalgo y Zacatecas, en el año 2003 se estableció el Programa Migrante Invierte en México.

El programa tiene como finalidad contribuir a generar proyectos productivos que creen fuentes de empleo y permitan el desarrollo autosustentable en las comunidades de alto índice migratorio, brindando a los mexicanos radicados en Estados Unidos la oportunidad de constituir un negocio en su lugar de origen.

El programa otorga al migrante-inversionista la asesoría para el desarrollo del estudio de viabilidad y plan de negocios de la actividad que él haya seleccionado y cubre el 70% de su costo. Si resulta favorable, proporciona los conocimientos técnicos para concretar su implementación y una vez en operación se le respalda para consolidarlo.

Durante 2005 se apoyaron 28 proyectos, se desarrollaron 51 planes de negocio y se establecieron 12 nuevos negocios, existiendo 17 negocios en operación con una inversión por 3 millones de dólares que generan 441 empleos.

Al cierre del año 2005 se han apoyado 91 proyectos, de los cuales 63 cuentan con un plan de negocio concluido, que representan 21 millones de dólares y generan 1,773 nuevos empleos.

## **Programa de Apoyo a Emprendedores**

Este programa de Nacional Financiera surge como una iniciativa para respaldar con recursos a los emprendedores, en proyectos que difícilmente podrían obtener recursos por parte de la banca comercial. Por este motivo se creó, conjuntamente con los Consejeros de Nacional Financiera, una red de potenciales inversionistas que, en unión con empresarios reconocidos a nivel local, están dispuestos a fungir como Inversionistas Ángeles, así como a conocer e invertir en proyectos de emprendedores, darles seguimiento empresarial en forma de tutoría y ofrecer mentoría de proyectos. Se trata de una oferta de proyectos directamente ligada a las principales universidades del país, que a través de un portal específico se pone a disposición de los inversionistas.

Durante la quinta visita del presidente Vicente Fox a Nacional Financiera en marzo del 2004, atestiguó la firma del Convenio de Colaboración que la Institución suscribió con 14 universidades del país para desarrollar el Programa Emprendedores y evaluar, en una primera etapa, más de 1,500 proyectos productivos.

En el año de 2005 se dieron de alta 97 proyectos, se incorporaron 274 Inversionistas Ángeles, se firmaron 26 convenios con universidades e instituciones y se realizaron 30 pasarelas de proyectos para inversionistas. Igualmente, durante el año se apoyaron 9 proyectos y se tienen 16 proyectos en proceso de *Due-Diligence*. Finalmente, se llevó a cabo un seminario interactivo que fue tomado por 170 Inversionistas Ángeles.

A diciembre de 2005 se cuenta con 452 proyectos en el portal, se tienen registrados a 2,316 Inversionistas Ángeles y se han firmado 79 convenios con universidades y organismos que aportan proyectos al programa. Asimismo, se participa en los consejos de administración de los proyectos apoyados por el fondo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y Nacional Financiera (Conacyt-NAFIN).

## **Oficina en Washington**

Dentro de las actividades desarrolladas por Nacional Financiera a través de su Oficina en Washington en el año 2005, se encuentra la negociación y gestión de la cooperación técnica por 135 mil dólares aprobada por el BID en el marco de las medidas acordadas con la Presidencia de ALIDE, destinada a cubrir el costo del diseño del instrumento de evaluación de las instituciones financieras de desarrollo de la región.

En el marco del Acuerdo de la Sociedad para la Prosperidad entre México y Estados Unidos, la oficina negoció con la US Trade and Development Agency (TDA) la obtención de recursos destinados al estudio para diseñar mecanismos de financiamiento en apoyo a las compañías consultoras y empresas que fomentan la eficiencia de energía (ESCOS); asimismo, se obtuvo la contribución de dicha agencia para complementar la elaboración del modelo financiero y aplicación de las mejores prácticas en el Fondo de Fondos.

Durante el periodo 2000-2004, la Oficina en Washington llevó a cabo una intensa labor de promoción institucional y enlace. Impulsó el Programa de Financiamiento a Pedidos por 20 millones de dólares ante la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) del BID; atendió los Acuerdos Maestros de Donación, Garantías y de Entendimiento para el intercambio de Mejores Prácticas y Transferencia de Tecnología con las distintas agencias del gobierno de Estados Unidos; promovió y negoció con la TDA recursos por 450 mil dólares para realizar el estudio sobre la modernización de la terminal de carga del Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón, Sonora; negoció y obtuvo recursos por 222 mil dólares para cubrir el estudio sobre el desarrollo de la industria de capital de riesgo en México, y gestionó los recursos para financiar parcialmente la organización del seminario “Propuestas para el Desarrollo de la Industria de Capital de Riesgo”, celebrado por Nacional Financiera y la TDA, donde la Agencia designó a México como país del año 2004.

La oficina fue el vehículo para la difusión de los diversos programas y productos de la Institución en las reuniones anuales del Small Business Administration (SBA), el Export-Import Bank (EximBank); Convención Anual Hispana de Negocios en Chicago, Instituto Brookling de Ejecutivos y Finanzas en Washington, así como en distintas reuniones de las Federaciones y Asociaciones de Clubes del Estado de Illinois en Chicago y ante diversos empresarios, líderes de cámaras y asociaciones de comercio, integradas por mexicanos residentes de Illinois.

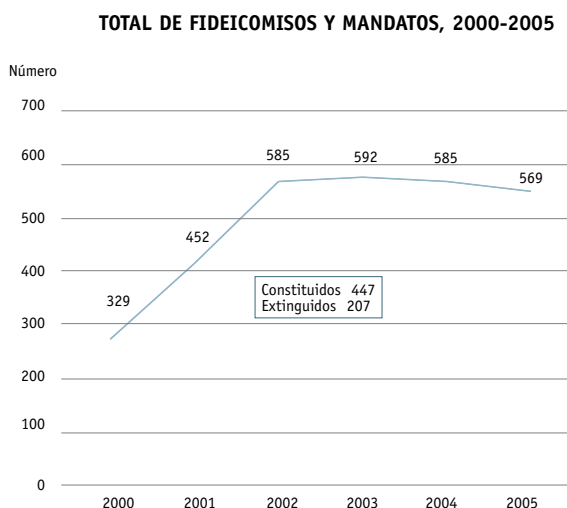
### AGENTE FINANCIERO DEL GOBIERNO FEDERAL

En funciones como agente financiero del Gobierno Federal, en el año 2005 Nacional Financiera realizó desembolsos por 1,239 millones de dólares y amortizaciones por 1,100 mdd de una cartera de 46 préstamos y donaciones contratados con organismos internacionales.

La cartera administrada por la Institución alcanzó la cifra de 10,266 millones de dólares, compuesta por 3,628 de mandatos y 6,638 de préstamos contratados directamente por NAFIN. La administración de la cartera total con los organismos internacionales reportó en 2005 ingresos por comisiones de 13.5 millones de dólares, elevando a 66 mdd el total para el periodo 2001 a 2005.

### OPERACIÓN FIDUCIARIA

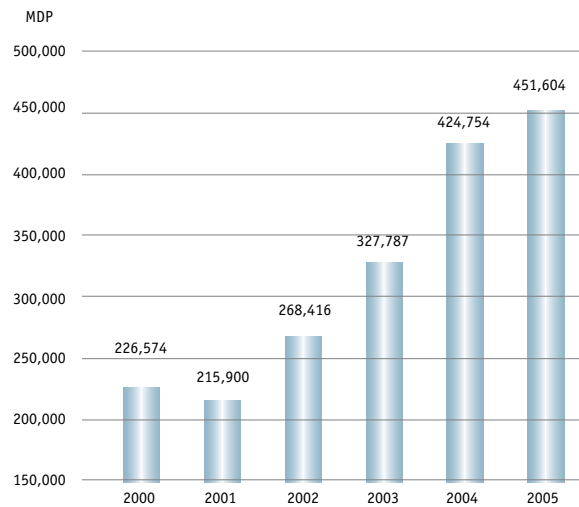
En el 2005 continuó creciendo la actividad fiduciaria de Nacional Financiera, constituyéndose 26 nuevos fideicomisos, entre los que destacan 14 operaciones de bursatilización de activos, segmento del mercado financiero en el cual NAFIN ya desempeña un importante papel, al atender el 44% de este tipo de operaciones. Sobresale la integración del “Fideicomiso T2” por 400 millones de dólares, mediante el cual se financiará la construcción de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Dado lo anterior, se finalizó el año con un total de 569 fideicomisos.



El patrimonio de los bienes administrados por Nacional Financiera a través de fideicomisos superó, al cierre del ejercicio 2005, los 450 mil millones de pesos. Del total de dicho patrimonio fideicomitado, 84,918 millones de pesos corresponden a recursos líquidos y significaron 22% más que el año anterior. De igual manera, el volumen de operaciones presentó un incremento del 80% al pasar de 3,675 en enero a más de 6,600 en diciembre.

Por otra parte, se logró la extinción de 47 fideicomisos por haber cumplido con sus fines, o por no ser acordes con los objetivos institucionales o no resultar rentables.

**IMPORTE DEL PATRIMONIO FIDEICOMITIDO, 2000-2005**



Cabe mencionar que Nacional Financiera inició la promoción de un nuevo servicio de Custodia y Administración de Valores, principalmente entre las tesorerías de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

## TESORERÍA

En el 2005, Nacional Financiera continuó instrumentando estrategias prudentes de captación y manejo de riesgos, orientadas a asegurar la suficiencia de fondos para sus diferentes negocios, así como para proteger el capital de la Institución.

### Captación en moneda nacional

El saldo de la deuda interna total al finalizar el ejercicio resultó superior en 8,586 millones de pesos al del año anterior, ubicándose en 135,536 mdp. El saldo quedó integrado, fundamentalmente, por 89,143 mdp de Pagarés NAFIN, 16,405 mdp por Certificados de Depósito a Plazo, 4,577 mdp de Naftiies, 2,000 mdp en Certificados Bursátiles y 1,034 millones de pesos en Aceptaciones Bancarias.

Destaca que en el mes de septiembre se realizó la colocación de Certificados Bursátiles por 2,000 millones de pesos a plazo de 5 años a tasa fija, evento con el cual NAFIN marcó su regreso al mercado de deuda mexicana de largo plazo. La demanda de este instrumento fue superior a lo esperado y se obtuvo un costo de fondeo muy competitivo que permitirá apoyar las operaciones de crédito.

La Institución ha logrado mejorar el costo de captación a lo largo del periodo 2001-2005 y mantener una diversificación adecuada de fuentes de fondeo. Destaca el hecho de que su Tesorería ha venido realizando operaciones con productos derivados para cubrir riesgos de mercado de la Institución, en particular para el Programa de Fomento a Tasa Fija.

La Sucursal Londres continuó fungiendo como emisor de Certificados de Depósito, incrementando año con año sus niveles de emisiones. Por su parte, la subsidiaria de Nacional Financiera en Nueva York se ocupó de la colocación de certificados de depósito y su situación operativa reflejó utilidades, producto de las comisiones cobradas por la colocación de certificados y los ingresos por su operación en los mercados de deuda y capitales.

### Captación en moneda extranjera

La disposición total de recursos en moneda extranjera en el 2005 ascendió a 2,073 millones de dólares, de los cuales, 2,037 millones correspondieron a la operación directa y 36 millones a recursos contratados con organismos multilaterales, operando NAFIN como agente financiero. Del total operado directamente, 1,754 millones de dólares provinieron de la emisión de certificados de depósito a plazo.

Durante el periodo 2001-2005, la Institución ha conseguido incrementar su eficiencia en la captación de recursos en moneda extranjera, abatir su costo y hacerla consistente con la generación de activos institucionales, aprovechando adecuadamente la mayor aceptación del riesgo México en los mercados internacionales y el entorno de bajas tasas de interés, para ampliar la base de inversionistas para los títulos de NAFIN.

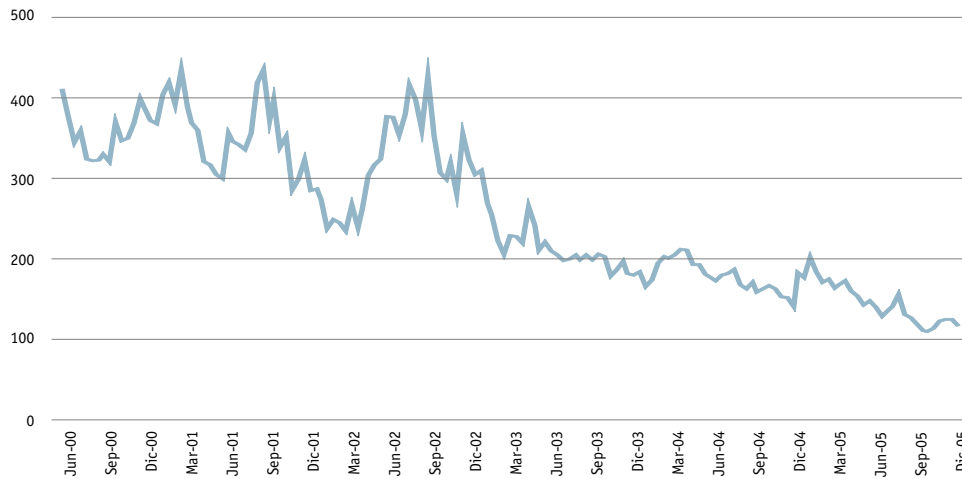
El manejo y comportamiento de la economía hizo posible mantener la estabilidad macroeconómica y con ello contribuir a que el riesgo soberano se ubicara en 121 puntos base al finalizar el año, muy cercano a su mínimo histórico de 112 puntos base alcanzado en noviembre del propio 2005.

## dirección general adjunta financiera



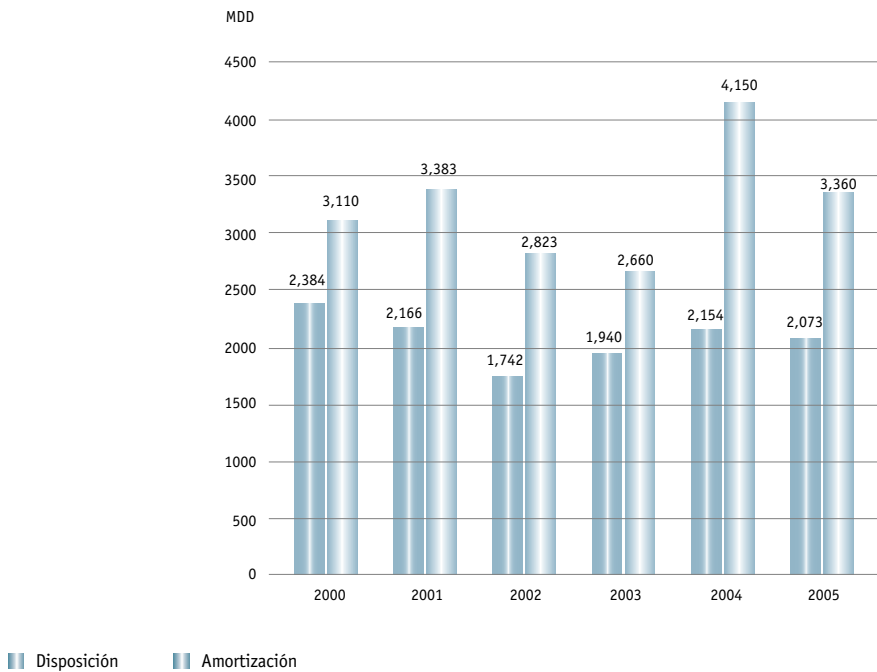
**José Luis Acuña Contreras** *Director General*  
*Adjunto Financiero* y su equipo de trabajo:  
Jorge Arboleya Ancira, Mauricio Muriel Gaxiola,  
Enrique Carrillo Águila y Antonio López Candiani

**RIESGO PAÍS  
(Puntos base)**



En cuanto a la deuda externa, se mantuvo la tendencia a reducir el nivel neto de endeudamiento de la Institución en moneda extranjera, registrando disposiciones por 2,073 millones de dólares y amortizaciones por 3,360 millones de dólares en el 2005.

**DISPOSICIÓN Y AMORTIZACIÓN DE DEUDA EXTERNA, 2000-2005**



## MERCADOS

En el año 2005, Nacional Financiera generó ingresos netos por 1,460 millones de pesos por su participación en los mercados financieros, con lo cual la contribución total de dicho concepto a los resultados del periodo 2001–2005 fue superior a 6 mil millones de pesos.

Siguiendo los lineamientos del Consejo Directivo, se ha reducido de manera gradual la importancia relativa de los ingresos por mercados financieros, pero manteniendo criterios de rentabilidad y eficiencia en la operación. Asimismo, han proseguido las actividades de la Institución en términos de impulso al desarrollo de los mercados, manteniéndose el apoyo a la emisión de nuevos instrumentos, pero reduciendo la exposición general a movimientos de mercado.

El mandato de proteger el capital de la Institución, aunado a la adecuada estructuración de portafolios, derivó en los positivos resultados de NAFIN dentro del mercado de dinero a lo largo del año, eliminando los efectos negativos de valuación que gran parte de los intermediarios enfrentaron en la primera mitad del 2005. Hacia el segundo semestre del año, la actuación del Banco de México para reducir los niveles de tasas de interés de corto plazo revirtieron las condiciones, lo cual pudo ser aprovechado por la Institución debido a la capacidad adicional de inversión generada por la depuración de posiciones de inicios de año.

Durante el periodo 2001–2005, Nacional Financiera incrementó considerablemente su base de clientes que le demandan instrumentos operados por la mesa de dinero. Este crecimiento se ha impulsado a través de la promoción que las mesas de distribución, tanto metropolitana como del interior, han llevado a cabo entre las principales tesorerías públicas y privadas.

La operación de la Institución en el mercado de derivados generó resultados positivos durante el ejercicio y mantuvo el apoyo que NAFIN ha venido dando desde el año 2001 al Mercado Mexicano de Derivados (MexDer). Destaca su participación como uno de los primeros cinco intermediarios más activos en los contratos de futuros del CETE, IPC, así como en Opciones sobre el IPC, Acciones y ETF.

Nacional Financiera continuó entre los intermediarios más importantes del país dentro del mercado de cambios, figurando durante el periodo 2001–2005, entre los primeros cinco lugares por su participación y primero entre la banca de desarrollo.

La inversión bursátil de NAFIN mostró una disminución neta cercana al 50% de la que mantenía en diciembre de 2004, en línea con lo previsto para el periodo 2001–2005, y el portafolio accionario se indizó al IPC de la Bolsa Mexicana de Valores, con lo que se logró maximizar el rendimiento y reducir el riesgo.

Nacional Financiera fue objeto del Reconocimiento y del Premio Innova que otorga la Presidencia de la República, por la calidad de su operación en los mercados financieros, resultante de una práctica cuyas premisas de actuación son la innovación, la eficacia y eficiencia, y que ha llevado a la Institución a buscar el 100% de satisfacción de sus clientes, ofrecer productos con valor agregado, cumplir de manera consistente con sus metas, adoptar las mejores prácticas y transparentar el rendimiento de sus operaciones.

## FONDOS DE INVERSIÓN

Los activos administrados por la Operadora de Fondos Nafinsa registraron un incremento de 140% con respecto al cierre del 2004, alcanzando en el 2005 su máximo histórico al llegar a 10,920 millones de pesos. En el periodo 2001–2005, estos activos han crecido en 1,650%.

En el año 2005 se concretaron dos alianzas, con lo cual el número de entidades que distribuyen los fondos de inversión de la Institución se elevó a 17, permitiéndoles participar en nichos de mercado a los cuales difícilmente podrían haber optado sin esta familia de Fondos Nafinsa. Durante el periodo 2001–2005 el número de fondos aumentó de 1 a 5.

Entre las principales funciones que han cumplido las sociedades de inversión de Nacional Financiera dentro de la actividad económica del país, están las de fomentar el ahorro interno al ofrecer más opciones de inversión, formar parte activa del financiamiento de la planta productiva del país y fortalecer el mercado de valores al facilitar la presencia de un mayor número de participantes.

# operación jurídica

## SEGURIDAD JURÍDICA

Durante 2005, la Institución realizó sus actividades con la debida seguridad jurídica. En materia de mercados financieros, capital de riesgo, asuntos internacionales y asuntos consultivos destacan, en particular: la negociación, coordinación y asesoría para establecer y desarrollar los múltiples aspectos del esquema de financiamiento relativo a la construcción de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y su instrumentación contractual; la atención en los aspectos jurídicos para que NAFIN participara en un crédito sindicado que se otorgó a la Comisión Federal de Electricidad por 800 millones de dólares; así como el planteamiento y desarrollo jurídico para la creación del Fondo de Fondos, donde la asistencia jurídica se extendió al resto de los participantes.

Importantes fueron también los esquemas jurídicos para el respaldo a las operaciones crediticias de NAFIN con Servicios Financieros Navistar, Arrendadora Financiera Navistar y GE Capital Factoring, a través de la garantía u obligación solidaria obtenida de sus matrices en el exterior; la atención y coordinación de la temática legal que originó la venta de las acciones de Inversiones Técnicas Aeroportuarias propiedad de la Institución; la revisión, dictamen, negociación, actualización e integración de expedientes relativos a los contratos marco para operaciones de compraventa de valores y reporto, contratos de depósito de títulos en administración y comisión mercantil, contratos marco para operaciones financieras derivadas nacionales e internacionales; la formalización de emisiones de CEDES FBD, CEDES TIIE y de CEDES Tasa Fija (Certificados de Depósito a Plazo) por un monto total de 75,325 millones de pesos; y la elaboración de los contratos de depósito y garantía prenda que forman parte de los contratos de líneas de crédito formalizados por Nacional Financiera.

Con base en uno de los objetivos estratégicos, el promover y dirigir las acciones de carácter jurídico que coadyuven al logro de los objetivos de Nacional Financiera como banco de desarrollo, a fin de incrementar los márgenes de recuperación de cartera contenciosa y diseñar estrategias de defensa judicial para evitar o minimizar impactos económicos, así como esquemas ágiles y modernos de contratación de productos y servicios empaquetados, en el 2005 se administró una cartera contenciosa de 654 juicios, de los cuales 581 asuntos fueron asignados para recuperación de crédito con un valor de 630.2 millones de pesos.

En este periodo se logró una recuperación de crédito efectiva por 103.7 millones de pesos, correspondiendo 52.7 a garantías y 51.0 a cartera de crédito (primero, segundo piso, participación accionaria y ex empleados); asimismo, se dio atención a 73 demandas en contra de la Institución, que suman por concepto de reclamación la cantidad de 892.7 millones de pesos, debiendo destacar que durante el 2005 sólo se obtuvieron resoluciones favorables, por lo que Nacional Financiera no sufrió perjuicio patrimonial alguno.

En cuanto a garantías, el seguimiento y supervisión a 641 juicios permitió el rescate de 4 garantías por importe de 952 millones de pesos. Con respecto a la contingencia legal, se identificaron 9 juicios derivados de demandas en contra de la Institución, estimando un costo de 25.4 millones de pesos.

## SISTEMATIZACIÓN

Conforme a la estrategia de incrementar la productividad a través de la automatización tecnológica y de explotar al máximo las herramientas para la administración de los asuntos jurídicos que integran la cartera

Un aspecto distintivo de la transformación de Nacional Financiera ha sido su consistencia en el cambio tecnológico institucional. Esto le ha permitido atender, de manera óptima, las necesidades y expectativas de los clientes, y convertirse en una institución sobresaliente en materia de innovación y servicios electrónicos.

contenciosa a nivel nacional, fue actualizado el Sistema de Administración de Cartera Contenciosa (SIACC), operando a la fecha vía web.

El Proyecto Controller ha permitido mejorar la supervisión, seguimiento y verificación de todas las acciones judiciales realizadas por abogados externos, responsables de la atención judicial de aquellos juicios en que la Institución sea parte en el ámbito nacional, y el restablecimiento de la operatividad vía Internet del Sistema de Administración de Cartera Contenciosa, permitiendo hacer más eficiente el control de los asuntos tanto en su parte sustantiva (avance procesal) como en la administrativa y la evaluación del desempeño del abogado responsable del asunto respectivo.

Destaca, a su vez, la contribución de Nacional Financiera para implementar los proyectos de regulación de la CNBV relativos al Sistema de Control Interno con el que deberán contar los bancos de desarrollo a partir de enero de 2006, cuidando los aspectos jurídicos que le son aplicables.

#### **CONTRATACIÓN**

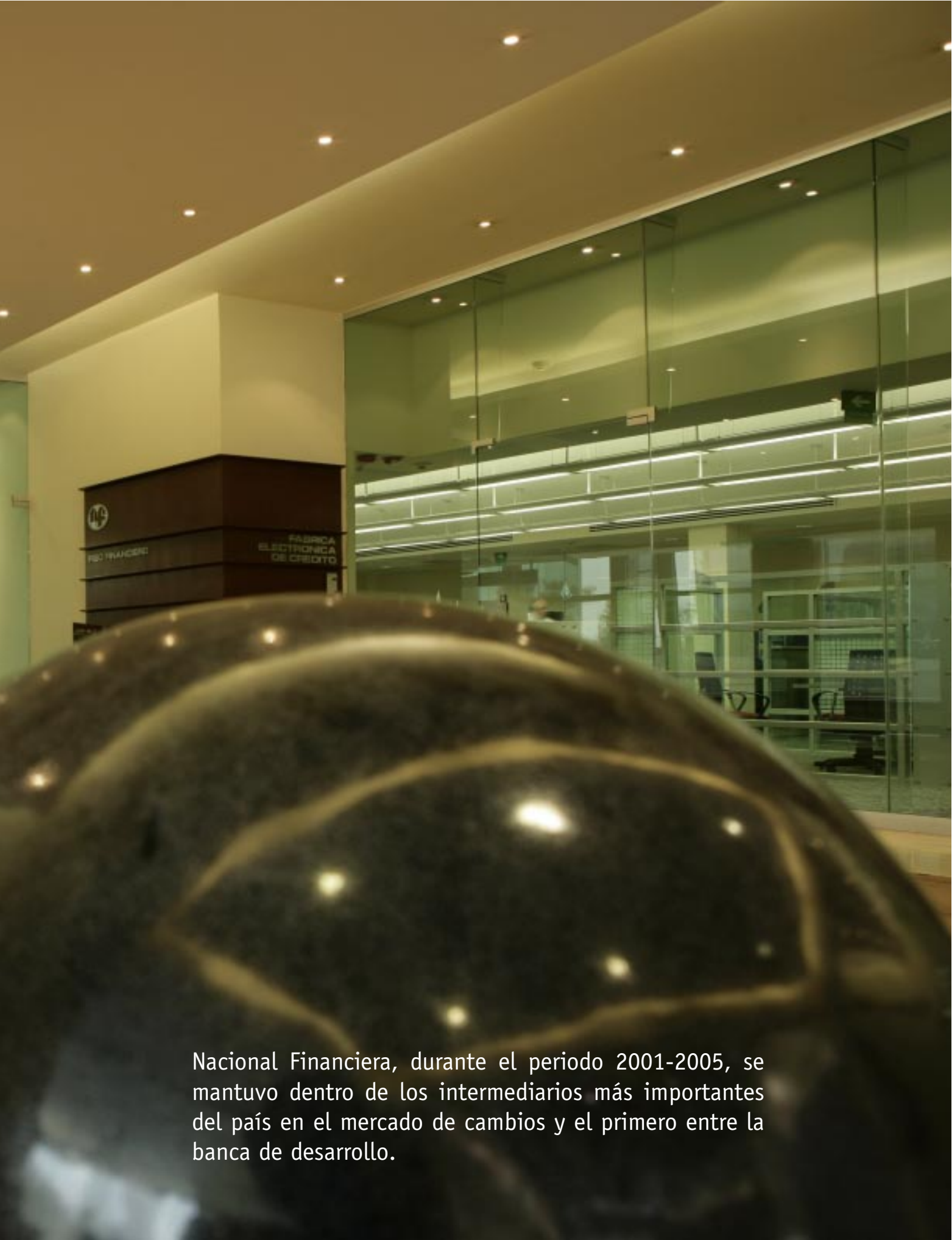
La adquisición de bienes y servicios requeridos por la Institución, y los procesos de baja de bienes muebles, ameritaron la elaboración de 316 contratos para adquisición, 65 convenios modificatorios y 10 contratos de donación de bienes muebles. A efecto de que los proveedores y prestadores de servicio garanticen el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la Institución, se revisaron 292 pólizas de fianza y se cancelaron 85 pólizas más, en tanto los procesos de licitación pública dieron lugar a la revisión de 34 bases y la elaboración de igual número de contratos para formalización con los proveedores ganadores de los procesos.

## dirección general adjunta jurídica y fiduciaria



**Miguel García y García** *Director General*  
*Adjunto Jurídico y Fiduciario* y su equipo de  
trabajo: Lázaro Jiménez García, Amelia Vázquez  
Montes, Víctor Carrillo Ramos, Ricardo Rangel F.  
Mac Gregor y Julián Lazalde Psihas





Nacional Financiera, durante el periodo 2001-2005, se mantuvo dentro de los intermediarios más importantes del país en el mercado de cambios y el primero entre la banca de desarrollo.

# programas gubernamentales de gestión

## AGENDA PRESIDENCIAL DE BUEN GOBIERNO

Los logros institucionales en el año 2005 relativos a los propósitos de esta Agenda, en el sentido de alcanzar un gobierno eficiente, de calidad total, profesional, un gobierno digital, con mejora regulatoria, y un gobierno honesto y transparente, fueron los siguientes:

### INDICADORES DE BUEN GOBIERNO

Realizado 2004	Indicador	Avance a diciembre 2005	Meta		
			Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
45.5	Ahorro en gasto corriente (mdp) (Gobierno que cueste menos)	116.1	71.7	76.7	81.7
80%	Instrumentación del plan estratégico de RRHH (Gobierno profesional)	100%	80%	90%	100%
886	Índice de calidad (Gobierno de calidad)	851	720	750	800
90.8	Índice de tecnología (%)	92.8	87	90	92
811	Índice de transparencia (Gobierno honesto y transparente)	930	850	875	900

En Nacional Financiera, el Modelo Institucional para la Transparencia y Combate a la Corrupción (MITCC) 2004-2006 da cabida a la medición y seguimiento de 60 procesos, identificados como críticos para la Institución por contener uno o más de los tres criterios siguientes: i) manejo, otorgamiento, compromiso de recursos / quitas o recuperaciones, recepción de pago interno o a terceros; ii) manejo de valores o bienes, y iii) admisión de participantes externos (contratación de servicios *outsourcing*). Asimismo, considera los acuerdos de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la Corrupción (CITCC), orientados a transparentar la información, mejorar el control interno y combatir conductas corruptas de alto impacto en la ciudadanía.

Conforme al programa establecido para el periodo 2004-2006, durante 2005, la Institución trabajó sobre 20 procesos críticos programados para medir el Índice de Seguimiento para la Transparencia. En 2006 lo hará sobre 18 procesos, ya que en 2004 lo hizo sobre 22. Como lo muestra el cuadro anterior, a diciembre del 2005 el IST alcanzó los 930 puntos, superando la meta sobresaliente que se fijó la Institución.

## PREVENCIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA

Nacional Financiera ha cumplido oportunamente con las diversas disposiciones emitidas por el Gobierno Federal en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, implementando las acciones necesarias para ello.

Destacan la creación de la Oficialía de Cumplimiento Normativo de Riesgos, encargada de procurar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones referidas; el desarrollo e instrumentación informático del Sistema de Operaciones Relevantes e Inusuales (SORI), el cual permite realizar un monitoreo permanente de la operación de la Institución dirigido a detectar operaciones con características de Relevantes, Inusuales o Preocupantes, y generar los reportes correspondientes a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; la aplicación de programas de difusión interna de las disposiciones gubernamentales y de las normas y políticas adoptadas por la propia Institución en materia de Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y Financiamiento al Terrorismo, así como del Código de Ética para operaciones financieras y bursátiles, con el propósito de fomentar la cultura organizacional en esta materia; y el diseño e instrumentación del curso de capacitación en línea sobre “Prevención de Lavado de Dinero”, el cual se aplica a todo el personal a través de la red institucional (Intranafin) y por Internet, y sobre el cual se exige presentar y aprobar un examen evaluatorio de los conocimientos sobre el tema.

Dichas acciones han permitido cumplir con lo señalado en las disposiciones sobre la materia y, con ello, mitigar riesgos, proteger la imagen y patrimonio de Nacional Financiera, así como evitar que el personal se vea involucrado en probables delitos.

## **LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL**

La Institución ha mantenido el estricto cumplimiento de las obligaciones que impone esta Ley. El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) evaluó que, al finalizar 2005, Nacional Financiera cumple al 100% con la información obligatoria a publicar en Internet.

Durante este año la Institución recibió y atendió 135 solicitudes de acceso a información, destacando que el 60% del total se refirieron a sus actividades sustantivas, lo cual refleja el interés de la sociedad en las acciones y programas que Nacional Financiera desarrolla en apoyo de las pymes. Sobresale, asimismo, que la sociedad está empleando cada vez más esta Ley para acceder a sus datos personales.

Por su parte, las áreas de la Institución llevaron a cabo la actualización de sus índices de expedientes reservados. La labor de capacitación que se mantiene para clasificar la información correctamente y utilizar la aplicación informática desarrollada para efectos del Índice continúa siendo importante y ha hecho posible reducir inconsistencias y lograr un mejor cumplimiento de esta obligación.

Asimismo, Nacional Financiera inició los trabajos relativos a la Protección de Datos Personales y revisó los sistemas que tiene registrados en el IFAI sobre este tema, dada la importancia de que la Institución atienda cabalmente los lineamientos en la materia, por el volumen y calidad de datos personales que recaba y administra en el ejercicio de sus atribuciones.

No obstante los logros obtenidos, se mantiene como reto alcanzar una mayor sensibilidad a todos los niveles institucionales con respecto a la trascendencia que tiene el acceso a la información gubernamental en el sector público.

## **ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS INSTITUCIONALES**

Con la creación de los instrumentos institucionales de consulta y control archivístico: Cuadro General de Clasificación, Catálogo de Disposición Documental, Guía Simple e Inventario General y Calendario e Informe Situacional, la Institución cumplió en 2005 con el 100% de las obligaciones que imponen los Lineamientos Generales para la Organización y Conservación de Archivos.

Dichos instrumentos fueron registrados en el Sistema Automatizado de Integración de los Instrumentos de Consulta y Control Archivístico (SICCA) del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. Asimismo, el Calendario e Informe Situacional se publicó en el portal institucional.

Durante el transcurso del año se fueron cumpliendo oportunamente los compromisos fijados para el 2005. En el primer semestre de 2005 se publicó en el portal institucional la Guía Simple de Archivos y se entregó y registró el Catálogo de Disposición Documental al Archivo General de la Nación, en marzo se impartió el curso de “Organización y Conservación de Archivos” a los Responsables de Archivos de Trámite, Archivos de

## Nacional Financiera ha cumplido con las disposiciones emitidas por el Gobierno Federal en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, instrumentando las acciones necesarias para su combate.

Alto Volumen y Archivo de Concentración. En mayo se presentó al Comité de Información para su revisión y aprobación el Proyecto de Criterios Específicos para la Organización, Clasificación y Conservación de Archivos en Nacional Financiera.

Los instrumentos de consulta y control archivístico (Cuadro General de Clasificación Archivística y Catálogo de Disposición Documental) fueron actualizados durante el segundo semestre de 2005.

Para dar cumplimiento al compromiso de Inventario General por Expedientes, se diseñó la estrategia a seguir y se dio a conocer a los Enlaces de las DGA's, Responsables de Archivos de Trámite y Funcionarios titulares de cada Unidad Administrativa.

Conforme a la revisión inicial de actividades programadas en el Informe Situacional y Calendario Institucional de Organización y Conservación de Archivos y con base en el artículo séptimo transitorio de los Lineamientos, se llevó a cabo una reprogramación y replanteamiento de las obligaciones descritas, considerando en la nueva versión una estructura más concreta, precisa y específica; la actualización consideró sustituir la versión en la página Web de NAFIN e Intranafin.

La supervisión y control para la instrumentación y realización del Inventario General de Expedientes arrojaron para el periodo agosto-diciembre los siguientes resultados:

Actividades	Totales
Número de asesorías realizadas a personal de las diferentes unidades administrativas	498
Número de personas visitadas	522
Número de carátulas elaboradas	12,392

A diciembre de 2005 se reportó un avance como acervo activo de 21,592 expedientes y el total de expedientes capturados en el Sistema ascendió a 13,130.

Durante diciembre, el Archivo General de la Nación emitió el dictamen de validación y aprobación del Catálogo de Disposición Documental; asimismo, informó sobre la aprobación de registro y remitió Certificado de Constitución, quedando con ello formalmente constituido el Archivo Histórico de Nacional Financiera.

# situación financiera

## PRESUPUESTO DE GASTO PROGRAMABLE Y PROGRAMA DE AHORRO

El presupuesto de gasto programable autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a Nacional Financiera para el año 2005, ascendió a 1,148.1 millones de pesos.

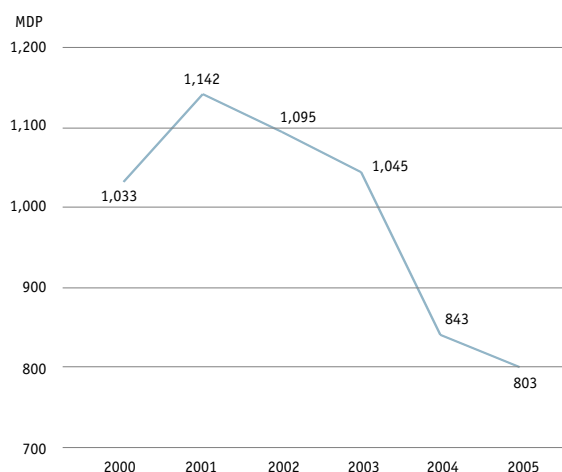
### PRESUPUESTO, 2005 (Millones de pesos)

Concepto	Montos
Gasto corriente	1,133.9
Inversión física	14.2
<b>Gasto programable</b>	<b>1,148.1</b>

Las medidas institucionales de austeridad permitieron a Nacional Financiera ejercer únicamente 1,021.5 millones de pesos, equivalentes al 89% de los recursos que le fueron autorizados para gasto programable.

Lo anterior, en congruencia con la tendencia sostenida a la baja que a partir del año 2002 mantiene la Institución en materia de gasto programable, la cual ha tenido como resultado una reducción real de 22.2% en el gasto ejercido durante el año 2005 frente al realizado en 2000.

### GASTO PROGRAMABLE EJERCIDO, 2000-2005 (Poder adquisitivo del año 2000)



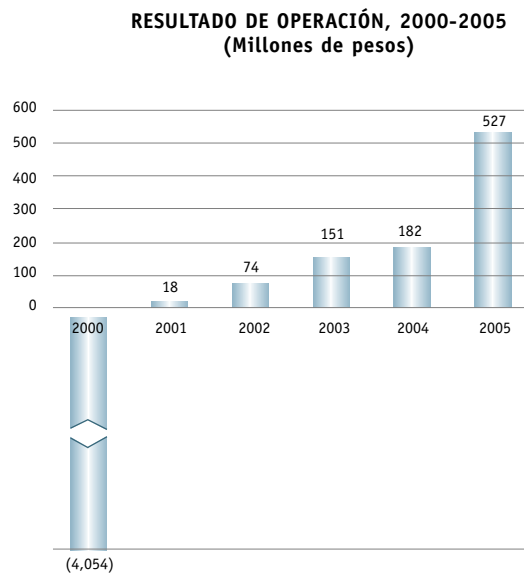
Esta tendencia sistemática a la baja tuvo como sustento las siguientes acciones:

- Reingeniería de procesos y reducción de estructuras derivada de la misma.
- Alineación de procesos, sistemas y organización.
- Implementación de un plan estratégico de tecnología.
- Aplicación de estándares de consumo en bienes y servicios.
- Nuevos esquemas de adquisiciones de artículos de administración.

## RESULTADOS

Nacional Financiera ha desarrollado sus actividades durante el periodo 2001-2005, acatando estrictamente lo dispuesto en su Ley Orgánica, dando apoyos a las empresas del país y fomentando el desarrollo del mercado de valores, sin afectar su patrimonio y manteniendo una sólida situación financiera.

De esta manera, pasó de una pérdida de operación por 4,054 millones de pesos en el año 2000 a una generación creciente de utilidades en los últimos cinco años, hasta alcanzar en el 2005 los 527 millones de pesos.



La utilidad de este año presenta además un cambio cualitativo importante, al ser producto de la combinación de mejores resultados en tres de los principales negocios de la Institución: crédito, banca de inversión y mercados, así como de la reducción del nivel de los gastos de operación.

Los principales ingresos obtenidos fueron los siguientes:

- 1,162 millones de pesos por las funciones de fomento, de los cuales 1,022 mdp fueron por el margen financiero y comisiones de los créditos otorgados, y 140 mdp por el cobro de comisiones por garantías; estos ingresos presentaron un incremento del 28% con respecto al año 2004.
- 446 millones de pesos por asesorías de banca de inversión, así como por el resultado de participación en empresas y fondos multinacionales, y recuperaciones extraordinarias de inversiones de años anteriores que ya se tenían reservadas.
- 1,460 millones de pesos por la operación en mercados, de los cuales 729 mdp fueron por mercado de dinero y tesorería, 798 mdp correspondieron a mercado de capitales y 67 mdp se destinaron al pago de comisiones.
- 160 millones de pesos de comisiones por la administración de 569 fideicomisos y mandatos.
- 148 millones de pesos de comisiones por la intermediación como agente financiero del Gobierno Federal.

Los resultados se vieron afectados, en cuanto a los egresos, por la reducción de los gastos de operación en 100 millones de pesos con respecto al año 2004, por la constitución de reservas de crédito derivadas del crecimiento de la cartera con el sector privado, así como por el resultado por posición monetaria y la constitución del ISR y PTU.

## **BALANCE GENERAL**

### **Activo**

El activo institucional sin consolidar con subsidiarias al cierre de 2005 ascendió a 226,740 mdp. De dicho monto, el 69% quedó invertido en la cartera de crédito, 26% en depósitos e inversiones en valores, 2% en la cartera accionaria permanente, el 1% en la cartera accionaria bursátil y el restante 2% en otros activos, destacando lo siguiente:

El saldo de la cartera de crédito se ubicó en 158,210 mdp, correspondiendo 68,126 mdp a cartera de agente financiero del Gobierno Federal; 59,388 mdp a cartera del sector público; 2,213 mdp de construcción a través de INFONAVIT y Sociedad Hipotecaria Federal; 3,744 mdp a primer piso del sector privado, y 24,489 mdp a los programas de crédito de segundo piso (PROCRESE). De esta última, 16,509 mdp son de bancos e intermediarios financieros no bancarios (IFNB) con aval bancario y 7,981 mdp corresponden a intermediarios financieros no bancarios.

La cartera vencida fue de 227 mdp. Los créditos de primer piso al sector privado concentraron 212 mdp y se encuentran cubiertos en 112.4% con reservas por 238 mdp, en tanto que los IFNB presentan cartera vencida por 15 mdp y reservas por 306 millones de pesos.

Adicionalmente se mantienen reservas por 83 mdp correspondientes a garantías y avales no ejercidos, así como una reserva preventiva por 47 mdp, con lo cual la cobertura total de reservas a cartera vencida se coloca en 347.5%. La cartera vencida representa el 0.1% de la cartera total y el 0.8% de la cartera directa (sector privado).

### **Pasivo**

El pasivo ascendió a 218,768 mdp, y se integra en 62% por deuda interna, en 36% por deuda externa y 2% corresponde a otros pasivos.

### **Capital contable**

El capital contable registró en este último año un crecimiento neto de 717 mdp, como resultado de:

- La utilidad obtenida de 527 millones de pesos.
- La valuación de las obligaciones laborales al retiro por 260 mdp, derivado del estudio actuarial.
- El superávit por valuación de la cartera permanente de 178 millones de pesos.
- La actualización del capital por 127 millones de pesos.
- La recuperación de reservas de bienes muebles e inmuebles adjudicados por 70 millones de pesos.

Los movimientos anteriores contrastan con la reducción en la valuación de los títulos disponibles para la venta de 416 mdp y con el efecto del tipo de cambio por la conversión de inversiones extranjeras de 29 millones de pesos.

3875

7717

LAST

1988



2772

522 514 488

2724 525

27 24 05 89K

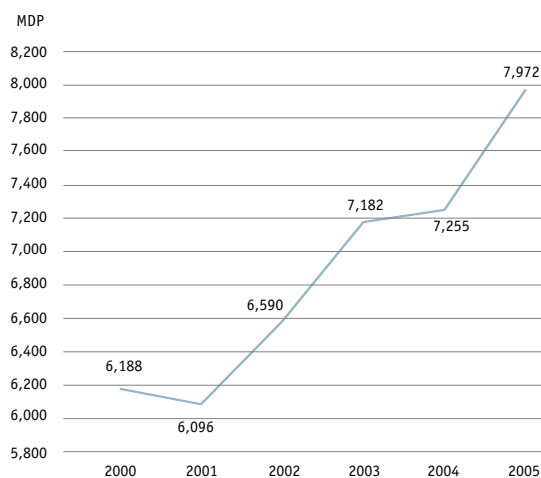
27

281 092 09 0

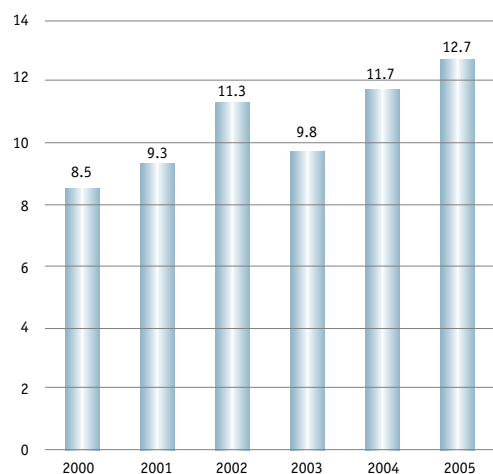
27 24 05 89K

Cabe mencionar que en el año 2000, el capital contable tuvo un nivel de 6,188 millones de pesos, iniciando una recuperación sostenida a partir del 2002, para finalizar el año 2005 en 7,972 mdp. La recuperación del capital contable permitió elevar el índice de capitalización de 8.5% en el año 2000 a 12.7% en 2005, el más alto logrado en el periodo.

**CAPITAL CONTABLE, 2000-2005**



**NIVEL DE CAPITALIZACIÓN, 2000-2005 (Porcentajes)**



## INDICADORES DE GESTIÓN

**INDICADORES DE GESTIÓN (Porcentajes)**

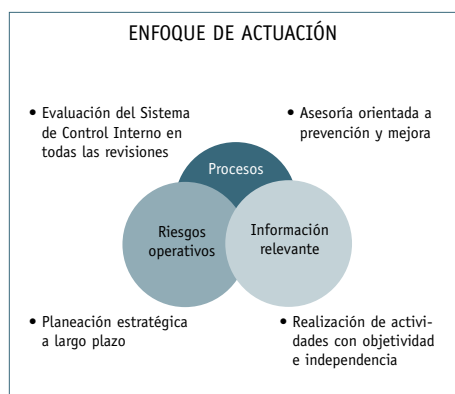
Indicadores	Ene-Dic. 2001	Ene-Dic. 2002	Ene-Dic. 2003	Ene-Dic. 2004	Ene-Dic. 2005
<b>Programáticos (cumplimiento del programa)</b>					
Otorgamiento de crédito total	89.1	155.7	101.8	113.3	93.6
Otorgamiento de segundo piso	99.1	181.1	125.9	126.5	91.6
Captación externa	61.2	51.5	82.7	84.2	122.2
Ejercicio presupuestal de gasto corriente	92.8	90.2	90.5	83.5	89.0
<b>Financieros</b>					
Estructura financiera (capital contable vs. activo total)	2.5	2.2	2.4	3.1	3.5
Índice de rentabilidad (utilidad vs. capital contable)	0.3	1.1	2.1	2.5	6.6
Índice de capitalización	9.3	11.3	9.8	11.7	12.7
<b>Operativos</b>					
Índice de morosidad de cartera de riesgo	9.9	3.6	2	0.9	0.8
Cobertura de reservas	172.6	193.2	227.8	296.6	347.5
<b>Administrativos</b>					
Gasto promedio (anualizado) por empleado (MDP)	0.9	1.0	1.3	1.1	1.0
Activo promedio por empleado (MDP)	178.3	256.6	320.3	296.0	232.3

# órgano interno de control

## ENFOQUE DE ACTUACIÓN

El Órgano Interno de Control (OIC) desarrolla sus actividades mediante una planeación estratégica alineada a la de Nacional Financiera con visión de largo plazo, el Modelo de Administración de Riesgos y los procesos críticos, información relevante, peticiones del Cuerpo Directivo y disposiciones de instancias reguladoras.

Asimismo, en congruencia con la estrategia de transformación de NAFIN, el OIC se ha encauzado de manera relevante a atender los aspectos de prevención y mejora, sin menoscabo de sus facultades en materia de auditoría, quejas y responsabilidades.



En el 2005, el OIC llevó a cabo 73 revisiones, 41 de ellas de prevención y mejora y 32 de auditoría, las cuales consideraron:

- Evaluación y monitoreo de la calidad e integridad del sistema de control interno.
- Verificación del cumplimiento de objetivos, metas, programas, procesos y operaciones en apego al marco normativo aplicable.
- Difusión de resultados con los responsables, previamente a la emisión del informe.
- Contribución al cumplimiento de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

## PREVENCIÓN Y MEJORA

Las 41 revisiones de control estuvieron orientadas a la evaluación de aspectos institucionales relativos a:

- Seguridad física, lógica y funcionalidad de los sistemas informáticos; coordinación de la campaña institucional contra la piratería de *software* y, en concordancia a las disposiciones de la CNBV, se evaluó el Plan de Recuperación de Desastres Informáticos.
- Mejoramiento del control interno de los procesos, evaluando el flujo de actividades y eficacia de los controles asociados.

- Programas gubernamentales, en temas de transparencia, acceso a la información pública gubernamental y combate a la corrupción. De igual manera, evaluaciones de la razonabilidad de los avances de las metas comprometidas por la Institución ante la Presidencia de la República y de la propia planeación estratégica.

Otro apoyo que brinda el OIC a la gestión directiva es participar como asesor en los diferentes comités institucionales, corroborando el cumplimiento de la normatividad y, en su caso, emitiendo recomendaciones, como un medio para impulsar la transparencia y la adecuada rendición de cuentas.

Como resultado de las actividades de tipo preventivo, durante el periodo 2001-2005, el OIC identificó 723 áreas de oportunidad y mejora tendientes al fortalecimiento del control interno de los procesos, sistemas y programas de la Institución. Al cierre de 2005, la Institución trabaja en la implementación de 51 de ellas que faltan de instrumentar.

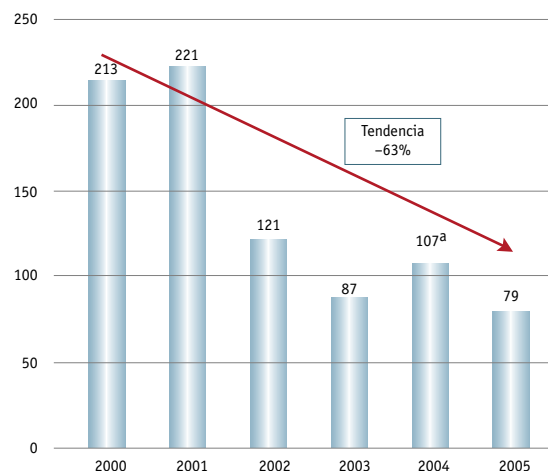
## AUDITORÍA INTERNA

Las 32 revisiones de auditoría se enfocaron a los macroprocesos de crédito, garantías, riesgos, mercados financieros, agente financiero, fideicomisos, recursos humanos, recursos materiales, jurídicos y planeación, programación y contabilidad. Los resultados permitieron:

- Identificar problemáticas y recomendaciones para erradicar la causa raíz y evitar su recurrencia.
- Promover programas integrales para la solventación de observaciones.
- Reestructurar un macroproceso de negocio que conllevó al restablecimiento del sistema de control interno mismo.
- Apoyar el cumplimiento del marco normativo institucional, promoviendo su actualización, difusión y mejora regulatoria; en particular, en lo relacionado con el manual institucional de organización, manuales operativos de los procesos certificados y las normas básicas de control para la contabilización de operaciones.
- Cumplir las disposiciones de carácter prudencial en materia de control interno, mediante la realización de monitoreo de operaciones y evaluación de información financiera y contable con apego a la normatividad.

Como resultado de las revisiones practicadas a NAFIN por el OIC y las diferentes instancias fiscalizadoras y de supervisión, se emitieron durante el periodo 2001-2005 un total de 1,184 observaciones.

La actuación de la Institución para abatirlas, en sinergia con el OIC, ha permitido implantar el 94% de las recomendaciones asociadas a ellas, situación que se reflejó en una clara tendencia a la baja del número de observaciones vigentes al final de cada año, como se muestra en la gráfica.



<sup>a</sup> Incluye 45 de la CNBV determinadas en el cuarto trimestre de 2004

## órgano interno de control



**Jorge Sánchez Baca** *Titular del Órgano Interno de Control* y su equipo de trabajo: Luis Trujillo Soría y Luis Ángel Vázquez

Nacional Financiera pondrá especial énfasis, durante el año 2006, en consolidar los productos de Cadenas Productivas Internacionales, la Fábrica Electrónica de Crédito y la Venta Cruzada, las cuales alcanzarán sólidas bases para operar en los próximos años.

Las observaciones en proceso de solventar, si bien son importantes, no representan riesgos críticos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

Cabe destacar que, por iniciativa de la propia Institución, en NAFIN el OIC ha tomado a su cargo auditar internamente el Sistema de Gestión de la Calidad, habiendo practicado 4 auditorías internas de calidad en 2005, que permitieron confirmar el grado de madurez de dicho sistema y enfrentar con éxito la verificación que realiza el auditor externo del sistema para mantener la certificación bajo la norma ISO9001:2000.

#### **ATENCIÓN CIUDADANA**

Como parte de su función sustantiva, el OIC promueve conductas éticas del personal a través de la difusión y aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y, en casos procedentes, la aplicación de sanciones con motivo de conductas irregulares de funcionarios o empleados de la Institución. De igual forma, apoya en la identificación de proveedores no convenientes para operar con Nacional Financiera.

#### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL OIC**

El OIC en Nacional Financiera se somete a evaluaciones sistemáticas, para mantener la objetividad y calidad de su actuación. En diciembre de 2005, el Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) realizó un diagnóstico de la función de auditoría en NAFIN, concluyendo que el OIC está en condiciones de cumplir con sus responsabilidades con respecto a las normas de auditoría pública y de las disposiciones de la CNBV que regulan, en particular, la operación financiera, bancaria y fiduciaria y, consecuentemente, con las disposiciones en materia de control interno, actividades que realiza con independencia y objetividad, sin conflicto de intereses con la Institución. Como resultado del diagnóstico del IMAI, el OIC preparó un plan de acciones a corto y mediano plazo, enfocadas principalmente a fortalecer las competencias del personal en auditoría financiera, riesgos y evaluación de tecnología de información, el cual mereció la aprobación del Consejo Directivo de la Institución.

Por otra parte, conforme al Modelo Integral de Desempeño de los Órganos de Vigilancia y Control (MIDO), desarrollado por la Secretaría de la Función Pública para evaluar trimestralmente el desempeño de los OIC de la Administración Pública Federal con base en los resultados alcanzados en apoyo a las instituciones en el logro de sus objetivos y metas, el OIC en NAFIN logró al cierre del tercer trimestre de 2005 una calificación global superior al promedio obtenido por los 41 OIC más importantes de la Administración Pública Federal.

#### **PROCESOS DE TRANSICIÓN GUBERNAMENTAL**

Con motivo del próximo proceso de transición gubernamental, el OIC ha estado atento a la capacitación especializada que se brinda sobre la materia, habiendo participado en eventos impartidos por instituciones de reconocido prestigio y, evaluado, en coordinación con los responsables institucionales, los planes de acción establecidos por NAFIN a efecto de lograr una rendición de cuentas ordenada y transparente.

# nacional financiera en 2006

En el año 2006, Nacional Financiera pondrá especial énfasis en consolidar esquemas de fomento y la Red de Consejos Consultivos, la importancia de las garantías bursátiles, profundizar en la administración de riesgos y fortalecer los sistemas de control interno.

## ESQUEMAS DE FOMENTO

El programa de desarrollo de proveedores y tres productos de reciente creación recibirán especial interés, a fin de que alcancen bases sólidas para continuar operando con eficacia en los años venideros.

- Cadenas Productivas Internacionales. Apoyará con financiamiento, capacitación y asistencia técnica a los proveedores que importan y exportan productos. Además, permitirá reproducir el esquema institucional de cadenas productivas en los países del continente americano, contribuyendo a formar una gran red de proveedores y compradores.
- Fábrica Electrónica de Crédito. Los contratos con intermediarios financieros serán reactivados para ampliar el apoyo a los microempresarios, las pequeñas y medianas empresas, a fin de impulsar su acceso al financiamiento. La "Fábrica Electrónica de Crédito" institucional desempeñará un papel fundamental para generar expedientes de crédito y darles seguimiento con el intermediario.
- Venta Cruzada. Aprovechando uno de los activos más importantes de la Institución, la base única de clientes, se integrará una oferta que permita que todos ellos cuenten con más de un producto de Nacional Financiera.
- Desarrollo de proveedores. Para fortalecer el Programa de Cadenas Productivas, la Institución tendrá especialistas que aporten a las empresas conocimientos específicos para su desarrollo. Objetivo prioritario será proporcionar asistencia técnica a las empresas para la mejora en su logística, distribución, productos, empaque y promoción.

## RED DE CONSEJOS CONSULTIVOS

Se intensificarán las actividades de fomento en todo el país, teniendo como metas:

- Establecer la "Cadena Estatal", la cual permita a los gobiernos locales ofrecer esquemas transparentes de financiamiento a sus proveedores.
- La promoción intensiva de Crédito PYME, que siendo un esquema de segundo piso otorga ventajas a las micro y pequeñas empresas en cuanto a requerimientos de garantías adicionales y tasa conocida.
- Realizar un total de 128 sesiones de los 34 Consejos Consultivos, manteniendo los estándares de operación ISO9001:2001, medir resultados y la satisfacción de los clientes. Asimismo, celebrar los Encuentros Regionales de Consejeros en cada una de las 5 Direcciones Regionales de la Institución en el país.

## **GARANTÍAS BURSÁTILES**

Nacional Financiera se propone cerrar en el año 2006 tres importantes negocios: una operación estructurada para la colocación de mil millones de pesos, una segunda operación por el equivalente en pesos de 50 millones de dólares, y concretar promociones de emisiones por un monto global de 2,435 millones de pesos, con garantía bursátil de 974 mdp a compartir con la Corporación Interamericana de Inversiones.

## **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La Institución desarrollará una aplicación informática en materia de riesgos no discrecionales, la cual permita identificar y cuantificar oportunamente riesgos operativos mediante autoevaluaciones que realicen los propios responsables de las diversas áreas.

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

NAFIN contará en el año 2006 con la infraestructura necesaria para dar cumplimiento a las nuevas “Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito”, al haber aprobado su Consejo Directivo crear la Dirección de Contraloría Interna dependiente de la Dirección General, cuyo objetivo principal es la implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno que vigile, de manera cotidiana y permanente, el apego de las operaciones institucionales a las referidas Disposiciones, así como el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Con lo anterior, Nacional Financiera habrá fortalecido sus esquemas de fomento y los mecanismos de control de la operación que le permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar oportunamente los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de su objeto social.

17 Apr. 2006 5:11 PM



