

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

PROGRAMA Institucional del Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural 2013-2018.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural.

FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL PROGRAMA INSTITUCIONAL 2013 - 2018

CONTENIDO

- I. ANTECEDENTES
- II. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.
- III. OBJETIVOS Y METAS
- IV. PREVISIÓN Y ORGANIZACIÓN DE RECURSOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS
- V. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESPERADOS
- VI. BASES PARA EVALUAR LAS ACCIONES QUE LLEVA A CABO LA ENTIDAD
- VII. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES
- VIII. EXPRESIÓN DE PROGRAMAS PARA LA COORDINACIÓN DE SUS TAREAS
- IX. PREVISIÓN RESPECTO A LAS POSIBLES MODIFICACIONES A SUS ESTRUCTURAS

I. ANTECEDENTES

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 3, segundo párrafo, 24 y 27 de la Ley de Planeación; 47 al 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y 24 al 27 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en donde se establecen los criterios bajo los cuales las entidades formularán su Programa Institucional, mismo que deberá contener la fijación de objetivos y metas, los resultados económicos y financieros esperados, las bases para evaluar las acciones que lleve a cabo, la definición de estrategias y prioridades, la previsión y organización de recursos para alcanzarlas, la expresión de programas para la coordinación de sus tareas, así como las previsiones respecto a las posibles modificaciones a sus estructuras, el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural presenta su Programa Institucional 2013 - 2018.

De conformidad con lo establecido en el artículo tercero del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, dicho Programa Institucional se deberá someter a la aprobación del titular de la dependencia coordinadora de sector o, en el caso de que no estuvieren agrupadas en un sector específico, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a efecto de publicarlos en el Diario Oficial de la Federación a más tardar el último día hábil de abril de 2014.

II. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

Las acciones estratégicas que realizará FOCIR de conformidad con los preceptos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013 – 2018, se realizarán en el marco de la Meta Nacional denominada “México Próspero” en donde se define que el país requiere de una política moderna de fomento en sectores estratégicos, que implica transitar hacia un nuevo paradigma donde el gobierno provee los bienes públicos que se requieren para coordinar a los sectores productivos en trayectorias de amplia productividad y crecimiento, y en donde una nueva política de fomento económico supone una orientación de Estado para eliminar fallas de mercado que impiden a sectores o regiones alcanzar su máximo potencial, permitiendo que los sectores estratégicos tengan capacidad para generar empleo, que puedan competir exitosamente en el exterior, que democratizen la productividad entre sectores económicos y regiones geográficas, y que generen alto valor a través de su integración con cadenas productivas.

Para ello, el PND prevé que la banca de desarrollo contribuya de manera eficaz y eficiente con la actividad productiva del país, con la creación de valor y crecimiento del campo, potenciando los recursos del gobierno federal, utilizándolos como inductores de la participación del sector privado de forma eficiente con el reto de capitalizar al sector rural, bajo la estrategia transversal “Democratizar la Productividad” establecida en el Plan Nacional de Desarrollo y reflejada en el Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo, lo que permite a los programas presupuestarios de FOCIR contribuir al logro de las metas y objetivos de la planeación nacional de mediano plazo, particularmente la meta nacional 10. “México Próspero”, y específicamente el objetivo 4.10 “Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país”, en

su estrategia 4.10.2 "Impulsar modelos de asociación que generen economías de escala y mayor valor agregado de los productores del sector agroalimentario", y en su línea de acción "Promover el desarrollo de conglomerados productivos y comerciales (clusters de agronegocios) que articulen a los pequeños productores con empresas integradoras, así como de agroparques". Lo anterior con un énfasis en proyectos productivos sostenibles, el desarrollo de capacidades técnicas, productivas y comerciales, así como la integración de circuitos locales de producción, comercialización, inversión, financiamiento y ahorro, mediante la constitución y operación de Fondos de Inversión de Capital en Agronegocios (FICAS), conforme a lo siguiente:

Meta Nacional	IV México próspero
Objetivo	4.10 Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país.
Estrategia	4.10.2 Impulsar modelos de asociación que generen economías de escala y mayor valor agregado de los productores del sector agroalimentario.
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de conglomerados productivos y comerciales (clusters de agronegocios) que articulen a los pequeños productores con empresas integradoras, así como de agroparques. • Instrumentar nuevos modelos de agronegocios que generen valor agregado a lo largo de la cadena productiva y mejoren el ingreso de los productores. • Impulsar, en coordinación con los diversos órdenes de gobierno, proyectos productivos, rentables y de impacto regional.
Enfoque Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Democratizar la productividad.

Estas acciones serían congruentes con los objetivos y ejes centrales de la reforma financiera en materia de Banca de Desarrollo, que debe organizarse con estructuras flexibles para reaccionar con agilidad para subsanar las fallas de mercado bajo los lineamientos de las políticas públicas aplicables.

En este sentido, FOCIR deberá tener una estrecha coordinación con las demás instituciones de banca de desarrollo en el sector rural, así como con las demás instancias que operen programas de subsidio, en congruencia con la política pública en materia del campo.

La forma específica de articular el sistema de financiamiento y subsidios para el sector debe responder y ser parte integral de la reforma para el campo que se encuentra en proceso de elaboración.

En congruencia con los Objetivos Estratégicos definidos en el PND 2013 – 2018 y de conformidad con el enfoque transversal del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo (PRONAFIDE), la orientación estratégica de FOCIR centrará su ámbito de acción, atendiendo a los fines establecidos en su primer Convenio Modificatorio al Contrato de Fideicomiso Público, en *fomentar y desarrollar la capitalización del sector rural y agroindustrial a través de la inversión de largo plazo; en particular, operando como un agente especializado que permita concretar el desarrollo de dichas inversiones, realizando fundamentalmente lo siguiente:*

- a) Efectuar y fomentar en términos de las disposiciones aplicables, las operaciones que autorice el Comité Técnico para impulsar proyectos productivos que favorezcan el desarrollo del sector rural y agroindustrial, mediante inversión de capital de manera temporal y minoritaria, directamente, o bien, por conducto de intermediarios financieros de inversión de capital. Para los fines del FOCIR, se consideran como intermediarios financieros de inversión de capital, a las sociedades, entidades y fondos nacionales y extranjeros de los sectores público, privado y social, facultados para realizar operaciones de inversión en territorio nacional, de conformidad con las disposiciones aplicables;
- b) Administrar y operar programas de financiamiento y garantías para el sector rural y agroindustrial, así como inversión de capital, por cuenta y orden de dependencias y entidades de la administración pública federal, de fondos nacionales y extranjeros y de sociedades autorizadas para realizar operaciones de inversión y financiamiento en territorio nacional, siempre y cuando transmitan al FOCIR recursos suficientes para llevar a cabo su operación, por lo que no se destinarán para ello recursos distintos a los que se hayan transferido específicamente para tal fin;
- c) Contribuir al desarrollo de los intermediarios financieros de inversión de capital a que se refiere el inciso **a)** anterior, para lo cual se dará asesoría, capacitación y asistencia técnica para la formulación de estudios de factibilidad, y para el desarrollo de sus planes de negocio, procesos operativos, manuales de operación y automatización de procesos;

- d) Diseñar, difundir y operar mecanismos y esquemas que promuevan la participación de los intermediarios financieros de inversión de capital en el sector rural y agroindustrial, y den viabilidad a los proyectos, así como respecto a la aplicación de apoyos reembolsables orientados a la consolidación y desarrollo de las empresas;
- e) Aportar, de conformidad con las disposiciones aplicables, a empresas e intermediarios financieros de inversión de capital a que se refiere el inciso a), recursos, bienes muebles e inmuebles, para impulsar proyectos productivos que favorezcan el desarrollo del sector rural y agroindustrial. Lo anterior, siempre que el valor de los bienes materia de la aportación al capital social de las empresas o al patrimonio de los intermediarios, sea minoritario.

III. OBJETIVOS Y METAS

FOCIR se enfocará durante el periodo 2013 – 2018, a impulsar los siguientes objetivos y metas:

OBJETIVOS:

- FOMENTAR LA INVERSIÓN DE CAPITAL

- Consolidar los FICAS en operación e impulsar el desarrollo de nuevos vehículos.

Un tema central en el rol de FOCIR es el fomento de la inversión de capital al sector agroindustrial. Debido a que en México prácticamente no existían fondos de capital privado especializados en invertir en proyectos de tipo agroindustrial, FOCIR dirigirá sus esfuerzos, a la inducción de inversión privada mediante la creación de Fondos que inviertan directamente en empresas del sector. Esto comprende tanto la innovación en el desarrollo del modelo (vehículo de inversión), como el conocimiento específico generado por FOCIR en materia de capital privado en el sector rural y agroindustrial.

En tal virtud, FOCIR continuará impulsando la creación de vehículos de inversión especializados, a partir de la figura de los Fideicomisos de Capital Privado (FICAP), para la formación de fondos de inversión en general, y para el desarrollo de agronegocios en particular.

- Inducción de inversión privada de largo plazo mediante el diseño de nuevos productos.

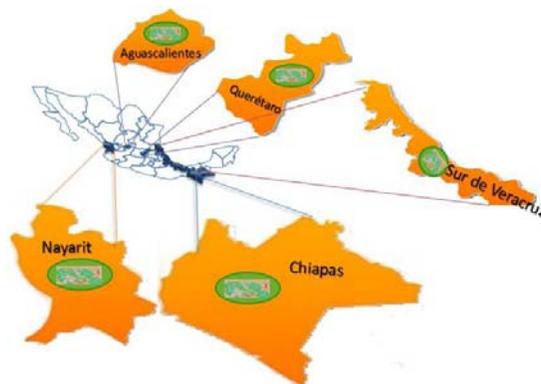
En función de la demanda, FOCIR diseñará productos para inducir la captación de inversiones privadas en los fondos de capital promovidos o que constituya. , incentivando de esta forma que los fondos participen en la capitalización del sector.

- ADMINISTRAR Y OPERAR PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO Y GARANTÍAS PARA EL SECTOR RURAL Y AGROINDUSTRIAL

- Dar continuidad al convenio suscrito con la Corporación Mexicana de Inversión de Capital (CMIC) para administrar la cartera transferida, así como para impulsar esquemas de coinversión en los vehículos de inversión del Fondo.

Impulsar y robustecer el rol de FOCIR en su calidad de administrador general, adicional a su actuación como inversionista de capital, al menos de forma temporal, al tiempo que se impulsa el desarrollo de operadores privados calificados para este tipo de fondos.

- En materia de desarrollo regional, impulsar el desarrollo de los modelos de “tecnopolo” y de “rehabilitación de activos con potencial productivo” que permitan inducir la inversión privada con participación mayoritaria, detonando de esta forma el desarrollo de un concepto de fomento integral para los agronegocios, en las entidades que muestren interés y comprometan recursos para desarrollar estos modelos.
- Continuar los trabajos de investigación y análisis que permitan apoyar la creación, desarrollo y operación de clusters de agricultura metropolitana, redes de agrologística inteligente y centros de transformación rural en los estados de Querétaro, Aguascalientes, Nayarit, Chiapas y Veracruz. Lo anterior con la colaboración, ente otras instancias, de la Embajada del Reino de los Países Bajos y la Universidad de Wageningen. Asimismo, FOCIR, como instancia ejecutora para la contratación de los servicios de la Unidad de Investigación Aplicada de dicha Universidad (FBR, por sus siglas en inglés), especialista con más de 30 años de experiencia en temas logísticos, continuará apoyando a la SAGARPA para realizar el “Estudio Base de un Plan Nacional de Agrologística para México”, el cual servirá como marco de ubicación y política de desarrollo de la red nacional de clusters de agricultura metropolitana y agroparques.



- Promover el rol de FOCIR como operador de programas de dependencias gubernamentales, induciendo esquemas viables de operación que permitan cambiar el esquema de subsidios por instrumentos de recuperación con revolvenca. De esta forma, al reinvertir los recursos, se da la liquidez necesaria para mantener la autosuficiencia operativa de los programas administrados por cuenta y orden de terceros.

La búsqueda de coinversiones será una tarea permanente, para lo cual se impulsará, en coordinación con otras dependencias y entidades de la administración pública federal, la canalización de recursos a través de FOCIR para apoyar a los promotores de proyectos para que aporten recursos a los FICA, generando inversión con capital en los proyectos vía participación accionaria en las empresas que los promueven.

- **NUEVOS ESQUEMAS DE INDUCCIÓN A LA INVERSIÓN PRIVADA DE LARGO PLAZO PARA EL SECTOR SOCIAL**

Incorporar esquemas de inversión de largo plazo en beneficio del sector social, estableciendo fondos de capital para el sector social, en los que los productores colocan como inversión los remanentes de los recursos de subsidio que les fueron otorgados como apoyo por las dependencias involucradas en el sector y que, al cumplir su objetivo y temporalidad, se capitalizan en esquemas para participar en el financiamiento de proyectos productivos a través de un fondo de capital. Estos esquemas, diseñados por FOCIR, también podrán catalizar el desarrollo de programas similares por parte de otras dependencias y entidades.

- **IMPULSAR LA FORMACIÓN DE OPERADORES DE FONDOS DE CAPITAL PRIVADO**

En el marco de las Reglas de Operación del Programa de Capital de Riesgo para Acopio, Comercialización y Transformación en su componente de Capacitación y Asistencia Técnica, FOCIR, en colaboración con el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y la Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C. (AMEXCAP), y con la incorporación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), de la Secretaría de Economía, continuará apoyando el Programa de Alta Dirección en Capital Privado en México (ADeCaP), diseñado para apuntalar la formación de operadores y gestores de fondos, quienes enfrentan los retos y encuentran oportunidades para el surgimiento y desarrollo del mercado de activos alternativos en general y del capital privado y emprendedor en particular.

Este programa tiene por objeto elevar la cultura financiera en el uso del modelo de fondos de inversión en nuestro país, subsanar gradualmente la carencia de operadores para los fondos de capital sectorial o de carácter multisectorial y habilitar capital humano con las mejores prácticas en materia de estructuración, administración y operación de fondos de capital privado.

- **FORTALECIMIENTO INTERINSTITUCIONAL**

Fortalecer la relación y coordinación interinstitucional con la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (Financiera Nacional) y con los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), con objeto de fortalecer e impulsar conjuntamente el desarrollo del sector rural nacional vinculando los instrumentos financieros de crédito de ambas dependencias con los de inversión de largo plazo de FOCIR, con el propósito de impulsar el crecimiento de las empresas del sector con la complementariedad que debe existir entre las instancias de apoyo financiero de la banca de desarrollo.

EXPECTATIVAS Y METAS 2013 - 2018:

De conformidad con los objetivos definidos para ampliar el acceso al financiamiento de largo plazo y la capitalización de las unidades productivas del sector, FOCIR se enfocará a promover la inversión de capital privado en empresas viables y rentables del ámbito rural, agropecuario y agroindustrial, con el propósito fundamental de incrementar su competitividad. Este tipo de inversión permite complementar las actividades del resto de las instituciones de la banca de desarrollo y facilitar a las empresas el acceso a mayores recursos financieros, en virtud de su alto efecto multiplicador.

En ese sentido, FOCIR fomentará la cultura de capital privado en el sector, contribuyendo a aumentar el factor multiplicativo de los recursos del gobierno federal. Así pues, se dará continuidad a la estrategia de desarrollo del fondo prototipo -de participación mayoritaria privada- con base en el modelo FICA, adaptándolo a las necesidades de las diferentes regiones del país y de los distintos subsectores de la producción rural y agroindustrial.

Adicionalmente, a fin de complementar las acciones descritas, se dará continuidad al programa de capacitación y asistencia técnica dirigido a la formación de administradores y operadores de fondos de capital (ADeCaP), así como en materia de Gobierno Corporativo.

Para realizar estas acciones durante el periodo 2013 - 2018, FOCIR deberá apuntalar su modelo de negocio y mantener la sustentabilidad financiera, buscando que sus programas de inversión se apoyen con la asignación de recursos fiscales vía transferencias patrimoniales, en tanto su gasto de operación se cubrirá con los recursos derivados de su propia operación; en tal virtud los recursos disponibles y, en su caso, los fiscales para inversión financiera que se asignen en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), deberán impulsar la inversión financiera de largo plazo para el Sector Agroindustrial en las siguientes vertientes:

a) Como entidad especializada de inversión.

El Programa de Inversión Financiera 2013 – 2018 prevé la colocación de recursos del orden de 2 083.2 MDP, de los cuales 1 454.7 MDP, que representan el 70%, será cubierto con recursos fiscales asignados en el PEF correspondiente, en tanto que el restante 30% será fondeado con recursos propios del orden de 628.5 MDP. Con esta inversión a realizar por parte de FOCIR, se prevé la inducción de inversión de capital al sector agroindustrial de al menos 8 502.7 MDP en el acumulado de 2013 a 2018, con la concurrencia mayoritaria de inversionistas privados.

b) Como agente financiero.

- FOCIR promoverá y gestionará la adhesión de fondos de capital privado a los FICAS, ampliando a su vez la cobertura territorial, a través de la incorporación de las entidades federativas que han manifestado su interés de participar en los mismos.
- La aplicación de recursos fiscales será como sigue :
- Para 2013-2018 se prevé que FOCIR contará con un techo presupuestal de 1,454.7 MDP como transferencia de recursos fiscales por parte del gobierno federal para cubrir su programa de inversión financiera,

El ejercicio de los recursos fiscales del gobierno federal se llevará a cabo a través del Programa de Capital de Riesgo para Acopio, Comercialización y Transformación y para el Programa de Servicio de Cobertura, en cuyas reglas de operación se establecen los criterios y parámetros bajo los cuales se operarán; mismos que permitirán impulsar la capitalización del sector rural y agroindustrial mediante la creación de nuevos FICAS o bien, con el fortalecimiento y ampliación de los alcances de los FICAS en operación, por lo cual se estima contar con recursos fiscales del orden de 242.5 MDP promedio anuales.

- Se mantendrá la operación de programas de distintas instancias del ejecutivo federal, que permitan a FOCIR ampliar y consolidar otras fuentes de ingresos para mantener la sustentabilidad, explotando el posicionamiento logrado con el que se ubica a la Entidad como un aliado estratégico, altamente eficiente, y ejecutor contundente y ágil.

c) Formación de Operadores de Fondos.

Se dará continuidad al “Programa de Formación de Operadores/Administradores de Fondos”, con base en el convenio de colaboración que celebró FOCIR con el IPADE y el INADEM. En particular, se evaluará la factibilidad de realizar en forma itinerante el programa, buscando involucrar a las sedes de Monterrey y Guadalajara.

Para tal efecto, se estima que FOCIR, durante el periodo 2013 – 2018, destinará 6.0 MDP promedio anuales. Con dichos recursos se pretende, igualmente, impulsar acciones de asistencia técnica en materia de gobernabilidad corporativa a fin de mejorar y eficientar el proceso de institucionalización de las empresas del sector rural y agroindustrial apoyadas por los fondos de inversión en los cuales participa FOCIR.

IV. PREVISIÓN Y ORGANIZACIÓN DE RECURSOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS

El Programa Financiero de FOCIR, reflejado en el presupuesto previsto para los ejercicios 2013-2018, se formuló con base en los lineamientos generales vigentes emitidos por la SHCP.

FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL
PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2013 - 2018
Cifras en Millones de Pesos a Nivel Flujo de Efectivo

INGRESOS	2013	2018
	PRESUPUESTO ORIGINAL AUTORIZADO	PROYECTO DE PRESUPUESTO
TOTAL DE RECURSOS	1 249.9	1 904.0
DISPONIBILIDAD INICIAL	976.5	1 341.1
CORRIENTES	0.1	0.1
FINANCIERAS EN EL SECTOR PUB.	976.4	1 341.0
INGRESOS	273.3	562.9
APOYOS FISCALES	125.0	300.0
CORRIENTES	0.0	0.0
SERVICIOS PERSONALES	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0
INVERSIÓN FINANCIERA	125.0	300.0
INGRESOS POR OPERACIÓN	138.1	242.4
INTERESES COBRADOS	43.1	61.7
COMISIONES COBRADAS	61.9	74.0
OTROS	33.1	106.6
OTROS INGRESOS	10.3	20.5

INGRESOS

En relación con los **Apoyos Fiscales**, el presupuesto proyectado para el periodo 2013 - 2018 contempla 1 454.7 MDP de aportaciones del gobierno federal al patrimonio de la Entidad asignados en el PEF para cada ejercicio a partir del 2013

Por su parte, se prevé que durante el periodo 2013 – 2018 se obtendrán **ingresos por operación** de 1 320.5 MDP, los cuales se integran de Intereses Cobrados por 335.7 MDP, Comisiones Cobradas por el manejo de proyectos y administración de cartera por 415.0 MDP, y Otros rubros por 569.8 MDP que se estimaron por las desinversiones de los proyectos en los cuales se participa actualmente, lo que incluye las utilidades por el superávit en la valuación de los mismos.

Estructura de los ingresos por operación

PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2013 - 2018
Cifras en Millones de Pesos a Nivel Flujo de Efectivo

INGRESOS	2013	2018
	PRESUPUESTO ORIGINAL AUTORIZADO	PROYECTO DE PRESUPUESTO
INGRESOS POR OPERACIÓN	138.1	242.4
INTERESES COBRADOS	43.1	61.7
COMISIONES COBRADAS	61.9	74.0
OTROS	33.1	106.6

Obedeciendo a las necesidades propias de la operación, y a efecto de transparentar y clarificar las diversas fuentes de ingresos, FOCIR incluye dentro de su presupuesto el concepto de **Otros Ingresos** por un monto de 102.5 MDP, a efecto de registrar los ingresos derivados de acciones que no son propias de la operación normal del Fondo, y cuya integración obedece al cobro de intereses por el manejo de la cartera de los programas administrados por convenio.

EGRESOS

La estructura del presupuesto de Egresos para el periodo comprendido de 2013 a 2018 se integra fundamentalmente en **gasto de capital** como se explica a continuación:

FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL
PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS 2013 - 2018

Cifras en Millones de Pesos a Nivel Flujo de Efectivo

EGRESOS	2013	2018
	PRESUPUESTO ORIGINAL APROBADO	PROYECTO DE PRESUPUESTO
TOTAL DE RECURSOS	1,249.9	1,904.0
GASTO DE CAPITAL	375.0	340.9
INVERSIÓN FINANCIERA NETA	375.0	340.2
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	0.0	0.7
GASTO CORRIENTE	107.1	134.7
SERVICIOS PERSONALES	59.5	81.2
DE OPERACIÓN	47.7	53.5
MATERIALES Y SUMINISTROS	2.1	2.2
SERVICIOS GENERALES	45.6	51.3
OTROS EGRESOS	12.7	22.6
DISPONIBILIDAD FINAL	755.0	1,405.8
CORRIENTES	0.1	0.1
FINANCIERAS EN EL SECTO PUB.	754.9	1,405.7

El **gasto de capital** para el periodo 2013-2018 ascenderá a 2 086.3 MDP, monto del cual se destinará el 99 % al programa de inversión financiera, mismo que ascenderá a 2 083.2 MDP, con los cuales se atenderán, en apego a las metas establecidas en este programa estratégico, los proyectos de inversión previamente autorizados para colocar recursos en beneficio de la agroindustria y la empresa rural estratégica, buscando ampliar el flujo de fondos dirigidos al sector mediante vehículos de inversión especializados tipo FICA.

El **gasto corriente** se ubicará en 758.0 MDP para el periodo señalado, monto que se integra de 443.8 MDP para el capítulo de servicios personales, en tanto que al gasto de operación se destinarán 315.2 MDP importe que a su vez se desagrega en 12.9 MDP para materiales y suministros y 302.3 MDP para el capítulo de servicios generales.

FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL
PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS 2013 - 2018

Cifras en Millones de Pesos a Nivel Flujo de Efectivo

EGRESOS	2013	2018
	PRESUPUESTO ORIGINAL APROBADO	PROYECTO DE PRESUPUESTO
GASTO CORRIENTE	107.1	134.7
SERVICIOS PERSONALES	59.5	81.2
DE OPERACIÓN	47.7	53.5
MATERIALES Y SUMINISTROS	2.1	2.2
SERVICIOS GENERALES	45.6	51.3

Por lo que se refiere al gasto no programable, se contemplan bajo el rubro de **otros egresos** recursos del orden de 125.8 MDP, monto que incluye recursos para cubrir el pago de comisiones de éxito a operadores de primero y segundo piso derivadas de la recuperación de cartera de los programas que por convenio opera FOCIR con la Secretaría de Economía y cuyo pago se concreta en función de los ingresos asociados a dichas recuperaciones de capital e intereses. Asimismo, se contemplan recursos por 36.0 MDP para llevar a cabo el programa de capacitación y asistencia técnica para la formación de administradores y operadores de fondos de capital, así como recursos para cubrir los impuestos y enteros de terceros institucionales correspondiente a cada ejercicio previo.

V. RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESPERADOS

Los resultados económicos y financieros que proyecta obtener la Entidad, han sido calculados tomando como base la información del presupuesto autorizado y comunicado por la SHCP en 2013. Partiendo de lo antes expuesto, FOCIR ha determinado los resultados económicos y financieros que espera obtener para el periodo 2013 - 2018, considerado tanto la situación económica y financiera actual que se presenta en el entorno nacional y mundial y, como ya se anotó, actualizando para tal efecto los supuestos que sirvieron de base para la formulación de las proyecciones financieras y del propio presupuesto 2013.

En primera instancia, es de precisar que FOCIR prevé registrar ingresos de operación por 1 320.5 MDP, respecto de los cuales se tiene identificada su integración a partir del concepto que los genera, destacando que durante el periodo de 2013 a 2018, los ingresos habrán crecido en 75% en forma gradual.

PROYECCIÓN DE INGRESOS 2013 - 2018

Cifras en millones de pesos

CONCEPTO DE INGRESO	2013	2018
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS	138.1	242.4
INTERESES	43.1	61.7
Ingresos operación Tesorería	32.9	61.1
Operación de Programas SE (Intereses)	7.7	0.6
Intereses de la cartera propia	2.6	0.0
COMISIONES	61.9	74.0
Operación de Programas SE (Comisiones)	32.3	13.7
Comisiones Cartera Propia	0.0	0.3
Administración de cartera (CMIC)	2.0	2.8
Administración de cartera (FICA's)	27.6	57.3
RECUPERACIÓN DE CAPITAL	33.1	106.6
Recuperación inversiones de capital de riesgo	0.9	103.6
Recuperación de cartera de financiamiento	0.0	3.0
Ingresos derivados de recuperación de cartera conte	32.2	0.0

FONDO DE CAPITALIZACIÓN DE INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL

CONCEPTO	Presupuesto (Flujo de Efectivo)	
	PEF ORIGINAL	PEF 2018
INGRESOS POR OPERACIÓN	138.1	242.4
GASTO CORRIENTE	107.1	134.7
SERVICIOS PERSONALES	59.5	81.2
OTROS	47.7	53.5
MATERIALES Y SUMINISTROS	2.1	2.2
SERVICIOS GENERALES	45.6	51.3
INVERSIÓN FÍSICA	0.0	0.7
INVERSIÓN FINANCIERA NETA 1/	375.0	340.2
SUBSIDIOS Y TRANSF. DEL GOB. FED.	125	300.0
SERVICIOS PERSONALES		
OTROS CORRIENTES	0.0	0.0
INVERSIÓN FÍSICA		
OTROS DE CAPITAL	125.0	300.0
INTERESES, COMISIONES Y GASTO DE LA DEUDA		
BALANCE DE OPERACIÓN	30.9	107.0
BALANCE PRIMARIO	155.9	407.0
BALANCE FINANCIERO	155.9	407.0
DISPONIBILIDAD INICIAL	976.5	1,336
DISPONIBILIDAD FINAL	1,037.5	1,406

VI. BASES PARA EVALUAR LAS ACCIONES QUE LLEVA A CABO LA ENTIDAD

Para el periodo 2013 - 2018, FOCIR evaluará sus acciones mediante la aplicación de los indicadores de evaluación de desempeño inscritos en la Matriz de Marco Lógico, los cuales se apegan a los lineamientos establecidos por la dependencia globalizadora, mismos que han considerado las recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación Social (CONEVAL), así como de la evaluación de diseño del nuevo modelo de negocios de FOCIR realizada por el Colegio de Posgraduados.

Cabe destacar que, para su elaboración, se llevó a cabo una aplicación rigurosa de la metodología establecida por CONEVAL, la cual enfatiza la generación de los indicadores partiendo de un árbol de problemas, una propuesta de solución con un árbol de objetivos, las acciones para buscar estos objetivos y, por último, la definición de los indicadores que revelen la medida en que los objetivos se van alcanzando.

Estos indicadores se encuentran en proceso de ser autorizados en el portal aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

INDICADORES DE RESULTADOS

Indicador	Variables	2013	2018
Impacto en empleos generados por fondos privados con participación de FOCIR	Número de empleos directos e indirectos generados	860	1,100
Contribución a la capitalización del sector rural	Inversión exhibida por FICAS	12%	16%
	Requerimientos de capitalización del sector		
Fortalecimiento al financiamiento del sector a través de fondos de capital privado	Inversión total inducida acumulada cierre de año (Inversión exhibida FICAS + Capital adicional de Empresas invertidas) - Desinversiones Valor Historico + Valor de recompra	1.12	1.14
	Inversión total inducida acumulada inicio de año (Inversión exhibida FICAS + Capital adicional de empresas invertidas)		
Incremento en activos productivos	Activos productivos N	1.11	1.15
	Activos productivos N-1		
Impacto en rentabilidad del sector rural y agroindustrial	TIR promedio de proyectos autorizados	4.9	3.2
	Tasa anualizada de cetes		
Efecto multiplicador de la inversión realizada	Flujo total de inversión realizada en empresas del sector agroindustrial a través de FICAS (incluye apalancamiento)	4.1	5.8
	Recursos aportados por FOCIR en los fondos de inversión de capital en agronegocios		
Inversión financiera directa	Importe de la inversión financiera directa en proyectos para el desarrollo regional	1,637,037,341	3,720,198,341
Productividad capital humano	Ingresos por operación	2,350,498	3,425,433
	Número de empleados		

Nota: Los indicadores que se presentan se encuentran en proceso de autorización por parte de la SHCP

VII. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES

Para el cumplimiento de sus metas y objetivos, FOCIR operará las siguientes **líneas de acción**, para dar continuidad a lo programado para el periodo 2013 – 2018:

a. ANALISIS FINANCIERO.

El reto más importante es obtener recursos suficientes para atender la demanda de capital generada por los FICAS. A la fecha, la diferencia entre la demanda de recursos ya registrada y las disponibilidades de recursos (no comprometidos) de FOCIR es mayor a 2 000.0 MDP.

Para atender esta demanda se implementaran de forma prioritaria a las siguientes acciones:

- 1.- Se continuarán analizando y dictaminando todos y cada uno de los proyectos de inversión.
- 2.- Se hará una jerarquización de cada uno de ellos, por línea de actividad y por su rentabilidad, atendiendo en primer término aquellos cuyos promotores tengan un historial con experiencia empresarial preferentemente positiva.
- 3.- Se seleccionarán los más rentables, con menor riesgo y que tengan ingredientes de innovación.
- 4.- Todos serán clasificados y estratificados.
- 5.- Se buscará estandarizar los esquemas de salida o desinversión.

b. SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES.

Se tiene establecido un proceso de seguimiento y administración de inversiones que incluye la presencia de un consejero de los FICA cuyo reto es lograr que los resultados y rentabilidad esperada de las inversiones se apeguen al plan de negocios y que el gobierno de las empresas apoyadas transite de lo familiar a lo corporativo. Ello resulta vital para obtener los resultados operativos y cubrir las metas de recuperación de las inversiones que realiza la entidad. Por ello, se reforzarán durante este periodo las acciones técnicas y financieras para el logro de las metas programadas en el corto y mediano plazos.

Corto plazo.- Incrementar el volumen de recursos fiscales para nueva inversión financiera y adicionalmente impulsar vías complementarias de fondeo para lo cual:

- Se invitará a fondos privados a coinvertir. Igualmente se seguirá invitando a coinvertir a las diversas dependencias gubernamentales y gobiernos estatales.
- FOCIR será selectivo para que su capacidad y disponibilidades le permitan invertir tomando como criterio la alta probabilidad de éxito y de innovación para el sector, así como su posibilidad de replicabilidad a nivel nacional.
- Se trabajará con administradores de fondos de inversión y entidades financieras para que se compre la inversión de FOCIR y combinar esquemas que permitan la salida (y recuperación de recursos) de FOCIR.

Mediano Plazo.- Buscar fuentes alternas de recursos.

- FIBRAS.- En los proyectos que financie el FICA Logistics, estructurarlos con esquemas estandarizados que le sean atractivos a las FIBRAS, como los agroparques y establecer "invernaderos llave en mano" operados por un desarrollador ("grower") profesional que lo renta.
- Con el objeto de contar con recursos de inversionistas institucionales para cubrir los requerimientos de inversión financiera, se evaluará la emisión de Certificados de Capital para el Desarrollo (CKD) por parte de FOCIR y/o los FICAS.
- Fondo de Fondos.- Ya sea que FOCIR continúe actuando como inversionista o socio de la CMIC o que desinvierta, se trabajará conjuntamente para establecer esquemas de coinversión para el sector con dicho fondo.

c. OPERACIÓN DE FONDOS Y ADMINISTRACIÓN DE LAS INVERSIONES.

- Dadas las limitaciones referidas para FOCIR en cuanto a sus posibilidades de actuar como entidad privada para poder crecer en operaciones se tienen las siguientes alternativas:

Evaluar la incorporación de nuevos operadores de capital privado para los FICA.

Fortalecer las acciones de apoyo para la formación de nuevos operadores de FICA.

d. EN EL SECTOR RURAL Y AGROINDUSTRIAL

- Continuar con el modelo de desarrollo regional de la agricultura metropolitana, en las entidades federativas que lo soliciten, a través de:

Elaboración de estudios de factibilidad y plan maestro.

Continuidad al desarrollo económico de la región estudiada.

e. APOYAR LA FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE OPERADORES DE FONDOS DE CAPITAL Y DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS.

A nivel de cada entidad federativa se coadyuvará con el concurso de las entidades de la banca de desarrollo que inciden en el sector, para ordenar y orquestar un sistema financiero rural que fomente el uso de los recursos e instrumentos disponibles como capital, garantías y crédito. Así, se plantea continuar con la formación de operadores de fondos de capital quienes serán la base para manejar fondos de capital en esos estados.

Finalmente, para apoyar la oferta del crédito se propone el fortalecimiento de los intermediarios financieros no bancarios que ya operan con FIRA y/o la Financiera Nacional y que estén calificados como buenos operadores, pero que tienen insuficiente capital, para lo cual se propone crear un FICA que les apoye para su capitalización.

VIII. EXPRESIÓN DE PROGRAMAS PARA LA COORDINACIÓN DE SUS TAREAS

Reflejo de la estructura programática presupuestal autorizada a la Entidad para llevar a cabo su Programa Institucional 2013 – 2018, los recursos y tareas sustantivas de la entidad concentrará el 97% del total de los recursos del presupuesto de egresos, en tanto que el 3% restante se asignará a los programas vinculados a actividades de apoyo administrativo y de control interno, considerando para tal efecto las proporciones de asignación establecidas al inicio del periodo:

ESTRUCTURA PROGRAMATICA					RECURSOS ASIGNADOS	% DE PARTICIPACIÓN GENERAL	% DE PARTICIPACIÓN	
F	SN	SF	AI	PP			GASTO PROGRAMABLE	SUSTANTIVA
					482,148,012	100.0	97.1	2.9
1					Gobierno	4,258,049	0.9	2.9
	3				Coordinación de la Política de Gobierno	4,258,049		
		04			Función Pública	4,258,049		
			001		Función pública y buen gobierno	4,258,049	0.9	
				0001	Actividades de apoyo a la función pública y buen gobierno	4,258,049		0.9
	3				Desarrollo Económico	477,889,963	99.1	
					Agropecuaria, Silvicultura, Pesca y Caza	477,889,963		
					Apoyo financiero a la Banca y Seguro Agropecuario	477,889,963		
					Servicios de apoyo administrativo	9,791,615	2.0	2.0
					Actividades de apoyo administrativo	9,791,615		
					Financiamiento y fomento al sector rural	430,495,678	89.3	
					Programa Capital de Riesgo y para Servicios de Cobertura	430,495,678		
					Servicios financieros promotores de inversión	37,602,670		89.3
					Servicios especializados de fomento y administración de programas para la capitalización del Sector Rural y Agroindustrial	37,602,670	7.8	7.8

IX. PREVISIÓN RESPECTO A LAS POSIBLES MODIFICACIONES A SUS ESTRUCTURAS

La estructura organizacional deberá responder a las necesidades del mercado y, por ende, deberá alinearse en términos de funciones y responsabilidades al nivel de especialización que se requiere en la industria del capital privado y emprendedor, por lo que para la operación del actual modelo de negocio de FOCIR se hace exigible revisar y, en su caso, implementar ajustes a la estructura autorizada y registrada en 2013, ello sin demérito de promover, en su caso y de acuerdo con disponibilidades presupuestales, la modificación salarial que corresponda, así como la creación de plazas que, debidamente justificadas, permitan atender el creciente volumen de operación de la Entidad.

En este sentido, la modificación a la estructura y en su caso la alineación salarial deberá impulsar la productividad de la entidad, favoreciendo la retención del personal especializado y la mayor cobertura de las inversiones, lo cual se traducirá en el crecimiento de los activos productivos de la entidad, lo anterior en congruencia con los objetivos y ejes centrales de la reforma financiera en materia de Banca de Desarrollo, que debe organizarse con estructuras flexibles para reaccionar con agilidad para subsanar las fallas de mercado bajo los lineamientos de las políticas públicas aplicables.

Actualmente, la estructura registrada y aprobada de FOCIR se integra por 55 plazas, que corresponden a mandos superiores (1), medios (45), enlaces (4), y personal operativo (5).

Por funciones, la estructura se integra de 51 plazas para actividades sustantivas y administrativas (93%) y 4 plazas más (7%) están adscritas al Órgano Interno de Control en la Entidad.

Es importante enfatizar que FOCIR no es entidad apoyada con recursos fiscales para cubrir su gasto de operación, por lo que los balances presupuestarios de operación, primario y financiero deberán mejorar para 2018, en virtud de que la meta es que el nivel de los ingresos de operación sean superiores al nivel de gasto proyectado.

- 0 -

El presente Programa Institucional se expide en la Ciudad de México, Distrito Federal, el veintinueve de abril de dos mil catorce. El Director General del Fideicomiso denominado Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), **Luis Alberto Ibarra Pardo**.- Rúbrica.

PROGRAMA Institucional SHF 2013-2018 de Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V.

SOCIEDAD HIPOTECARIA FEDERAL, SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO, INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO Y SEGUROS DE CRÉDITO A LA VIVIENDA SHF, S.A. DE C.V.- PROGRAMA INSTITUCIONAL

El Director General de Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V., con fundamento en lo dispuesto en los artículos 22, fracción II de la Ley Orgánica de Sociedad Hipotecaria Federal (Ley Orgánica) y 23 del Reglamento Orgánico de Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo (Reglamento Orgánico), así como fracción III de la cláusula Décima Novena de los Estatutos Sociales de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V. (Estatutos Sociales) y en cumplimiento a los acuerdos adoptados por el Consejo Directivo de la Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y el Consejo de Administración de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V., en sus sesiones del 25 de abril de 2014, respectivamente, mediante los cuales aprobaron el Programa Institucional, con fundamento en los artículos 19 y fracción I Bis del artículo 20 de la Ley Orgánica; 21 del Reglamento Orgánico; 42, fracción IX Bis de la Ley de Instituciones de Crédito, así como la fracción XIV y el numeral 1, apartado A, de la fracción XVII de la cláusula Décima Octava de los Estatutos Sociales; el numeral 1, fracción I del artículo 29 bis de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, y 58, fracción II de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, mismo que se elaboró tomando en consideración lo dispuesto en los artículos 17, fracciones II, V y VI, 24 y 29, tercer párrafo de la Ley de Planeación; Tercero del Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013; Único, numeral 27 del Acuerdo 01/2013 por el que se emiten los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2013; 47, 48, 50, y 59, fracción II de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 31 de la Ley de Instituciones de Crédito; 22, fracción II Bis y 28 de la Ley Orgánica y fracción IV de la cláusula Décima Novena Estatutos Sociales, y que fue aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha tenido a bien publicar el siguiente:

PROGRAMA INSTITUCIONAL 2013-2018

INTRODUCCIÓN

El Programa Institucional de la Sociedad Hipotecaria Federal (PI-SHF) 2013-2018, contiene cuatro objetivos institucionales cada uno con sus estrategias y líneas de acción. Dichos objetivos se orientan a contribuir al logro de mayores niveles de crédito directo e inducido propuestos para la Banca de Desarrollo, con la finalidad de fortalecer el financiamiento interno y el crecimiento económico.

En este sentido, el programa institucional vincula al financiamiento del desarrollo con la Política Nacional de Vivienda, atendiendo a las cuatro vertientes establecidas: a) lograr una mayor y mejor coordinación interinstitucional; b) transitar hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente; c) reducir de manera responsable el rezago en vivienda; y d) procurar una vivienda digna para los mexicanos.

Sociedad Hipotecaria Federal, consolidará con este programa institucional su papel de fomento como Banca de Desarrollo fortaleciendo los esquemas de financiamiento del INFONAVIT, el FOVISSSTE y otras instituciones e intermediarios financieros. Así mismo, atenderá de manera directa a diferentes poblaciones hasta ahora poco favorecidas, - entre las que se encuentran las burocracias estatales y municipales, y la población abierta -, a través de adquisiciones, microcréditos y otros productos.

Por otra parte, el programa institucional contempla consolidar los esquemas de bursatilización y apoyar a los desarrolladores de vivienda, con la finalidad de restablecer el funcionamiento ordenado de los mercados a través de diversos instrumentos enaltecedores del crédito.

En el mismo sentido, se contemplan nuevos mandatos derivados de la Reforma Financiera, en donde se consideran esquemas para una mayor competitividad y fortalecimiento de la infraestructura del mercado de la vivienda, a través de asistencia técnica, educación financiera, y capital de riesgo para la formación de nuevos intermediarios financieros.

En materia de estrategias transversales nacionales, se atienden los tres ejes: democratizar la productividad, gobierno cercano y moderno, y la perspectiva de género mediante líneas de acción especializadas para mujeres.

De esta manera la SHF cumple su responsabilidad como institución financiera del Estado, dentro de los márgenes de actuación que le fija su Consejo Directivo, atendiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales correspondientes, en un horizonte de planeación al año 2018.

MARCO NORMATIVO

El Programa Institucional SHF 2013-2018 se encuentra sustentado en lo dispuesto en los artículos 25 y 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la cual se establece que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional.

Asimismo, de conformidad de los artículos 22 y 23 de la Ley de Planeación se desprende que el Plan Nacional de Desarrollo indicará los distintos programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que coadyuvarán al desarrollo integral del país.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), se atiende a dos metas nacionales: la de "México Próspero" y la de "México Incluyente"; y a tres estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y, Perspectiva de Género.

El Programa Institucional se encuentra alineado al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE), al Programa Sectorial de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (PROSEDATU), al Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT), y a aquellos que dan lugar a cumplimientos de ley.

De igual forma, considera las nuevas disposiciones normativas derivadas de la Reforma Financiera, principalmente de la Ley de Instituciones de Crédito y de la Ley Orgánica de la Sociedad Hipotecaria Federal, además de la Ley de Entidades Paraestatales y demás legislación aplicable en materia bancaria y de seguros.

I. DIAGNÓSTICO

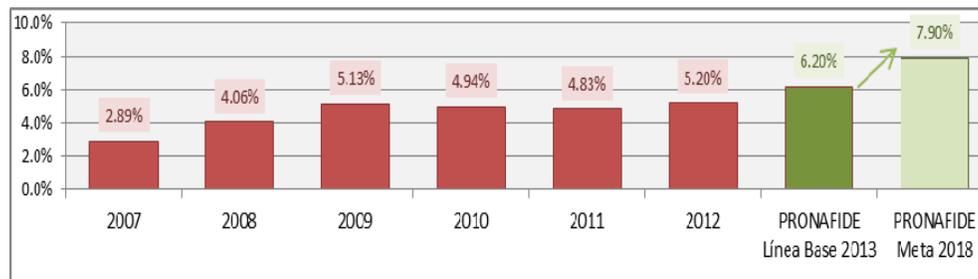
I.1 Financiamiento del desarrollo

De acuerdo a las previsiones de crecimiento económico del país considerando las reformas estructurales aprobadas, y en el marco del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE), con la Reforma Financiera se inducirán cambios sustanciales al sistema financiero mexicano, que en conjunto permitirán un impulso al crecimiento del PIB de 0.4 % para los próximos años.

El respaldo del Gobierno Federal a la Banca de Desarrollo, busca potenciar los recursos disponibles para inducir la participación de la banca comercial de forma eficiente en los mercados objetivo.

El financiamiento directo e inducido de la Banca de Fomento representó 5.2% del PIB de México durante el 2012. Se espera que con la Reforma Financiera la participación aumente significativamente a 7.9% del PIB hacia el 2018, de acuerdo a la meta del PRONAFIDE.

CRÉDITO DIRECTO E INDUCIDO DE LA BANCA DE DESARROLLO COMO PORCENTAJE DEL PIB.



FUENTE: Elaborado por SHF con datos de PRONAFIDE 2013-2018 En términos del Crédito Directo e Inducido se espera un incremento porcentual para el periodo del 27.4%.

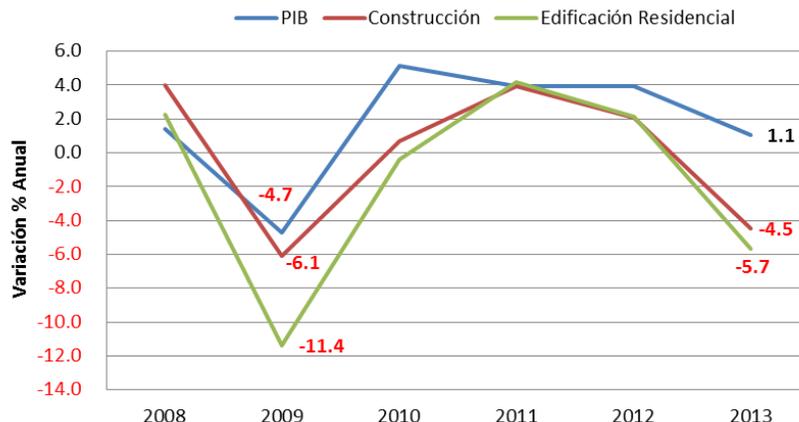
I.2 Situación del Sector Vivienda

En el ámbito internacional la burbuja hipotecaria de 2008 propició un desequilibrio de los mercados financieros y modificó las expectativas de crecimiento económico mundial. En México, los efectos reales de la crisis tuvieron una serie de impactos observados durante el periodo 2008-2009:

- El PIB nacional cayó (-) 4.7 %.
- El sector de la construcción se contrajo (-) 6.1 % a tasa anual.
- El PIB del sector de la vivienda lo hizo en (-) 11.4 % en términos reales, es decir una caída más de 2 veces mayor a la de la economía en su conjunto.

A la fecha los sectores de la construcción y de la vivienda aún no han recuperado los niveles previos a la crisis. De hecho, el sector de la construcción se contrajo en (-) 4.5 % en 2013 respecto del año anterior y la edificación residencial lo hizo en (-) 5.7 %.

**EVOLUCIÓN DEL PIB DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
Y EDIFICACIÓN SEGÚN COMPONENTES
(Variaciones % reales)**



Fuente: Elaborado por SHF con información de INEGI.

Adicionalmente los factores subyacentes que han incidido en los últimos años sobre los niveles de participación de la edificación residencial respecto del PIB, están asociados con el comportamiento de la demanda y su combinación con los niveles de producción del sector construcción en su conjunto.

**Participación del sector vivienda en el PIB Nacional.
(Porcentajes)**

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	100	100	100	100	100	100
Construcción	8.4	8.2	7.8	7.9	7.9	7.2
Edificación Residencial	4.3	3.9	3.7	3.8	3.7	3.8

FUENTE: Elaborado por SHF con información de INEGI.

Oferta de vivienda

Al mes de enero de 2014, el total de empresas constructoras de vivienda inscritas en el RUV fue de 3,410, cifra similar a la que maneja el INEGI en su encuesta mensual:

Al comparar los dos últimos años relativos al registro de vivienda de los desarrolladores en el RUV, los estratos con decremento sumaron una caída de (-) 55,574 viviendas, de los cuales 36,014 dejaron de ser producidas por las 3,276 pequeñas desarrolladoras en contraste con la baja de producción de 19,560 viviendas de las 19 empresas públicas y las grandes desarrolladoras.

Tamaño del desarrollador según registro de viviendas

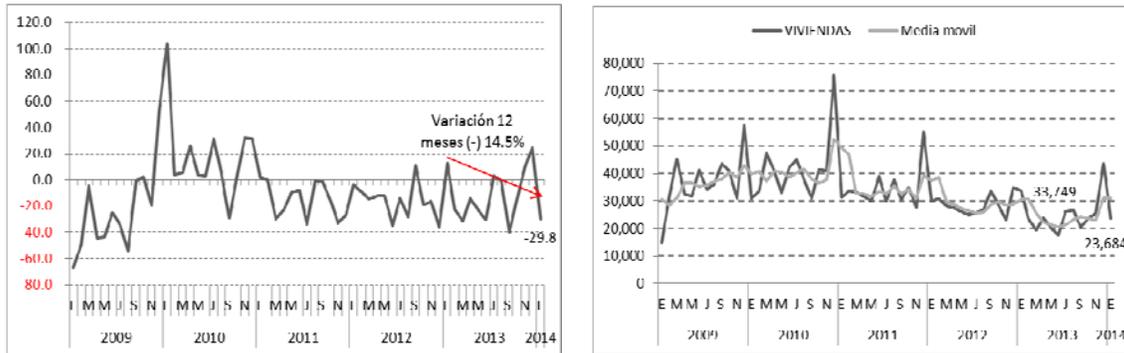
Producción anual según registro	Desarrolladores	Número de viviendas			Variación % anual	Estructura %
		Feb 12 - Ene 13	Feb 13 - Ene 14	Cambio absoluto		
Públicas y grandes (más de 2,561)	19	138,460	118,900	(-) 19,560	(-) 14.1	40.3
Entre 2,560 y 731 viviendas	42	48,344	53,392	5,048	10.4	18.1
Entre 730 y 371 viviendas	73	35,860	36,242	382	1.1	12.3
Menos de 370 viviendas	3,276	122,386	86,372	(-) 36,014	(-) 29.4	29.3
Total	3,410	345,050	294,906	(-) 50,144	(-) 14.5	
Estratos con decremento	3,295	260,846	205,272	(-)55,574	(-) 21.3	
Estratos con incremento	115	84,204	89,634	5,430	47.2	

FUENTE: Elaborado por SHF con información de RUV

En el mismo sentido, al mes de enero de 2014 la oferta disponible en el RUV ascendió a 424,948 viviendas de las cuales 198,442 fueron terminadas.

El registro de vivienda en el RUV en enero de 2014 fue de 23,684 viviendas, es decir una reducción de (-) 29.8% en comparación con lo registrado al mismo mes de 2013. Al revisar las cifras de 12 meses se observa una caída de (-) 14.5 %. Sin embargo, la tendencia (media móvil) muestra desde mediados del año pasado un repunte, lo que podría indicar un cambio de tendencia en los registros de vivienda para los siguientes meses del año en curso.

Vivienda registrada en el RUV, 2009-2014
(Variación porcentual anual y número de viviendas)

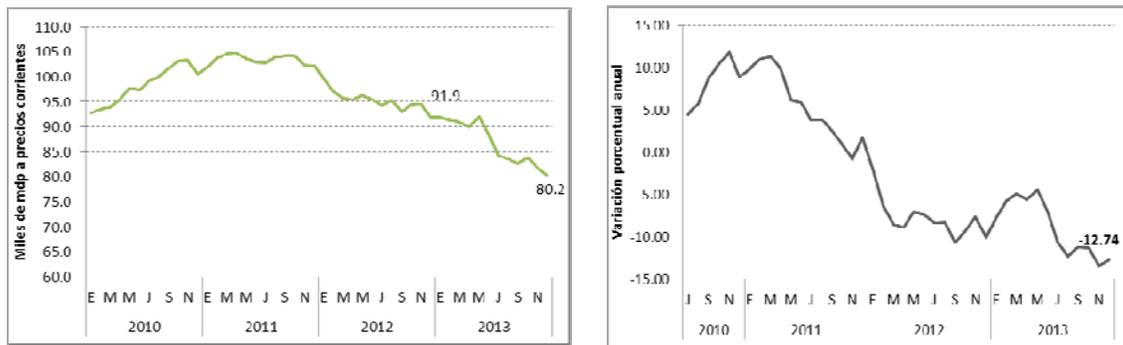


Fuente: Elaborado por SHF con información del RUV.

Las cifras del Registro Único de Vivienda en febrero tuvieron un aumento del 10.0 % y si bien el repunte de la actividad dependerá de la demanda -donde SHF plantea nuevos esquemas de financiamiento para su fortalecimiento a través de las ONAVIS e intermediarios financieros-, un factor determinante será el financiamiento a la construcción dentro del cual el crédito puente se mantiene a la alza.

El financiamiento a la edificación residencial muestra una severa contracción según datos de la CNBV. En efecto, para diciembre de 2013 la cartera total de financiamiento a la edificación residencial¹ sumó 80.2 miles de millones de pesos corrientes, esto es, (-) 12.7 % menos con respecto a diciembre de 2012.

Cartera total de financiamiento a la edificación residencial
(Miles de millones de pesos corrientes y variación porcentual anual)



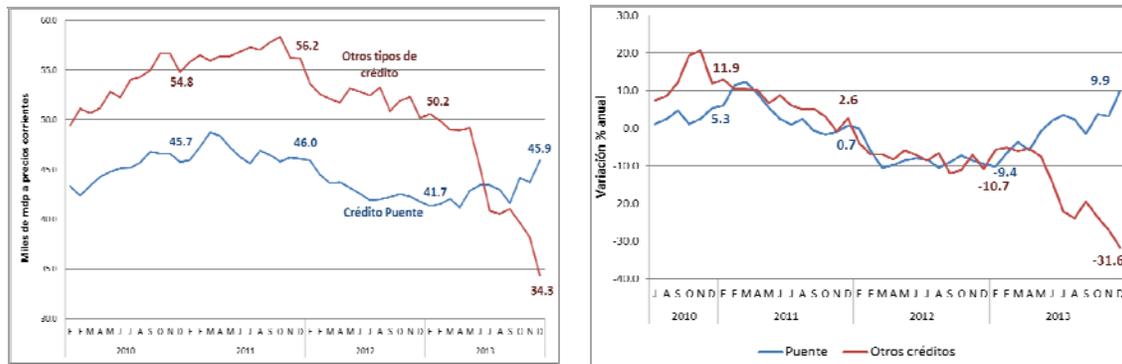
Fuente: Elaborado por SHF con datos de la CNBV.

Sin embargo, el sector de la vivienda para este año, presenta un mejor entorno económico derivado del crecimiento del PIB y un mejor entorno en la industria de la construcción y el empleo generado por el sector, lo que se conjuga con menores tasas de interés y la estabilización de la cartera vencida del crédito individual.

Es de desatacarse que el crédito puente presenta una tendencia de mayor participación dentro del financiamiento a la construcción de vivienda, por lo cual dicho tipo de crédito resulta ser un importante instrumento para el desarrollo del sector. La confianza de los desarrolladores de vivienda por este tipo de instrumento se reflejó en un punto de inflexión en el cual creció alrededor del 9.9 % el crédito puente de 2012 a 2013.

¹ La cartera total incluye la cartera vigente y la vencida.

Financiamiento a Edificación Residencial por tipo de crédito (Miles de millones de pesos corrientes y variación porcentual anual)



Fuente: Elaborado por SHF con datos de la CNBV.

Necesidades de vivienda y rezago habitacional

Los cambios demográficos y el desarrollo económico del país, han venido incrementando las necesidades de vivienda y su financiamiento:

- La dinámica demográfica del país proyecta que la población total pase de 118.4 millones en 2013 a 124.7 millones en el 2018.²
- El bono demográfico aumentará la población en edad laboral con ingresos y necesidades de formación de nuevos hogares. A nivel nacional, el promedio de miembros por hogar es de 3.7 personas, en tanto que el número de perceptores por hogar promedia 2.4³. Asimismo, la población en edad de formar un hogar, es decir, entre 18 y 65 años, se incrementará alrededor de 5.5 millones entre 2013 y 2018⁴. No todos los hogares que se forman necesitan una vivienda; sin embargo, tan sólo por la presión demográfica, el número de viviendas particulares habitadas pasará de 31⁵ millones en 2012 a 34.1 millones para 2018⁶.
- El potencial de atención de los Organismos Nacionales de Vivienda (ONAVIS) no se ha agotado y existen mercados que deben desarrollarse. El número de trabajadores afiliados al INFONAVIT que no han ejercido su crédito hipotecario, y que el instituto califica como “demanda potencial” (que cumplen el puntaje mínimo establecido) se ha mantenido en niveles por encima de los 4.8 millones desde 2006⁷.
- Existen 2.5 millones de trabajadores estatales y municipales, de los cuales 300 mil pueden demandar un crédito hipotecario de forma inmediata⁸. En el sector público federal, cerca de 2 millones de trabajadores no han ejercido su crédito; asimismo, en INFONAVIT 0.5 millones de afiliados ya terminaron de pagar su crédito y podrían estar en condiciones de adquirir uno adicional.

El rezago habitacional por hogares, pasó de 8.8 millones en el año 2000 a 9.8 millones en 2012, de los cuales 4.2 millones de viviendas necesitan ser reemplazadas y los 5.6 millones restantes precisan un mejoramiento, una ampliación o una combinación de éstas⁹.

Las perspectivas de crecimiento del PIB, el ingreso, la tendencia demográfica de los hogares, la inclusión financiera y los nuevos instrumentos que aportan la reforma financiera inducen el aumento de la demanda por soluciones.

Para el año 2013 se generaron 1,400,078 acciones de financiamiento; por tipo de solución representaron 742,460 soluciones para adquisición y 657,618 soluciones para mejora.

² FUENTE: CONAPO.

³ FUENTE: ENIGH 2012, INEGI.

⁴ FUENTE: Proyecciones 2010-2050 CONAPO, fecha de consulta 23 de abril de 2014.

⁵ FUENTE: ENIGH 2012, INEGI.

⁶ FUENTE: CONAPO.

⁷ Fuente: Infonavit, reporte de demanda potencial 4to trimestre de 2013.

http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/0615189d-1cc2-4049-80a7-06f62276c28a/Demandapotencial2013-4.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=0615189d-1cc2-4049-80a7-06f62276c28a

⁸ Fuente: Elaborado por SHF con datos INEGI-ENIGH 2012, considerando los trabajadores sin hipoteca, con más de 3.4 SM de ingreso, ahorro positivo e ingreso disponible ajustado mayor al 30%.

⁹ FUENTE: Grupo de trabajo sobre el rezago formado por CONAVI, INFONAVIT y SHF.

Financiamientos para vivienda acumulados del año 2013¹⁰

	ACCIONES			MONTO (mdp corrientes)		
	TOTAL	ADQUISICION DE VIVIENDA	MEJORAMIENTOS E INFRAESTRUCTURA	TOTAL	ADQUISICION DE VIVIENDA	MEJORAMIENTOS E INFRAESTRUCTURA
TOTAL	1,400,078.0	742,460.0	657,618.0	274,829.4	251,161.8	23,667.5
ONAVIS	945,800.0	463,382.0	482,418.0	150,870.4	143,625.3	7,245.1
FOVISSSTE	69,438.0	66,390.0	3,048.0	34,183.6	33,993.1	190.5
INFONAVIT	667,656.0	378,700.0	288,956.0	103,248.5	100,100.8	3,147.8
SHF	208,706.0	18,292.0	190,414.0	13,438.2	9,531.4	3,906.8
ENTIDADES FINANCIERAS	118,108.0	110,177.0	7,931.0	105,886.7	95,102.9	10,783.8
BANCA	114,031.0	106,100.0	7,931.0	104,225.7	93,460.7	10,765.0
SOFULES	783.0	783.0	-	290.5	290.5	-
BANJERCITO	3,294.0	3,294.0	-	1,370.5	1,351.8	18.7
SUBSIDIOS FEDERALES	314,226.0	159,080.0	155,146.0	13,595.4	9,072.5	4,522.9
CONAVI	162,098.0	134,686.0	27,412.0	7,812.5	7,451.0	361.5
FONHAPO VIVIENDA RUF	38,955.0	4,834.0	34,121.0	758.7	270.6	488.0
FONHAPO VIVIENDA DIGNA	32,900.0	19,560.0	13,340.0	1,631.8	1,350.9	280.9
PDZP SEDESOL	80,273.0	-	80,273.0	3,392.5	-	3,392.5
ORGANISMOS ESTATALES	13,553.0	4,851.0	8,702.0	1,464.2	995.6	468.6
OTROS ORGANISMOS	8,391.0	4,970.0	3,421.0	3,012.7	2,365.5	647.2
ISSFAM	3,217.0	2,848.0	369.0	1,438.5	1,271.1	167.5
CFE	1,863.0	1,473.0	390.0	1,362.8	1,075.7	287.1
PEMEX	1,509.0	-	1,509.0	180.1	-	180.1
HABITAT MEXICO	1,802.0	649.0	1,153.0	31.3	18.7	12.6

FUENTE: Elaborado por SHF con información de CONAVI.

El financiamiento total al sector de los hogares representó el 15.4 % del PIB¹¹. De este total, el 34.5 % correspondió a créditos al consumo y el 65.5 % a la vivienda, cifra que equivale a 10.1 % del PIB la cual se compara favorablemente con el 9.3 % del PIB en el 2012.

El crecimiento de la cartera de crédito correspondiente a la vivienda se mantiene con tasas promedio cercanas al 5.0 % real. Las carteras del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y de la Banca Comercial se ampliaron de forma sostenida durante el primer semestre de 2013.

La cartera del INFONAVIT ascendió a 5.8 % del PIB mientras que la comercial fue de 3.0 %. La del FOVISSSTE de 0.9 % del PIB, la de las instituciones de fomento de 0.07% (Banca de Desarrollo así como Fondos de Fomento) y el financiamiento de otros intermediarios fue de 0.4 % del PIB. Esto es, el 87.1 % del financiamiento a la vivienda provino del INFONAVIT y de la Banca Comercial considerados conjuntamente.

Capacidad de Pago de los Hogares

En México, 2 de cada 10 hogares, muestran capacidad de pago para acceder al financiamiento, mientras que el resto optará por otras fuentes para adquirir una vivienda, o bien, deberá mejorar su condición actual con la finalidad de obtener el crédito hipotecario en el futuro:

- En el ámbito nacional 19.7 % de los hogares (6.1 millones) tienen capacidad para acceder a un crédito hipotecario. Siguiendo las tendencias actuales, dicha cifra se incrementará a cerca de 10 millones para 2018.¹²
- 81.0 % de los hogares que pueden adquirir un crédito hipotecario, habitan en zonas urbanas (5 millones).
- 930 mil hogares que rentan una vivienda tendrían acceso a un crédito hipotecario, esto es el 19.9 % de los 4.6 millones de hogares que habitan viviendas arrendadas.

Además de cumplir con los criterios establecidos por los intermediarios financieros y de que existan viviendas disponibles para el nivel de ingreso del hogar, éstos deben tener la capacidad de enfrentar el pago de la hipoteca sin comprometer el gasto necesario para mantener su hogar.

En términos generales, no se permite que el pago sea mayor al 30.0 % del ingreso mensual bruto del hogar.

¹⁰ Nota: Una vivienda puede estar financiada por más de un organismo debido a los cofinanciamientos y créditos con subsidio. Por ello, el número de financiamientos no equivale al número de viviendas. Los datos son avances a diciembre de 2013.

¹¹ FUENTE: Reporte del Sistema Financiero al tercer trimestre de 2013, Banco de México

¹² FUENTE: INEGI, ENIGH 2010 y 2012

Carga hipotecaria sobre el ingreso

CONCEPTO	DECILES						
	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Ingreso promedio por decil en SMM	3.4	4.2	5.1	6.2	7.9	10.7	23.3
Pago Vivienda vs. Ingreso	26.3%	22.4%	22.2%	14.9%	14.8%	14.1%	15.4%
Hogares con acceso a crédito	7.6%	25.4%	29.9%	31.9%	35.2%	31.3%	34.0%
Millones de hogares (6.1 millones)	0.2	0.7	0.9	1.1	1.1	1.0	1.1

FUENTE: Elaborado por SHF con información de la ENIGH.

Nota: Dado el nivel de ingreso actual los hogares que se ubican a partir del cuarto decil, pueden pagar la mensualidad de una hipoteca.

Adicional a lo anterior, 8.5 % del total de hogares (2.7 millones), se encuentran pagando una hipoteca.

I.3. Situación de la SHF**Situación Financiera:**

Durante el ejercicio 2013, SHF en su función de banca de desarrollo instrumentó acciones que le permitieron alcanzar la meta de \$225 mil mdp, de saldos de crédito directo e inducido, superior en \$35.7 mil mdp (18.8 %) con respecto al año 2012, lo que incluyó el apoyo directo a desarrolladores sin acceso al financiamiento de la Banca Múltiple, a FOVISSSTE y a Banco Santander.

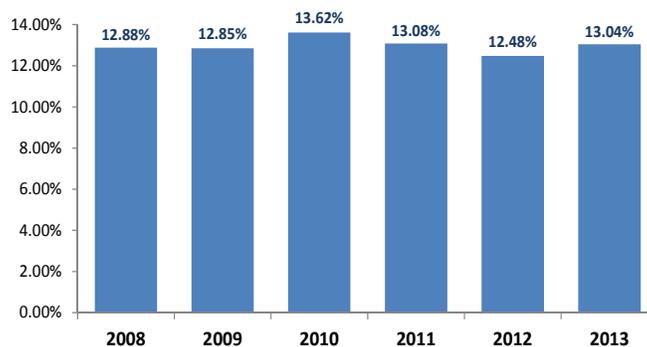
Reporte de crédito directo e inducido**Saldos de Crédito Directo e Inducido con Garantías**

Cifras en Millones de Pesos

	31/dic/2012	31/dic/2013
SHF		
Crédito Directo	60,534	70,612
Garantías	25,827	34,818
IFRAS^{1/}	21,392	22,431
Total Crédito Directo e Inducido	107,752	127,861
<small>1/ Instrumentos Financieros Respaldados por Activos (incluye BORHIS)</small>		
FOVI		
Crédito Directo	22,499	20,893
Garantías	174	130
Total Crédito Directo e Inducido	22,673	21,023
SCV		
Seguro de Crédito a la Vivienda (SCV)	59,504	76,879
Total SHF+FOVI+SCV	189,929	225,763

FUENTE: Elaborado por SHF, cifras contables al cierre de cada año

Por otra parte, tomando en cuenta el importante incremento de apoyos al sector observado durante 2013, el cual se espera se mantenga para los siguientes años, es importante resaltar que SHF mantiene un índice de capitalización (ICAP) en niveles acordes a su actividad, sustentado en una adecuada gestión de riesgos de mercado y liquidez, así como en utilidades de ejercicios anteriores.

Evolución Índice de Capitalización SHF

FUENTE: Elaborado por SHF con cifras al cierre 2013

II. ALINEACIÓN A LAS METAS NACIONALES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA AL PND					
Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Estrategia del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo del Programa PRONAFIDE	Objetivo del programa PROSEDATU	Objetivo del programa SHF
México Próspero	Objetivo 4.2: "Democratizar el acceso al financiamiento con proyectos con potencial de crecimiento."	<p>Estrategia 4.2.2: "Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos."</p>	<p>Objetivo 5: "Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financieros, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad."</p>		<p>Objetivo 1: Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda.</p> <p>Objetivo 2: Procurar la sustentabilidad financiera y operativa.</p> <p>Objetivo 4: Fortalecer el sector vivienda.</p>
		<p>Estrategia 4.2.4: "Ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros, a través de la Banca de Desarrollo, a actores económicos en sectores estratégicos prioritarios con dificultades para disponer de los mismos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, además de la innovación y la creación de patentes, completando mercados y fomentando la participación del sector privado sin desplazarlo."</p>	<p>Objetivo 6: "Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo, facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado."</p>		<p>Objetivo 1: Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda.</p> <p>Objetivo 3: Gestionar la cartera de fideicomisos de dación en pago.</p>

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA AL PND					
Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Estrategia(s) del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo del Programa PRONAFIDE	Objetivo del programa PROSEDATU	Objetivo del programa SHF
México Incluyente	Objetivo 2.5: “Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.”	Estrategia 2.5.2: “Reducir de manera responsable el rezago de vivienda a través del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento de la adquisición de vivienda nueva.”		Objetivo 2: “Incentivar el crecimiento ordenado de los asentamientos humanos, los centros de población y las zonas metropolitanas.”	Objetivo 4: Fortalecer el sector vivienda.
				Objetivo 4: “Fomentar el acceso a la vivienda mediante soluciones habitacionales bien ubicadas, dignas y de acuerdo a estándares de calidad internacional.”	Objetivo 1: Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda.

III. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.**Objetivo 1: Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda.****Justificación:**

Atendiendo a los objetivos del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo y al mandato de impulsar el desarrollo del mercado primario de crédito a la vivienda mediante el otorgamiento de crédito y garantías destinadas a la construcción, adquisición y mejora de vivienda, así como el fortalecimiento del mercado secundario, mediante el otorgamiento de garantías de pago oportuno a emisiones de intermediarios y ONAVIS, la SHF realizará acciones encaminadas a que los diversos agentes cuenten con opciones de financiamiento, tanto públicas como privadas, así como garantías en condiciones competitivas de acuerdo a su actividad.

SHF en concordancia con el mandato establecido en la Reforma Financiera, contribuye al cumplimiento de los objetivos contenidos en la nueva política de vivienda, para que de manera simultánea, se articulen las acciones encaminadas a garantizar el acceso al crédito y a los servicios financieros con el fin de impulsar el desarrollo económico.

Para ello, se ha propuesto la realización de 5 estrategias que contienen en total 22 líneas de acción en los rubros de mercado secundario, oferta y demanda de vivienda y su alineación con la política de desarrollo urbano y vivienda:

Estrategia 1.1: Fortalecer el mercado secundario de la vivienda.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
1.1.1.	Reactivar el mercado secundario hipotecario con la participación de bancos.
1.1.2.	Colaborar con las ONAVIS en la colocación de papel de deuda.
1.1.3	Garantizar las emisiones bursátiles para los desarrolladores de vivienda.

Estrategia 1.2: Consolidar la oferta de vivienda.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
1.2.1.	Desarrollar productos de co-financiamiento y garantías con la banca comercial.
1.2.2.	Ampliar la red de intermediarios especializados en créditos a la construcción.
1.2.3.	Instrumentar productos de financiamiento y garantías para infraestructuras y equipamientos de conjuntos habitacionales.
1.2.4.	Promover la oferta institucional de vivienda en renta.

Estrategia 1.3: Fortalecimiento de la demanda.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
1.3.1.	Fortalecer los productos de seguros y garantías para hipotecas.
1.3.2.	Impulsar el cofinanciamiento para trabajadores del Estado, SHF-Banca Comercial-FOVISSSTE.
1.3.3.	Desarrollar productos para atender a empleados municipales y estatales (Segmentos no atendidos del FOVISSSTE).
1.3.4	Fomentar una adecuada coordinación interinstitucional para el acceso a subsidios y apoyos federales.
1.3.5.	Desarrollar productos y soluciones de vivienda específicos para la atención a mujeres.
1.3.6.	Desarrollo de productos y soluciones de vivienda que promuevan el Régimen de Incorporación Fiscal.
1.3.7	Promover el desarrollo de la portabilidad de hipoteca.

Estrategia 1.4: Atender a la población con escaso acceso a financiamiento	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
1.4.1.	Fortalecer la red de intermediarios especializados, preferentemente aquellos que sean regulados.
1.4.2.	Promover productos de financiamiento y garantías para proveer soluciones de mejora, autoconstrucción y lote con servicios.
1.4.3.	Integrar a las OREVIS como agentes que promuevan el ordenamiento de la demanda de vivienda.
1.4.4.	Diseñar un programa de fortalecimiento para las agencias productoras de vivienda de estrategias de otorgamiento de crédito.

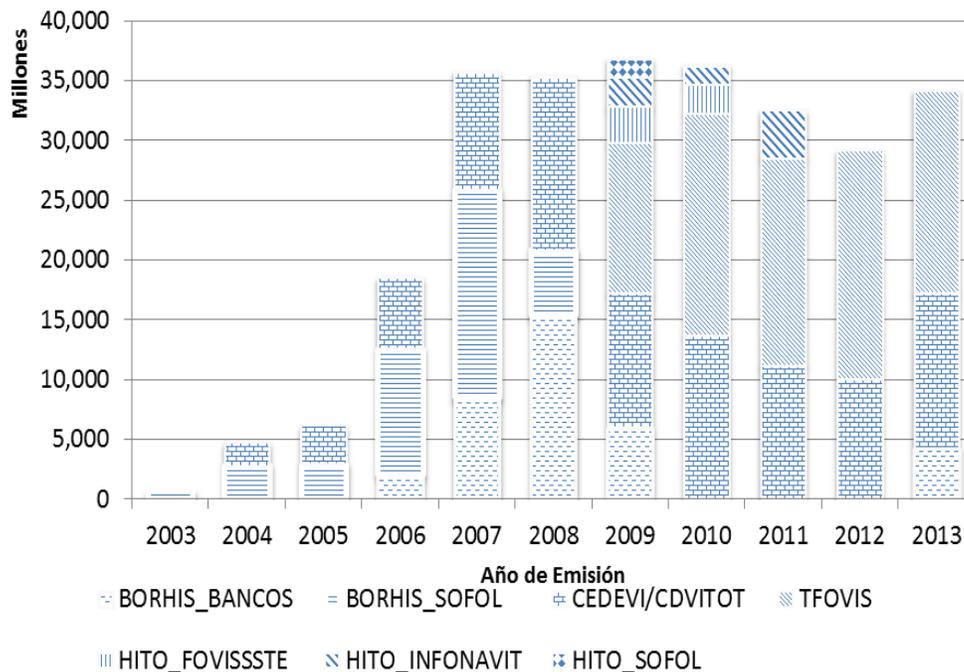
Estrategia 1.5: Alinear la estrategia de financiamiento a la política de desarrollo urbano y vivienda	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
1.5.1.	Incorporar criterios de carácter urbano y territorial al análisis crediticio de SHF.
1.5.2.	Financiar obras de infraestructura social en conjuntos habitacionales.
1.5.3.	Consolidar el financiamiento a los Desarrollo Certificados (DC).
1.5.4.	Diseñar productos financieros que apoyen soluciones de vivienda sustentable.

Las principales acciones consideradas a implementar son las siguientes:

1.1 Fortalecimiento del mercado secundario:

Actualmente SHF otorga una Garantía de Pago Oportuno (GPO) que funge como un enaltecedor del crédito, cuyos principales beneficios son disminuir de manera relevante el monto de cartera que se destina como sobrecolateral, así como disminuir la tasa de emisión. En este sentido, SHF participa en la colocación de certificados de vivienda con emisiones de TFOVIS para FOVISSSTE, y se tiene previsto participar en las emisiones de CEDEVIS para INFONAVIT.

Emisiones IFRH



FUENTE: Elaborado por SHF

Asimismo, se está diseñando un certificado bursátil (CEBUR) con una garantía de pago oportuno sustentada con terrenos o bienes inmuebles de los desarrollos certificados (DC), con la finalidad de mejorar el acceso al financiamiento, debido a que los DC requieren un mayor volumen de capital y tienen periodos de inversión mayores. Se buscará generar un esquema replicable que permita intermediar flujos como fuente de pago.

SHF además de realizar acciones para aprovechar el ahorro interno procurando satisfacer la creciente necesidad de recursos, reforzará su papel como formador de mercado, como participante en las emisiones y como proveedor de garantías, seguros, información y herramientas analíticas para los agentes.

1.2 Consolidar la oferta de vivienda:

Con la garantía SHF a la construcción, se incentiva a los bancos para el otorgamiento de mayores niveles de crédito; esta garantía atiende las primeras pérdidas del portafolio y se focalizará principalmente para la atención a la pequeña y mediana empresa (PYMES).

En materia de cofinanciamientos, se han implementado para los desarrolladores tres esquemas que responden a las necesidades del mercado con criterios de gestión del riesgo y supervisión, así como de calidad de servicio:

- **Esquema de crédito a la construcción 1:** Es un Financiamiento con la co-participación de Nacional Financiera, donde se considera un plazo de hasta 8 años (5 años para asociar el proyecto, más 3 años para su amortización); el otorgamiento de este crédito se basa en la evaluación de la empresa y sus proyectos.
- **Esquema de crédito a la construcción 2:** Es un financiamiento con parámetros similares al anterior, donde se comparte el riesgo con la banca comercial, la cual adicionalmente, es la encargada de la gestión.
- **Esquema de crédito a la construcción 3:** Este financiamiento atiende a desarrolladores de menor tamaño, mediante la banca comercial.

Con las líneas de financiamiento para el crédito a la construcción se continuará apoyando al mayor número de entidades financieras especializadas en el crédito puente. Priorizando la atención a bancos pequeños o financieras que requieren el apoyo de estas líneas.

El **financiamiento para equipamiento** es considerado un componente fundamental dentro del proceso productivo de los desarrollos habitacionales. El producto derivado de ello estará alineado con la Política Nacional de Vivienda y se le dará prioridad a aquellos desarrollos que cuenten con créditos puente con fondeo de SHF. Se incluyen obras que dan el soporte funcional para otorgar bienes y servicios óptimos para el funcionamiento y satisfacción de la comunidad. Así como el conjunto de inmuebles, instalaciones, construcciones y mobiliario utilizado para prestar a la población los servicios urbanos. Para ello se cumplirán los criterios normativos aplicables en la materia.

Adicionalmente, la SHF realizará **acciones para estimular la oferta de vivienda para renta**. En México la participación del mercado de renta es tan sólo del 15.1 % y existen factores socioeconómicos asociados a esta necesidad, como el ingreso de las personas, su estado civil, la movilidad laboral, el costo de transporte, el precio de la tierra, la edad y otras variables. En línea con lo anterior la experiencia internacional muestra que existen apoyos tanto por el lado de la oferta como el de la demanda, que demuestran esfuerzos a través de incentivos fiscales y subsidios tanto a la construcción, como para apoyar a los arrendatarios con necesidades específicas.

Dentro de estas acciones, se desarrollará un producto de financiamiento a la construcción y remodelación para vivienda en renta con características que se adapten a las necesidades del mercado que permitan detonar este sector. Así mismo, se evaluará la posibilidad de inyectar capital de riesgo a proyectos de vivienda en renta, así como la de otorgar garantías o seguros las cuales otorguen mayor certidumbre al inversionista, ante una falta de pago del arrendatario.

1.3 Fortalecimiento de la demanda:

Dentro de la estrategia del fortalecimiento de la demanda, SHF desarrolla productos que incentivan a los Intermediarios Financieros (IF) a otorgar crédito hipotecario a personas dentro del mercado abierto, mediante una garantía de primeras pérdidas de portafolio que cubre el incumplimiento por parte del acreditado.

SHF otorgará **garantías para créditos de mejoramiento de vivienda** para población afiliada, que cubran parcialmente los riesgos generados por los programas de mejoramiento de INFONAVIT y FOVISSSTE, buscando a su vez una contragarantía con recursos presupuestales.

Por otra parte, en el **Seguro de Crédito a la Vivienda (SCV)** que otorgue a Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V. (SCV-SHF) se ha identificado la oportunidad de que éste se coloque para respaldar el riesgo de carteras hipotecarias bancarias. Para ello, se requiere profundizar en las características del SCV, a fin de satisfacer las necesidades de cada entidad financiera a través de la mejora de modelos de puntuación, tasas y reglas de suscripción.

Se plantea impulsar una propuesta de normativa del SCV, que permita generar productos que mitiguen el riesgo de la atención a la población actualmente no atendida.

De igual manera, con el fin de impulsar la colocación del seguro de crédito a la vivienda se considera necesaria la promoción de esta herramienta con las compañías aseguradoras privadas y de esta manera generar productos que se puedan complementar con otros seguros aprovechando sinergias entre áreas de la misma empresa.

Dentro de las acciones que se están instrumentando, está el diseño de un esquema complementario de **co-financiamiento con el FOVISSSTE** para ampliar la atención de su demanda. Actualmente, FOVISSSTE cuenta con una población cercana a los 2 millones de derechohabientes que no han podido ser atendidos en los niveles deseables por los productos que existen hoy.

Por ello, se está desarrollando un producto que sea atractivo para la población no atendida, que sea sencillo y que aproveche el potencial crediticio de los derechohabientes. Se pretende generar una plataforma para la originación y administración de créditos co-financiados, la cual podrá ser utilizada por SHF y por la banca comercial.

La participación de SHF en este cofinanciamiento busca estabilizar el esquema y sus procesos para incorporar a la banca comercial, estableciendo nuevos parámetros de atención al acreditado. SHF garantizará que la banca participe con un porcentaje de los créditos originados y que ese porcentaje crezca conforme el producto se estabilice.

Otro segmento que no ha sido atendido a los niveles deseables es el de los **empleados estatales y municipales**. En el país hay 2.5 millones de trabajadores estatales y municipales. y se estima que al menos 300 mil tienen capacidad inmediata para adquirir un crédito hipotecario.

SHF desarrollará soluciones para atender a este mercado, mediante alianzas estratégicas con otros institutos de vivienda y con la banca. Se deben detectar áreas de oportunidad, como la centralización de algunas nóminas y, con base en ello, definir cuál es el mejor mecanismo mediante el cual puede participar SHF, ya sea mediante fondeo o garantías.

En línea con la política del Gobierno Federal, SHF impulsará productos que incentiven a trabajadores y empresarios no contribuyentes a incorporarse a la economía formal a través de su adhesión al **régimen de incorporación fiscal (RIF)**. Se están evaluando tres líneas de trabajo: la primera en conjunto con el INFONAVIT para que aquellos contribuyentes que se incorporen al RIF puedan acceder a un crédito, la segunda con la banca comercial, para que este tipo de contribuyentes accedan a mejores condiciones de lo que actualmente tienen y la tercera con las micro-financieras, para también obtener mejores condiciones de financiamiento.

Impulsando la innovación e instrumentación de productos con probados beneficios en mercados internacionales se buscará desarrollar esquemas que permitan la portabilidad de hipoteca en coordinación otras instituciones. La primera problemática que se busca atender es que el acreditado, derivado de sus condiciones socioeconómicas y crediticias que pueda acceder a mejores condiciones crediticias, actualmente incurre en muchos costos. Por ello, es necesario que se desarrolle la infraestructura que permita reducir los costos de transacción: centralizando los saldos para consulta inmediata, creando mecanismos de transparencia para evaluar ofertas y contraofertas, generando conectividad con los Institutos de Vivienda para asegurar que estos transfieran beneficios, entre otros.

Adicionalmente, se evaluará atender una segunda problemática que consiste en aquel acreditado ya hipotecado que requiere una ampliación de crédito y por lo tanto una sustitución de garantía.

En apoyo a la estrategia transversal de perspectiva de género y considerando que las mujeres tienen un ingreso promedio 22.0 % inferior al de los hombres, de que cerca de 7.7 millones de hogares son mujeres jefas de familia que no tienen un crédito hipotecario, y de éstas, 4.5 millones no tienen acceso a seguridad social, SHF desarrollará productos que consideren facilidades para mujeres.

1.4 Atender a la población con escaso acceso a financiamiento.

En materia de participación de la Banca, SHF continuará con el fortalecimiento de la red de intermediarios especializados para este fin, líneas de crédito específicas para mejora, ampliación, autoconstrucción y lote con servicios, y el diseño de un programa de fortalecimiento de las agencias productoras de vivienda y su vinculación con estrategias y políticas de otorgamiento de crédito; además de acciones para fomentar una adecuada coordinación para el acceso a subsidios y apoyos federales.

Las acciones realizadas, buscarán en todo momento alinearse con la estrategia de fomento a la formalidad del Gobierno Federal. Así mismo, se procurará trabajar con intermediarios financieros regulados.

1.5 Alinear la estrategia de financiamiento a la política de desarrollo urbano y vivienda.

La estrategia de financiamiento y política de desarrollo urbano y vivienda que se propone, **incorporar criterios de carácter urbano y territorial al análisis crediticio de SHF** y se orientará hacia los polígonos de actuación determinados por la SEDATU; financiará obras de infraestructura social que garanticen un entorno urbano más adecuado e **impulsará los desarrollos certificados (DC)** como un instrumento de financiamiento a la vivienda que garantice la sustentabilidad ambiental. Para estos efectos, se diseñarán productos financieros que apoyen las inversiones en dichos desarrollos.

Actualmente se cuenta con un **Programa de Cooperación (ECOCASA)**, en el que SHF junto con el Banco de Desarrollo Alemán (KFW) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), impulsa la construcción de viviendas sustentables. En el mismo sentido se profundizará en el diseño de productos financieros que apoyen soluciones de vivienda respetuosas con el medio ambiente.

Objetivo 2: Procurar la Sustentabilidad Financiera y Operativa

Justificación:

Con la finalidad de dar cumplimiento adecuado a sus objetivos, la SHF procurará su permanencia y viabilidad financiera y operativa, a partir de la medición y control del riesgo en que incurre. Lo anterior toma relevancia ante la Reforma Financiera que indica una operación más eficiente en la gestión del riesgo en apoyo a los sectores objetivo de la Banca de Desarrollo, así como los diversos cambios normativos que enfrentará la SHF y sus subsidiarias.

Este objetivo cuenta con 3 estrategias y 10 líneas de acción.

Estrategia 2.1: Disponibilidad de capital	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
2.1.1	Asignar de manera eficiente activos y pasivos.
2.1.2	Controlar de manera efectiva el riesgo.

Estrategia 2.2: Gestión del riesgo en equilibrio con el desarrollo económico del sector.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
2.2.1	Encaminar y optimizar las decisiones de riesgo y rendimiento en apoyo al desarrollo del sector.
2.2.2	Minimizar el costo financiero.
2.2.3	Minimizar impacto de cambios previstos en el entorno.

Estrategia 2.3: Gestión del banco eficiente e innovadora.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
2.3.1	Potenciar el capital humano.
2.3.2	Mejorar la Infraestructura tecnológica y física.
2.3.3	Optimizar procesos.
2.3.4	Realizar la medición del desempeño.
2.3.5	Promover políticas institucionales con perspectiva de género.

Las principales acciones consideradas a implementar son las siguientes:

2.1. Disponibilidad de capital

Asignar de manera eficiente activos y pasivos

Proyección de crecimiento 2014-2018

Para el ejercicio 2014 se ha establecido una meta de Crédito Directo e Inducido de \$264,405 millones de pesos.

ESTIMACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO E INDUCIDO 2014

Saldo Crédito Directo e Inducido (mdp)	2014
Saldo de Cartera al Sector Privado	91,883
Saldo de Garantías sin Fondeo	58,739
Saldo de Bursatilizaciones apoyadas	19,156
Total Crédito Directo e Inducido por SHF	169,778
Total Crédito Directo e Inducido por FOVI	17,838
Apoyos en Seguro de Crédito sin Fondeo	76,788
Total Crédito Directo e Inducido	264,405

FUENTE: SHF, elaboración propia con información interna

Para cumplir con dicha meta, será necesaria una importante derrama de nuevos créditos y garantías (estimado en más de \$74,059 millones de pesos para 2014).

METAS DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO Y GARANTÍAS 2014

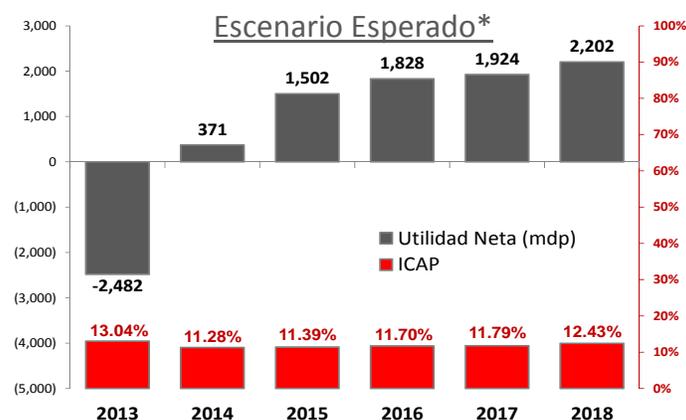
Programa	Meta 2014	Avance 1T 2014
Crédito para la adquisición de vivienda	19,084	3,544
Crédito puente a la construcción	13,260	2,257
Microcréditos para el mejoramiento de vivienda	7,450	524
Créditos a la infraestructura	350	-
Total Crédito Directo	40,144	6,325
Créditos apoyados con seguro de crédito a la vivienda	6,975	-
Garantía de pago oportuno a microcréditos	5,000	-
Garantía de pago oportuno a bursatilizaciones	22,000	6,363
Total Inducido	33,915	6,363
Total Crédito Directo e Inducido	74,059	12,688

FUENTE: SHF, elaboración propia con información interna

Partiendo de la meta del 2014 y acorde a las premisas del PRONAFIDE, para 2018 SHF proyecta alcanzar un saldo de \$380,000 millones de pesos. Dicha meta implica una trayectoria de crecimiento anual promedio del 11.0%.

Proyecciones Financieras 2014-2018**Suficiencia de Capital de SHF**

Tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento en la colocación de créditos y garantías al sector, a continuación se presentan las proyecciones financieras de SHF, con el objeto principal de evaluar la sustentabilidad financiera de la Institución en el mediano y largo plazo, pretendiendo un ICAP al 2018 de 12.43 %.



* Supone venta de activos improductivos de 2014 a 2016 y procesos de re-estructura exitosos que contengan la morosidad

FUENTE: SHF, elaboración propia con información interna

Como se puede observar, a partir de 2015, los niveles de colocación de crédito comienzan a incrementar de forma relevante el margen financiero y los niveles de capital de la Institución. No obstante, tomando en cuenta el mandato de respaldar el crecimiento del sector, las cifras muestran niveles de capital que se estima podrían resultar insuficientes para mitigar los riesgos de concentración implícitos en la operación de SHF, que permitan asegurar su capacidad para soportar pérdidas no esperadas, como pueden ser aquellas que derivan de crisis económicas que tienen un impacto directo en el riesgo de crédito.

Suficiencia de Capital de FOVI

Por su parte, el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI) ha liquidado prácticamente la totalidad de sus pasivos financieros, por lo que la recuperación de su cartera se constituirá en liquidez de dicho Fondo. Asimismo, el ICAP actual de FOVI se encuentra por arriba de 25% y se incrementará en la medida en que se recupere su cartera.

Se evaluarán estrategias de optimización del capital de ambas instituciones, teniendo en cuenta la expectativa de crecimiento de SHF para respaldar el crecimiento del sector y los excedentes de capital de FOVI.

Tomando en cuenta lo anterior, se pretende:

- Evaluar estrategias de asignación de activos buscando asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de SHF y el FOVI.
- Evaluar el nivel de capitalización óptimo necesario para SHF conforme a la naturaleza de sus operaciones actuales y respecto a la toma de riesgos en el futuro.

Controlar de manera efectiva el riesgo

En referencia al control efectivo del riesgo, se seguirá trabajando en vertientes que permitan profundizar en los mecanismos de seguimiento y cobranza con intermediarios y acreditados, así como el establecimiento de mecanismos de respuesta ante incumplimientos o previsión de incumplimientos de estas contratantes, y la instrumentación de metodologías de análisis de portafolio que permitan identificar oportunamente sesgos en el comportamiento de los mismos. Se identifican las siguientes acciones:

- Definición del Apetito de Riesgo del Banco y Establecimiento de una Estructura de Límites
- Diferenciación del capital disponible para la toma de riesgos del que soporta la solvencia del banco.
- Ámbito estratégico para que el Consejo Directivo defina el límite de riesgo de crédito y de mercado que se está dispuesto a tomar.
- Ámbito Táctico para monitorear el consumo de capital por las diferentes áreas de negocio o productos.
- Identificación oportuna de necesidades de capital a fin de evitar retrasos en la operación del banco en beneficio del desarrollo económico del sector.
- En su caso, identificación de excedentes de capital que puedan ser transferidos.

2.2. Gestión del riesgo en equilibrio con el desarrollo económico del sector

Encaminar y optimizar las decisiones de riesgo y rendimiento en apoyo al desarrollo del sector

La rentabilidad en la operación del banco tradicionalmente se ha establecido en función de un objetivo de crecimiento del capital.

La Reforma Financiera establece que se deberá *procurar la sustentabilidad del capital* en equilibrio con el mandato de desarrollo económico del sector, para ello se realizarán las siguientes consideraciones al revisar el rendimiento de capital objetivo del banco:

- La capacidad para desarrollar productos con niveles mínimos de rentabilidad.
- La capacidad de otorgar subsidios cruzados entre productos o el uso de recursos federales para ser transferidos vía subsidio en precio a las poblaciones objetivo.
- Mantener absoluta transparencia sobre el monto y destino de los subsidios otorgados.
- La capacidad de diferenciar el rendimiento objetivo en función del riesgo inherente al perfil de las contrapartes o por tipo de operaciones.
- El financiamiento por parte de SHF se otorgará para el impulso al desarrollo económico, con independencia de una referencia al valor máximo de vivienda.
- El desarrollo de metodologías de calificación y reservas específicas que permitan considerar las características propias de estructuración o garantías de los productos del banco, los beneficios del uso de estas metodologías se trasladarán vía precio al desarrollo del sector.

Minimizar el costo financiero

Desde el año 2005, SHF ha utilizado emisiones de papel a corto plazo (PRLVs) y líneas de Organismos Financieros Extranjeros y Multilaterales como mecanismos principales de financiamiento.

Las nuevas metas planteadas, necesariamente implicaran que SHF acuda a fuentes de financiamiento alternas que le permitan cumplir con los objetivos planteados, por lo que con la aprobación de las instancias respectivas se buscará:

- Regresar a los mercados de capitales a colocar deuda a través de ofertas públicas, conforme a los lineamientos que dicte la Unidad de Crédito Público respecto a emisiones de la Banca de Desarrollo,
- Explorar la posibilidad de realizar emisiones sindicadas con otras entidades de Banca de Desarrollo,
- Promoción con los distintos inversionistas institucionales tales como Afores, Aseguradoras, Fondos de Inversión.
- Contar con un programa anual de financiamiento que le permita mantener presencia como un emisor frecuente en el mercado nacional y explorar opciones en el internacional.
- Adicionalmente, se continuará con los programas que se están trabajando con los distintos multilaterales.

Minimizar el impacto de cambios previstos en el entorno

Se deberán anticipar las implicaciones de las siguientes presiones y externalidades del entorno, principalmente en materia normativa:

• Aseguradora (Solvencia II):

- Se amplían las responsabilidades del Consejo de Administración en materia de Administración de Riesgos.
- Requerimientos de Capital de Solvencia.
- Requerimiento de pruebas de estrés en los ejercicios de Solvencia Dinámica.
- Autoevaluación anual de la posición de riesgo y Solvencia Institucionales.

• Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI):

- Publicación de Disposiciones aplicables a las Instituciones de Fomento, que alinea el cumplimiento normativo para FOVI con el requerido a los bancos en materia de: Gestión de Riesgo; Requerimientos de Capital; Calificación de Cartera y Gobierno Corporativo.

■ Sociedad Hipotecaria Federal (SHF):

- Desarrollo del índice de liquidez para el sistema bancario. Esto afecta a los bancos por el descalce en sus posiciones de larga duración dentro de su de balance.
- Representa para SHF una oportunidad de colocación de crédito a largo plazo.

2.3. Gestión del Banco Eficiente e Innovadora

SHF retoma los objetivos, estrategias y líneas de acción del programa transversal denominado Gobierno Cercano y Moderno del Gobierno Federal, para plantear una estructura organizacional alineada con la nueva estrategia de financiamiento a la vivienda y la nueva estrategia de negocios.

La SHF ha iniciado acciones de actualización y optimización de procesos y su certificación.

Mediante la adopción y uso de las tecnologías de la información y la comunicación se busca la automatización de la operación bancaria, su soporte operativo y el cumplimiento de estándares de seguridad de la información.

Se impulsará también la profesionalización y permanencia del capital humano a través de la capacitación y un sistema de competencias, y se implementará un sistema de evaluación del desempeño.

Asimismo en cumplimiento al Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018 se impulsará una cultura institucional derivada de valores y códigos de conducta con mecanismos de orientación y erradicación de la violencia de género; se fortalecerán las políticas de atención a las mujeres para garantizar la aplicación no diferenciada de las condiciones generales de trabajo, esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con la vida personal y familia y las que se deriven del manual de percepciones, jubilaciones, derechos y obligaciones, que mandata la reciente reforma financiera.

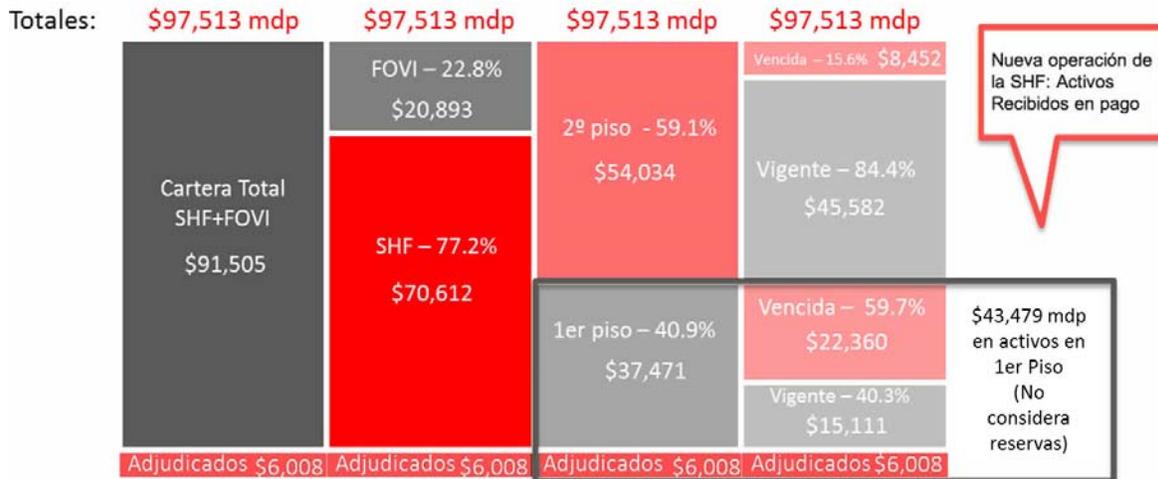
Objetivo 3: Gestionar la cartera de fideicomisos de dación en pago

Justificación:

Al cierre de Diciembre de 2013, la cartera manejada por SHF-FOVI y los bienes en fideicomisos de dación, alcanzó un monto, en términos brutos de 97,513 mdp, de los cuales el 44.6 %, pertenecen a ese tipo de activos.

Estructura de los activos SHF – FOVI

Datos brutos en millones de pesos a diciembre del 2013



FUENTE: Elaborado por SHF

Las estrategias que se implementarán buscan maximizar el valor de recuperación de los activos individuales y comerciales recibidos en pago y con ello resolver de manera eficiente la situación que la institución enfrenta con motivo de las daciones recibidas, a lo que contribuirá una gestión eficiente de la cartera vigente.

Este objetivo cuenta con 4 estrategias y 15 líneas de acción.

Estrategia 3.1: Maximizar el valor de recuperación de los activos individuales.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
3.1.1	Enajenar en paquete la cartera individual con pagos vencidos.
3.1.2	Establecer programas de reestructuraciones, daciones en pago y liquidación de adeudos.
3.1.3	Evaluar el costo beneficio de iniciar o continuar procesos judiciales.
3.1.4	Celebrar convenios de colaboración con estados y municipios y/o empresas de recuperación social.
3.1.5	Enajenar activos a desarrolladores otorgándoles plazo para pagarlos.

Estrategia 3.2: Maximizar el valor de recuperación de los activos comerciales.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
3.2.1	Evaluar los activos comerciales que representen el 80.0 % del valor total.
3.2.2	Instrumentar los acuerdos del Comité de Gestión y Enajenación de Activos.

Estrategia 3.3: Estabilizar la cartera individual vigente.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
3.3.1	Ofrecer incentivos a acreditados cumplidos.
3.3.2	Gestionar la autorización de recursos destinados al apoyo de acreditados cumplidos.
3.3.3	Facilitar el uso de instrumentos que mitiguen el riesgo como el seguro al desempleo.

3.3.4	Diseñar productos solución.
3.3.5	Monitorear los procesos de cobranza utilizados por los administradores para facilitar alternativas de recuperación.

Estrategia 3.4: Operación eficiente de los activos recibidos en pago.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
3.4.1	Mantener actualizados los contratos con administradores enfocándolos a la recuperación y estableciendo incentivos y penalizaciones.
3.4.2	Disminuir los gastos relacionados con la administración y gestión de activos de primer piso.
3.4.3	Crear bases de información financiera y operativa consolidada y confiable.

3.1 Maximizar el valor de recuperación de los activos individuales.

Con el objeto de disminuir los activos improductivos, tales como la cartera individual con pagos vencidos, estos serán enajenados mediante subasta pública y se conformarán paquetes con base en las características de los créditos: ubicación geográfica, valor de la garantía, avances en procesos judiciales, entre otras acciones.

Previo a la enajenación en paquete, se ofrecerán opciones a los acreditados como la reestructuración del crédito; la dación en pago de garantía, o la liquidación del adeudo.

Así mismo se realizará una evaluación del costo-beneficio en términos de valor presente, para determinar iniciar y/o continuar el proceso judicial de recuperación y con respecto a los créditos que no se logren resolver, estos serán enajenados por medio de subasta pública.

Simultáneamente se buscará celebrar diferentes convenios de Colaboración con Estados y Municipios que tengan como objetivo, además del desarrollo de vivienda, desplazar inventario entre los empleados estatales y municipales, o dotar de servicios y equipamiento a los conjuntos habitacionales, a cambio de que SHF cubra los impuestos prediales y otros pendientes de pago.

Como complemento a estas estrategias de maximización de valor, se buscará la enajenación de activos individuales a desarrolladores de vivienda, mediante la celebración de contratos en los que se establezca un precio de venta de las viviendas en las condiciones en que se encuentran, dando plazo para que las reparen y las comercialicen.

3.2 Maximizar el valor de recuperación de los activos comerciales.

Se evaluarán los activos comerciales que representen el 80.0 % del valor total, para lo que será necesario obtener un dictamen jurídico que nos permita conocer la situación de las garantías o en su caso, el estatus del juicio para lograr la adjudicación, así como la propiedad y situación jurídica de los inmuebles.

El dictamen de viabilidad financiera y comercial ayudará a determinar si el proyecto es viable o no, para establecer la manera de llevar a cabo la venta de los activos o bien buscar asociaciones con constructores que invertirán en recursos para la conclusión y venta de los desarrollos.

Específicamente si se trata de desarrollos concluidos y habitados, la evaluación consistirá en obtener un dictamen jurídico sobre los derechos de SHF-FOVI, que nos determinará la acción a seguir respecto al estatus jurídico en que se encuentren.

Esta estrategia está encaminada a conocer los derechos reales sobre los activos para proceder a y su individualización o venta en paquete de viviendas por desarrollo.

3.3 Estabilizar la cartera individual vigente.

Debido a que la cartera individual vigente es productiva, se pretende incentivar que los deudores se mantengan al corriente en sus pagos, para lo cual se debe analizar el costo-beneficio para premiar el pago cumplido de los deudores. La Sociedad buscará gestionar recursos del Gobierno Federal destinados al apoyo de los acreditados cumplidos.

Se identificarán y homologarán entre los créditos vigentes, los instrumentos, que faciliten al acreditado el pago ininterrumpido de sus mensualidades, así como dar seguimiento preciso a las acciones tomadas por los administradores, a fin de detectar comportamientos de pagos riesgosos y establecer mecanismos de reacción inmediata para la corrección de créditos con moras tempranas.

También se dará seguimiento a los procesos de cobranza utilizados por los administradores de la cartera recibida en pago, para ofrecer de manera oportuna y focalizada alternativas de recuperación de activos más eficientes.

3.4. Operación eficiente de los activos recibidos en fideicomiso de dación en pago.

La operación eficiente de los activos en fideicomisos recibidos en pago requiere de varias acciones que van desde el establecimiento de nuevas políticas, la modificación de los procesos de operación tanto de la institución como de los administradores, y el desarrollo de un contrato tipo que establezca objetivos tendientes a la recuperación de los activos, así como los incentivos y penalizaciones adecuados. El homologar los contratos también permitirá disminuir los gastos de operación.

Se crearán bases de información financiera y operativa consolidada y confiable que facilite el seguimiento y evaluación de los administradores y de la propia organización; así como, establecer mecanismos homogéneos y un canal único de recepción y validación de información de participantes externos a la institución.

Al mismo tiempo se actualizarán los procesos de gestión acompañados de la infraestructura tecnológica necesaria para facilitar la operación y transferencia de información. Lo anterior permitirá mejorar la accesibilidad y procesamiento para mantener actualizado el valor económico de los activos, registrando con mayor exactitud tanto las expectativas de recuperación como los requerimientos financieros de los mismos.

Objetivo 4. Fortalecer el sector vivienda

Justificación:

La relación entre la política de financiamiento y la política de desarrollo urbano y vivienda, exigen una coordinación institucional bajo una agenda pública que garantice que las estrategias y líneas de acción sean acordes con los lineamientos y nuevos marcos normativos.

Los acuerdos en el ámbito de la comisión intersecretarial de vivienda, y el grupo de trabajo asociado a la aprobación de desarrollos certificados, así como en otras instancias que avalan la continuación de la modernización de los registros públicos de la propiedad, garantizan la consecución de objetivos sectoriales comunes.

En este contexto, SHF como banca de desarrollo, en complemento, debe impulsar las acciones suficientes para fortalecer la funcionalidad e infraestructura del sector vivienda a través de diferentes mecanismos que fortalezca la certidumbre jurídica en materia de avalúos, las capacidades de los diferentes agentes y desarrolladores, promueva la educación e inclusión financiera y proporcione información nacional que oriente sobre la evolución del sector, en abono a decisiones más objetivas en cada ámbito.

Este objetivo cuenta con 4 estrategias y 12 líneas de acción.

Estrategia 4.1 Impulsar una adecuada coordinación institucional	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
4.1.1	Participar activamente en la Comisión Intersecretarial de Vivienda.
4.1.2	Fortalecer la operación del Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de Proyectos (GEAPS) para desarrollos certificados.
4.1.3	Participar activamente en la modernización de los Registros Públicos de la Propiedad.

Estrategia 4.2 Fortalecer la infraestructura del sector	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
4.2.1	Mejorar la cobertura, competitividad y calidad del servicio de valuación de inmuebles objeto de créditos garantizados a la vivienda.
4.2.2	Participar activamente en el diseño del plan de negocios del RUV
4.2.3	Colaborar en el desarrollo de la cuenta satelital relacionada con la vivienda
4.2.4	Elaborar y publicar el índice de precios de la vivienda.

Estrategia 4.3 Ejecutar un Programa permanente de Educación Financiera y Asistencia Técnica.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
4.3.1	Formalizar convenios y acciones de coordinación para la Educación Financiera con organismos estatales y municipales para la población objetivo y con perspectiva de género.
4.3.2	Otorgar Asistencia Técnica a la red de Intermediarios Financieros y Desarrolladores de SHF.

Estrategia 4.4: Generar información en apoyo a la toma de decisiones del sector.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
4.4.1	Elaborar y publicar periódicamente la información estadística y de mercado que es generada por la SHF para beneficio del sector.
4.4.2	Establecer una estrategia de estudios vinculados al financiamiento a la vivienda que sean útiles para la toma de decisiones al interior de la SHF y que puedan ser compartidos con los diversos actores.
4.4.3.	Conformar una plataforma de vinculación entre la SHF y las instituciones de educación superior públicas y privadas con especialización en los temas vinculados a la vivienda y el desarrollo urbano.

Las principales acciones consideradas a implementar son las siguientes:

4.1 Impulsar una adecuada coordinación institucional

SHF en alineación con los objetivos de los programas sectoriales, ha instrumentado acciones entre las diferentes instancias que colaboran en la ejecución de la nueva política de vivienda, desarrollos certificados y la modernización del Registro Público de la Propiedad. Por ello se impulsará la participación activa en la comisión intersecretarial de vivienda y se fortalecerá la operación del grupo de evaluación, autorización, promoción y seguimiento de proyectos para desarrollos certificados y otras instituciones del sector.

4.2 Fortalecimiento de la infraestructura del sector

La función regulatoria de SHF en materia de avalúos es una pieza clave para el adecuado desempeño del sector. Durante 2013 SHF realizó un diagnóstico de la valuación inmobiliaria, a partir del cual se ha iniciado la elaboración de convenios interinstitucionales para una mejora de las prácticas y control de la información sobre avalúos realizados y certificados y el manejo adecuado de datos personales, con la finalidad de garantizar certidumbre jurídica en los derechos de propiedad y transmisión de bienes raíces.

Con miras a la consolidación del Registro Único de Vivienda (RUV) como fuente única de información para el sector, SHF participará activamente en el diseño de su plan de negocios de largo plazo.

Por último SHF continuará generando información como el índice de precios a la vivienda que contribuye a la toma de decisiones por los diferentes agentes del sector. En el mismo sentido, SHF seguirá colaborando interinstitucionalmente en apoyo al diseño de la cuenta satelital sobre vivienda que está siendo elaborada y sustentada por el INEGI para efectos de su incorporación modular al sistema de cuentas nacionales.

4.3 Educación financiera y asistencia técnica

En esta línea de acción se plantea impulsar la educación financiera, principalmente con enfoque de género, a través del *Programa Asesor Tu Consejero Patrimonial* de SHF, brindando información de cómo y cuándo adquirir el compromiso de un crédito de mediano o largo plazo, según la solución de vivienda que necesiten; así como una correcta orientación de acuerdo a sus características socio económicas. Dicha línea de acción, se sustentará en formalizar convenios y acciones de coordinación para la Educación Financiera con organismos estatales y municipales. De manera coordinada con los organismos estatales y municipales, se establecerá un mecanismo para formar agentes facilitadores en Educación Financiera.

La oferta de intermediarios financieros vinculados al crédito a la vivienda es limitada. En consecuencia, es necesario establecer mecanismos de asistencia técnica que permitan a un mayor número de intermediarios conformar un modelo de negocios vinculado a acciones de vivienda. En la vertiente de desarrolladores, se requiere incorporar un programa de asistencia técnica que permita a las PyMEs del sector incorporar mejores prácticas vinculadas a la administración y gestión de sus empresas, así como a capacidades técnicas vinculadas a los procesos de construcción.

4.4 Generar información en apoyo a la toma de decisiones del sector

La SHF mantendrá su actividad de generar información relevante del sector, mediante la generación directa de estudios. De manera complementaria, algunos de los estudios serán realizados a partir de la celebración de convenios con centros especializados y/o universidades en donde se cuente con líneas de trabajo académico y de investigación en torno a los temas de vivienda y desarrollo urbano.

IV. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

EL Programa Institucional SHF 2013 – 2018, atiende objetivos, estrategias y líneas de acción derivadas de las tres Estrategias Transversales asociadas al PND, tal y como se mencionan a continuación:

DEMOCRATIZAR LA PRODUCTIVIDAD

A continuación se enlistan los objetivos, estrategias y líneas de acción seleccionados, de la estrategia transversal del Gobierno Federal, denominada democratización de la productividad:

Objetivo Transversal 1. Promover el uso y asignación eficiente de los factores de producción de la economía.

Estrategia 1.2. Promover el flujo de capital y financiamiento a proyectos y actividades con potencial de crecimiento productivo.

1.2.1 Fortalecer el funcionamiento de los mercados financieros y de capitales para facilitar el acceso de las actividades productivas al capital.

1.2.2 Ampliar el acceso al crédito y servicios financieros a través de la acción de la Banca de Desarrollo.

1.2.4 Generar y promover instrumentos financieros para impulsar proyectos que contribuyan al crecimiento verde del país.

Objetivo Transversal 5. Fortalecer el proceso de diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas para orientarlas a elevar y democratizar la productividad.

Estrategia 5.2. Orientar los programas y el gasto público hacia el objetivo de elevar y democratizar la productividad.

5.2.3 Incorporar métricas de la orientación hacia la productividad como un elemento del Sistema de Evaluación para el Desempeño.

GOBIERNO CERCANO Y MODERNO

A continuación se enlistan los objetivos, estrategias y líneas de acción seleccionados, de la estrategia transversal del Gobierno Federal, denominada Gobierno Cercano y Moderno:

Objetivo Transversal 1. Impulsar un gobierno abierto que fomente la rendición de cuentas de la APF.

Estrategia 1.2 Promover una cultura de la legalidad que aumente la confianza de los mexicanos en el gobierno y prevenga la corrupción.

1.2.1 Actualizar los instrumentos normativos que construyen el marco de ética de los servidores públicos.

Estrategia 1.3 Garantizar el acceso a la información y la protección de los datos personales en la APF.

1.3.6 Acercar a los particulares la información gubernamental mediante las nuevas tecnologías facilitando el acceso a la información.

1.3.7 Fomentar entre los servidores públicos la generación de información que asegure: calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad.

Estrategia 1.6 Fomentar la participación ciudadana a través de la innovación en el uso de las TIC y los datos abiertos.

1.6.1 Promover el uso de datos abiertos por parte del sector social, empresarial y gubernamental en los tres órdenes de gobierno.

Estrategia 1.7 Consolidar los sistemas institucionales de archivo y administración de documentos.

1.7.4 Vincular los procesos de las dependencias y entidades con la estructura archivística establecida en la Ley Federal de Archivos.

1.7.5 Fortalecer una cultura archivística en los servidores públicos de la APF.

Objetivo Transversal 2. Fortalecer el presupuesto basado en resultados de la APF, incluyendo el gasto federalizado.

Estrategia 2.1 Impulsar una planeación nacional basada en resultados.

2.1.5 Consolidar el proceso de mejora de las MIR de Pp de forma que reflejen su contribución a las prioridades nacionales.

Estrategia 2.2 Vincular el SED con las asignaciones presupuestarias.

2.2.3 Fortalecer la utilización de la información del desempeño en la toma de decisiones presupuestarias.

Objetivo Transversal 3. Optimizar el uso de los recursos de la APF.

Estrategia 3.1 Orientar las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos.

3.1.1 Ajustar las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades, de acuerdo con las atribuciones conferidas a las mismas.

Estrategia 3.2 Fortalecer el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación.

3.2.4 Racionalizar el gasto en comunicación social con una adecuada coordinación y programación del mismo.

Objetivo Transversal 4. Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.

Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.

4.1.1 Alinear los procesos de las dependencias y entidades a la planeación estratégica, y a los objetivos y Metas Nacionales e institucionales.

4.1.5 Redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos alineándolas a los procesos mejorados.

Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos.

4.2.2 Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo el SPC, por competencias y con base en el mérito.

4.2.6 Fortalecer las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.

4.2.7 Impulsar los mecanismos para la profesionalización, certificación y educación formal de los servidores públicos.

Estrategia 4.4 Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales.

4.4.2 Fortalecer la calidad y oportunidad de la información que se registra en materia de recursos humanos.

4.5.1 Eliminar la regulación innecesaria, obsoleta y duplicada para contar con la estrictamente necesaria e indispensable para una gestión eficiente.

Objetivo Transversal 5. Establecer la Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la sociedad de la Información y del Conocimiento.

Estrategia 5.1 Propiciar la transformación gubernamental mediante las tecnologías de información y comunicación

5.1.2 Digitalizar los trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE) e incorporarlos al portal www.gob.mx de la Ventanilla Única Nacional.

5.1.9 Establecer principios a las dependencias y entidades en el diseño, contratación, implementación y gestión de TIC, así como su operación y mantenimiento.

PERSPECTIVA DE GÉNERO

A continuación se enlistan los objetivos, estrategias y líneas de acción seleccionados, de la estrategia transversal del Gobierno Federal, denominada Perspectiva de Género:

Objetivo transversal 1: Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres.

Estrategia 1.2 Promover acciones afirmativas para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres y evitar la discriminación de género

1.2.5 Desarrollar protocolos y códigos de conducta para que los prestadores de servicios atiendan a las mujeres sin discriminación o misoginia.

Estrategia 1.3 Promover el liderazgo y participación significativa de las mujeres en cargos y puestos de toma de decisiones

1.3.4 Impulsar la paridad en la asignación de puestos directivos en la Administración Pública Federal u organismos autónomos.

Estrategia 1.5 Promover valores que contribuyan al cambio social y cultural en favor de la igualdad y el respeto de los derechos humanos.

1.5.3 Eliminar el lenguaje sexista y excluyente en la comunicación gubernamental escrita y cotidiana.

1.5.5 Difundir en la APF códigos de conducta en contra de la discriminación hacia las mujeres y en favor del lenguaje incluyente.

Objetivo transversal 3: Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.

3.1.10 Fomentar la igualdad salarial y la promoción de cuadros femeninos en el sector público.

Estrategia 3.5 Impulsar políticas que favorezcan la corresponsabilidad entre Estado, empresas y los y las trabajadoras para desarrollar servicios de cuidado.

3.5.5 Fomentar la expedición de licencias de paternidad para el cuidado de las niñas y niños.

3.5.6 Difundir en los centros de trabajo los derechos de los varones a licencias de paternidad y sus responsabilidades domésticas y de cuidados.

3.5.7 Promover esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con vida personal y familia.

Objetivo transversal 4: Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar.

Estrategia 4.1 Fortalecer el desarrollo de capacidades en los hogares con jefatura femenina para mejorar sus condiciones de salud, vivienda e ingresos.

4.1.8 Ampliar el acceso al financiamiento para adquisición y mejora de la vivienda para las jefas de hogar.

Estrategia 4.3 Fortalecer el acceso de las mujeres a la propiedad de la vivienda.

4.3.4 Diseñar esquemas crediticios y de fomento para la adquisición de vivienda nueva para las mujeres jóvenes, solteras y adultas mayores.

Objetivo transversal 6: Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.

Estrategia 6.7 Promover y dirigir el cambio organizacional a favor de la igualdad y la no discriminación de género.

6.7.1 Garantizar la aplicación integral del Programa de Cultura Institucional.

V. INDICADORES

Objetivo 1: Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda.

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador:	Saldo del Crédito Directo e Inducido respecto a metas institucionales de SHF.
Descripción general:	Establece el saldo de recursos canalizados directamente por SHF o a través de crédito inducido para apoyar las actividades financieras del sector.
Observaciones:	Saldo total del Crédito Directo e Inducido expresado en miles de millones de pesos.
Frecuencia de Medición:	Trimestral, sentido de la medición: ascendente
Fuente:	SHF
Referencias adicionales:	

Línea base 2013	225,700 mdp
Meta 2018	380,000 mdp

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador:	Porcentaje de proyectos aprobados por la CIV.
Descripción general:	Establece la relación entre los proyectos aprobados por la Comisión Intersecretarial de Vivienda (CIV) como proporción de los proyectos presentados por SHF, para medir el nivel de proyectos que se alinean con las disposiciones normativas en materia de Desarrollo Urbano, en función de los Polígonos y Áreas permitidas.
Observaciones:	Número de proyectos aprobados por la CIV a SHF / Número de proyectos presentados por SHF.
Frecuencia de Medición:	Trimestral, sentido de la medición: ascendente
Fuente:	SHF
Referencias adicionales:	
Línea base 2013	70.0 %
Meta 2018	90.0 %

Objetivo 2. Procurar la sustentabilidad financiera y operativa

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador:	Índice de Capitalización de SHF
Descripción general:	Establece el nivel de solvencia de SHF al relacionar el capital con el nivel de activos sujetos a riesgos resultantes de su operación.
Observaciones:	Capital Neto / Activos totales ponderados por riesgo.
Frecuencia de Medición:	Trimestral, sentido de la medición: dentro de los parámetros normativos.
Fuente:	SHF
Referencias adicionales:	Conforme a la metodología establecida en el capítulo I de la Circular Única de Bancos
Línea base 2013	13.04 %
Meta 2018	12.43 %

Objetivo 3. Gestionar de la cartera de primer piso.

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador:	% de desincorporación de activos (créditos vencidos + inmuebles) recibidos en dación.

Descripción general:	Determina el avance en la desincorporación de activos recibidos en dación, del balance de SHF y FOVI. (Meta: 18.0 % de desincorporación promedio anual)
Observaciones:	$\frac{\text{Número de Activos (Créditos Vencidos + Inmuebles) Vendidos entre } T - 1 \text{ y } T}{\text{Número de Activos (Créditos Vencidos + Inmuebles) en } T - 1}$
Frecuencia de Medición:	Semestral, sentido de la medición: ascendente
Fuente:	SHF
Línea Base 2013:	0.0 %
Meta 2018:	90.0 %

Objetivo 4. Fortalecer el sector vivienda.

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador:	Cobertura de acciones de Educación Financiera realizadas por SHF en coordinación con los agentes del Mercado de Vivienda.
Descripción general:	Establece la relación entre las acciones de Educación Financiera realizadas por SHF en coordinación con los agentes del Mercado de Vivienda (OREVIS, ONAVIS, Cámaras Sectoriales, Intermediarios Financieros)
Observaciones:	Total de acciones de educación financiera realizadas por SHF con los actores del mercado de vivienda / Total de acciones convenidas por SHF con los agentes del mercado de vivienda.
Frecuencia de Medición:	Semestral, sentido de la medición: Ascendente
Fuente:	SHF
Referencias adicionales:	
Línea base 2013	20.0 %
Meta 2018	80.0 %

VI. TRANSPARENCIA

En cumplimiento a los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa estará disponible en la sección de Programas del "Plan Nacional de Desarrollo" del apartado de transparencia en la página: www.hacienda.gob.mx, de modo que pueda ser consultado por la población en general y en el portal de SHF, sitio www.shf.gob.mx, a partir del día siguiente a su publicación.

Siglas y Nomenclaturas

APF	Administración Pública Federal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEBURES	Certificados Bursátiles

CEDEVIS	Certificados de Vivienda emitidos por INFONAVIT
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CONAVI	Comisión Nacional de Vivienda
DC	Desarrollos Certificados
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOVISSSTE	Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
GEAPS	Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de Proyectos
GSH	Garantía SHF Hipotecaria
IFRAH	Instrumento Financiero Respaldo por Activos Hipotecarios
IFRH	Instrumentos Financieros Respaldo por Hipotecas
ICAP	Índice de Capitalización
IMOR	Índice de Morosidad
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
ISSFAM	Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas
ONAVIS	Organismos Nacionales de Vivienda
OREVIS	Organismos Estatales de Vivienda
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018
PROSEDATU	Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018
RIF	Régimen de Incorporación Fiscal
RH	Rezago Habitacional
RUV	Registro Único de Vivienda
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SHF	Sociedad Hipotecaria Federal
SOFOLÉS	Sociedades Financieras de Objeto Limitado
SOFOMES	Sociedades Financieras de Objeto Múltiple
SSH	SOFOMES y SOFOLES Hipotecarias
TFOVIS	Títulos de deuda emitidos por el FOVISSSTE

México, D.F., a 25 de abril de 2014.- El Director General de Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V., **Jesús Alberto Cano Vélez**.- Rúbrica.

PROGRAMA Institucional 2013-2018 del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.

Al margen un logotipo, que dice: Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.

C. GRAL. DIV. D.E.M. Carlos Demetrio Gaytán Ochoa
Director General

Con fundamento en los artículos 47, 48 y 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y 22 de la Ley de Planeación, se publica el Programa Institucional 2013-2018 del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. autorizado por su Órgano de Gobierno en la sesión 2,348 del 28 de abril de 2014.

**PROGRAMA INSTITUCIONAL
2013-2018 DEL BANCO
NACIONAL DEL EJÉRCITO,
FUERZA AÉREA Y ARMADA, S.N.C.**

Introducción**Capítulo 1: Evolución Financiera y Operativa de la Institución****Capítulo 2: Elementos Tradicionales del Programa Institucional**

- 2.1 Objetivos y Metas (2014-2018)
- 2.2 Estrategias
- 2.3 Resultados Económicos y Financieros (2014-2018).
- 2.4 Previsión de modificación a la estructura orgánica.
- 2.5 Previsión y Organización de los recursos para alcanzar los objetivos
- 2.6 Coordinación con Entidades

Capítulo 3: Estrategias del Banco en cumplimiento al Mandato de la Banca de Desarrollo**Capítulo 4: Otros Aspectos de la Reforma Financiera****Capítulo 5: Conclusiones****Introducción**

En cumplimiento al artículo 24 de la Ley de Planeación, y a los artículos 47 y 48 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, se presenta el Programa Institucional 2013-2018, el cual describe las proyecciones y las estrategias de la Alta Dirección para la mejora de la gestión y el desempeño del Banco.

Las estrategias se formalizarán bajo criterios de sustentabilidad y apego a la normatividad institucional, las cuales están compuestas por las diversas leyes que rigen a Banjercito, S.N.C. (Ley de Instituciones de Crédito, Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, Ley Federal de las Entidades Paraestatales, entre otras), y la normatividad de las autoridades financieras.

En el presente documento se establecen las acciones a seguir para continuar con la sana tendencia de crecimiento sostenido, ampliando los servicios de banca y crédito en beneficio del sector de las fuerzas armadas, coadyuvando a la consecución de las directrices marcadas por el Ejecutivo Federal.

En el primer capítulo se detalla la evolución financiera y operativa de la Institución durante los últimos años, mostrando el crecimiento de los activos, pasivos, el capital contable y la utilidad neta.

El capítulo dos contiene los elementos tradicionales del Programa Institucional, tales como los objetivos, metas, estrategias, y estados financieros del 2013 y proforma 2014-2018, entre otros.

En el capítulo tres se encuentra las acciones que implementará Banjercito para fomentar y financiar diversos préstamos para beneficiar al personal militar y a sus familias en atención al nuevo mandato de la Banca de Desarrollo que deriva de la Reforma Financiera.

Del mismo modo, en el capítulo cuatro se presenta el detalle de las acciones que Banjercito llevará a cabo en el corto y mediano plazo, para dar cumplimiento a cada uno de los compromisos que determina la Reforma Financiera. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones del presente documento.

Capítulo 1: Evolución Financiera y Operativa de la Institución

Plan Nacional del Desarrollo 2013-2018 (PND)

Como institución de banca de desarrollo, Banjercito se alinea al PND a través de los objetivos del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (Pronafide).

El quehacer de Banjercito está alineado al Plan Nacional de Desarrollo a través de la meta nacional “México Próspero”, conforme al siguiente objetivo:

- “Objetivo 4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.
- ✓ Estrategia 4.2.2. Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos.
- Línea de acción.- Promover el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros.”

La participación del Banco en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo se realiza a través de dos actividades institucionales:

- A.** “Contribuir a fortalecer y dar impulso a la banca de desarrollo mediante el financiamiento al personal de las fuerzas armadas”.

En cumplimiento al objetivo social del Banco, esta Sociedad Nacional de Crédito ofrece servicios bancarios y financieros a los integrantes de las fuerzas armadas mexicanas, con el compromiso de mejorar los términos y condiciones de los mismos para elevar los beneficios al personal militar y sus familias.

<i>Otorgamiento de Crédito</i>					
<i>Concepto / Año</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Meta	13,172,000	12,516,000	15,565,150	19,241,900	19,820,000
Ejercido	13,287,231	13,101,549	15,933,106	19,938,504	19,611,591
Cumplimiento	101%	105%	102%	104%	99%

La atención del mercado objetivo es evaluada mediante un índice de cobertura de mercado dado por el número de militares con un crédito contratado con esta Sociedad Nacional de Crédito en relación al total de elementos de las fuerzas armadas (mercado potencial), evolucionando de manera favorable en los últimos años.

<i>Indicador de Cobertura</i>					
<i>Concepto</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Universo Total (A)	321,524	324,021	329,009	330,957	338,432
Número de Acreditados (B)	235,896	247,671	251,718	256,160	264,589
Cobertura de mercado = (B) / (A)	73.37%	76.44%	76.51%	77.40%	78.18%
Número de créditos otorgados del sector atendido	1.73	1.73	1.81	1.93	1.94
Monto promedio por crédito otorgado (cifras en miles)	23.95	23.35	26.69	31.46	29.90

No obstante el indicador sólo considera al personal militar con un crédito contratado a esa fecha; sin embargo, la cobertura del Banco de su nicho de mercado es del 100% tomando en cuenta que todo el personal militar ha sido atendido en cierto momento con un crédito de la Institución. Basta mencionar que al personal militar se le asigna un número de “cuenta PQ”, el cual funciona como un identificador único durante su permanencia en el activo; en la mayoría de los casos el banco es el otorgante del primer crédito del personal militar.

- B.** “Contribuir a fortalecer y dar impulso a la banca de desarrollo mediante el otorgamiento de permisos de importación e internación temporal de vehículos para paisanos y turistas”.

La atención a los Servicios Bancarios Fronterizos encomendados por las autoridades aduanales y migratorias forman una parte importante de las actividades de Banjercito. Existe una estructura orgánica, informática y administrativa dedicada exclusivamente a la prestación de este importante negocio.

Operaciones de Servicios Bancarios Fronterizos					
Concepto / Año	2009	2010	2011	2012	2013
Meta	850,000	850,000	750,000	850,000	800,000
Ejercido	1,050,505	884,428	703,848	1,061,268	615,078
Cumplimiento	124%	104%	94%	125%	77%

Objetivos del Banco comprendidos en el Pronafide 2013-2018.

El Pronafide tiene como finalidad asegurar la disponibilidad de los recursos fiscales y financieros necesarios que permitan alcanzar un mayor desarrollo humano sustentable, por lo cual busca dotar al sistema financiero de mayor profundidad y eficiencia, de forma que el ahorro financiero y el crédito se incrementen de manera importante.

El lineamiento específico que aplica a la actuación de Banjercito consiste en el objetivo 6 “Ampliar el crédito de la banca de desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”, contenido en la estrategia sectorial 6.1 “Impulsar un mayor otorgamiento de crédito en especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional” al amparo de la línea de acción 6.1.1 “Promover una mayor colocación de crédito focalizado en la población objetivo que enfrente limitantes para acceder al financiamiento”.

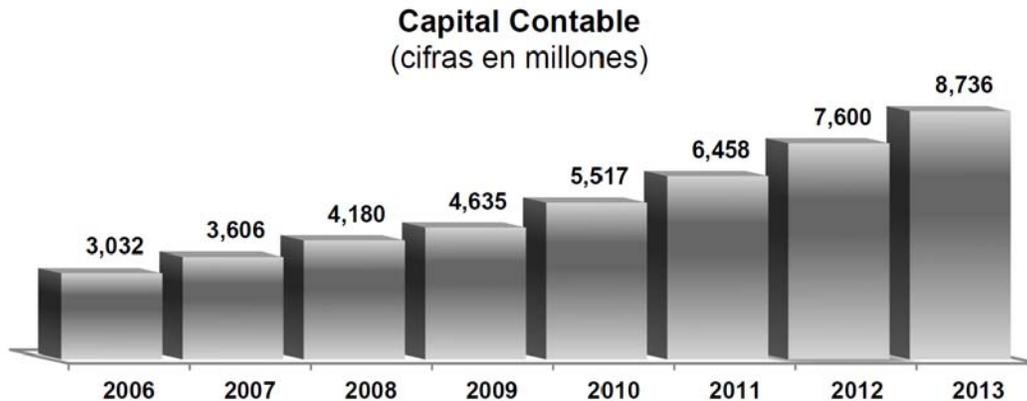
Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018	
Objetivo:	6 Ampliar el crédito de la banca de desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.
Estrategia	6.1 Impulsar un mayor otorgamiento de crédito en especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional.
Lineamiento:	Promover una mayor colocación de crédito focalizado en la población objetivo que enfrente limitantes para acceder al financiamiento.

El presente programa parte de las cifras financieras, programáticas y presupuestales incluidas en el Programa Operativo y Financiero 2014, que fueron aprobadas por el H. Consejo Directivo en su sesión 2,243 celebrada en 30 de septiembre de 2013.

Evolución Financiera y Operativa de la Institución

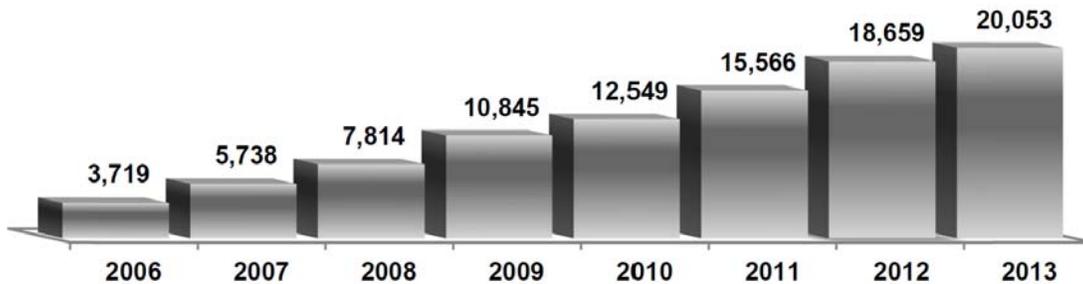
Los resultados operativos y financieros de Banjercito se han consolidado gracias al crecimiento en su actividad bancaria y crediticia, mejorando la calidad de vida del personal militar y naval mediante el constante otorgamiento de créditos, el fomento al ahorro y la oferta de diversos servicios bancarios.

El aumento de la operación bancaria se ve reflejado en el nivel de capital de la Institución. Al cierre del ejercicio 2013, el capital del Banco se ubicó en \$8,736 millones.



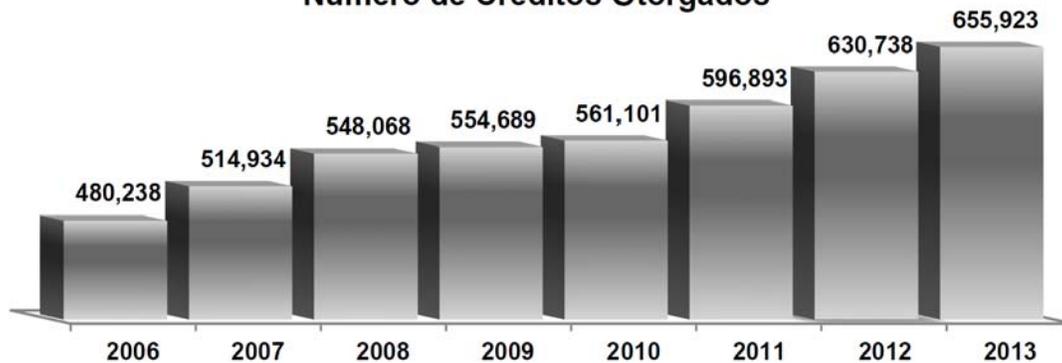
La cartera vigente se situó en más de \$20,000 millones, impulsada principalmente por el otorgamiento de crédito al consumo y para la adquisición de vivienda.

Cartera Vigente (cifras en millones)



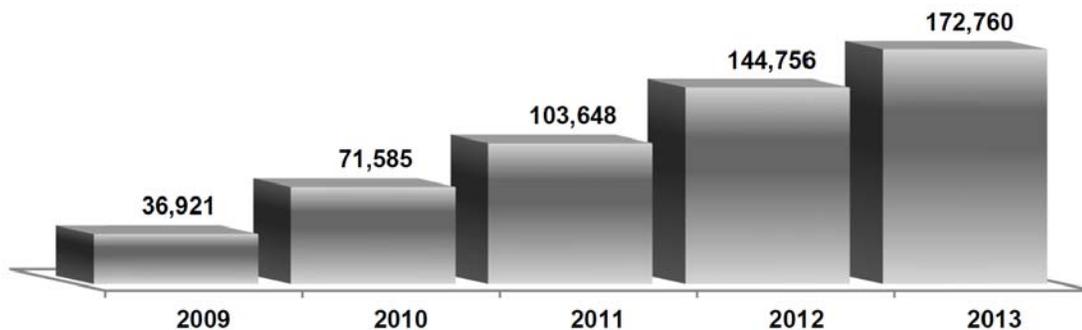
Para lograr los resultados actuales, la Institución ha tenido un crecimiento en la operación sustantiva, lo cual ha reflejado en el aumento del negocio bancario. Para ello, la Institución cuenta actualmente con una red de 59 Sucursales establecidas en puntos estratégicos de la República Mexicana.

Número de Créditos Otorgados



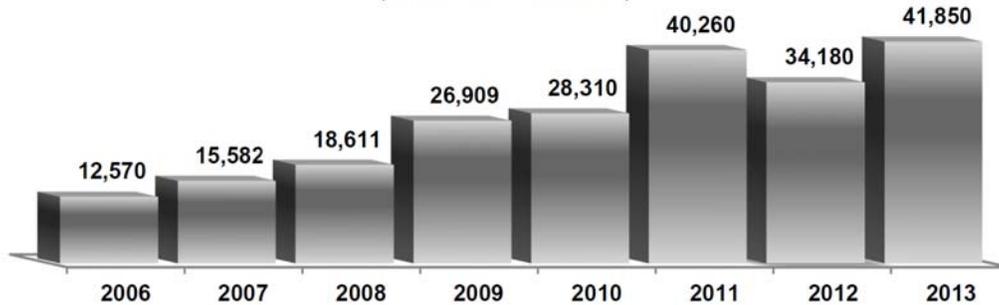
Es preciso mencionar que el papel que juega la Banca Electrónica en el otorgamiento de crédito ha tomado mayor importancia en los últimos años. Es así que durante el año 2013 se otorgaron un total de 172,760 Préstamos Quirografarios a través de la Banca por Teléfono, Banca por Internet y Banca Móvil. Cerca del 30% de los Préstamos Quirografarios (PQ) se canalizan a través de la Banca Electrónica.

Otorgamiento de PQ por Banca Electrónica (Número)



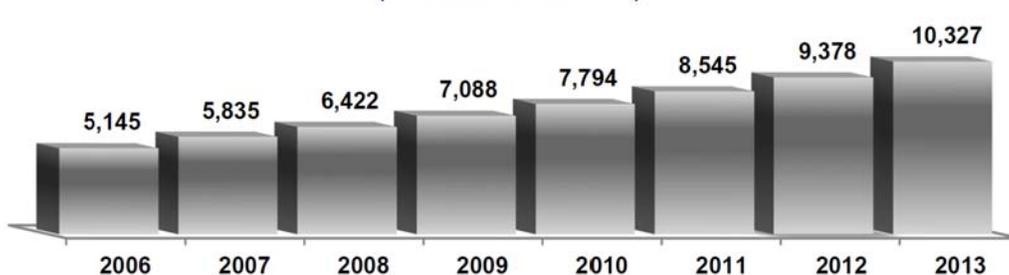
Por su parte, el Pasivo que está integrado básicamente por la captación del público en general, los Fondos de Ahorro y de Trabajo de los integrantes de las fuerzas armadas y la captación corporativa, alcanzó niveles por encima de los \$41,000 millones al cierre de 2013.

Pasivo Total
(cifras en millones)



La administración de los recursos provenientes de los Fondos de Ahorro y Trabajo del personal militar y naval ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Dichos recursos al cierre del ejercicio 2013 ascienden a más de \$10,300 millones.

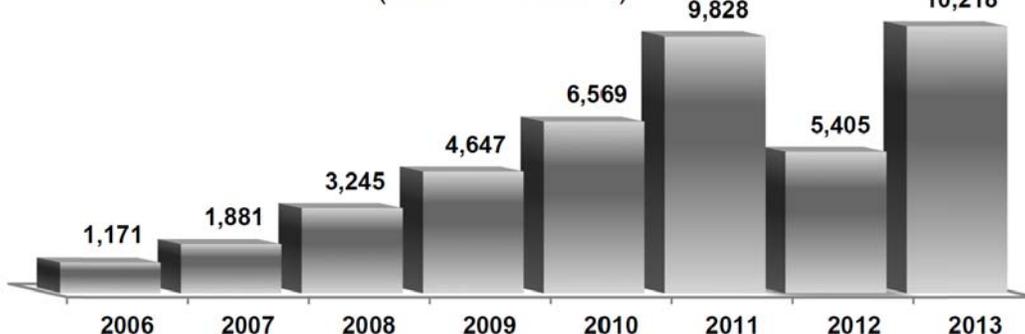
Fondo de Ahorro y de Trabajo
(cifras en millones)



Al cierre de 2013 Banjercito administró más de \$10,000 millones en Fideicomisos, recursos que en su mayoría pertenecen al Gobierno Federal.

Sin embargo de conformidad con el “Decreto sobre las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público”, se contempla una importante reducción en los recursos administrados vía mandatos y fideicomisos.

Fideicomisos
(cifra en millones)

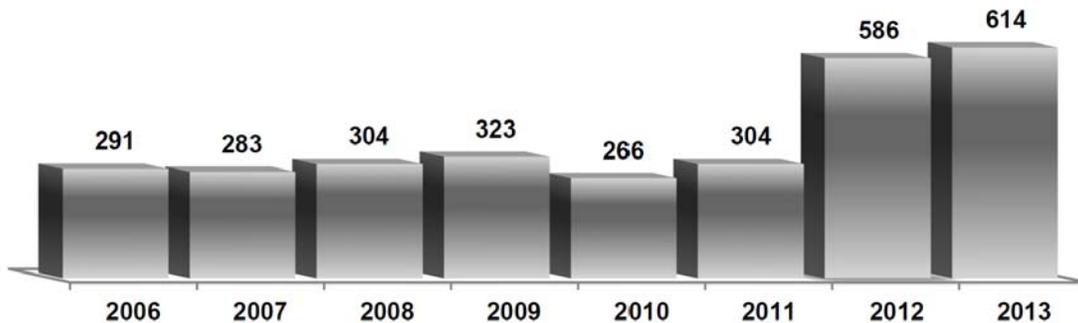


Como es bien sabido, Banjercito cuenta con una línea de negocio para la prestación de diversos Servicios Bancarios Fronterizos, contando para ello actualmente con una red de 56 de oficinas ubicadas estratégicamente en las fronteras norte y sur de país y en algunas ciudades de Estados Unidos.

Los principales servicios son la expedición de permisos para la importación e internación temporal de vehículos a territorio nacional, la confronta documental y en los sistemas informáticos de las autoridades fiscalizadoras de los vehículos automotores importados al territorio nacional bajo el régimen definitivo, el cobro del Derecho a los extranjeros que ingresan al país con actividades no remuneradas (DNR), entre otros.

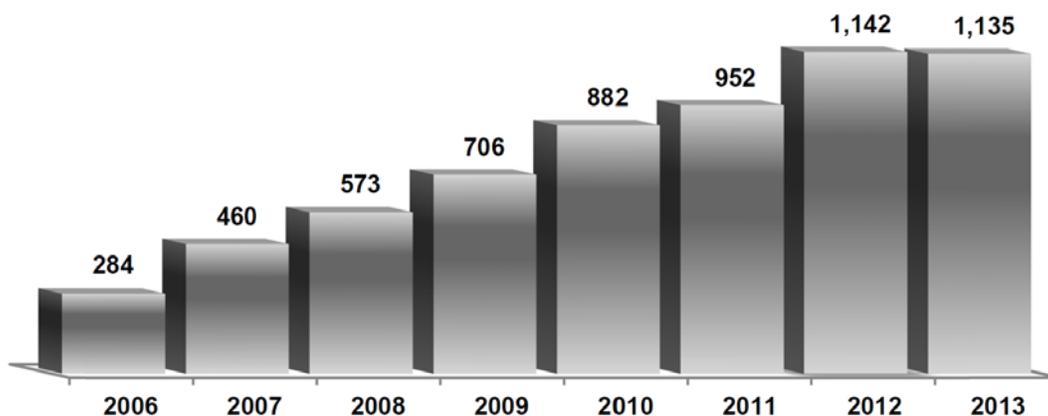
Los ingresos generados al cierre del ejercicio 2013 por concepto de los Servicios Bancarios Fronterizos alcanzaron un total de \$614 millones.

Ingresos por Servicios Bancarios Fronterizos (cifras en millones)



Es así que durante los últimos años la Institución ha presentado mes a mes niveles positivos de utilidad; durante el ejercicio fiscal 2013 los resultados del Banco alcanzaron \$1,135 millones.

Utilidad Neta (cifras en millones)



Las cifras antes señaladas permiten concluir lo siguiente:

- La cartera de crédito superó los \$20,000 millones al cierre del 2013, y se prevé que ésta seguirá en aumento aun cuando el Banco tiene un nicho de mercado acotado.
- El capital contable se ubica en niveles de \$8,800 millones y el Índice de Capitalización (ICAP) se ha mantenido por encima de 20% en los últimos años.
- El crecimiento del Banco se ha visto reflejado en la utilidad, la cual se ha mantenido en niveles adecuados; con la entrada en vigor de la Reforma Financiera el quehacer del Banco deberá ser evaluado en términos de penetración e inclusión financiera más que términos de rentabilidad, sin descuidar la salud financiera de la Institución.
- Finalmente, se prevé que el Banco tenga un crecimiento importante en sus operaciones con la posibilidad de que el tamaño del balance se reduzca durante el 2014 por la aplicación de las medidas relacionadas con la austeridad, ya que la administración de los recursos de los Fideicomisos actualmente realizada por la Institución será a cargo de la Tesorería de la Federación, por lo que el negocio fiduciario será afectado significativamente en el corto plazo.

Capítulo 2: Elementos Tradicionales del Programa Institucional

De conformidad con lo establecido en la Ley de Planeación y en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales a continuación se presentan los elementos tradicionales del Programa Institucional, que sirven de base para conocer el marco de actuación de la Institución para el periodo 2014-2018.

2.1 Objetivos y Metas (2014-2018)

2.1.1 Incrementar los beneficios a personal militar y sus familiares, y ampliación de la base de clientes.

Una de las mayores demandas por parte de nuestro nicho de mercado ha sido la posibilidad de ampliar los beneficios del Banco a los familiares del personal militar y naval.

Lo anterior será posible en virtud de la actualización de la normatividad aplicable a esta Sociedad Nacional de Crédito producto de la entrada en vigor de la Reforma Financiera; en específico, se debe considerar los siguientes preceptos legales:

- Art. 30 de la Ley de Instituciones de Crédito: “Las Instituciones de Banca de Desarrollo tienen como objeto fundamental facilitar el acceso al crédito y los servicios financieros a personas físicas y morales...”
- Art. 44 Bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito: “Las instituciones de Banca de Desarrollo en cumplimiento de su objeto, podrán crear programas y productos destinados a la atención de las áreas prioritarias para el desarrollo nacional, que promuevan la inclusión financiera de las personas físicas y morales...”
- Art. 31 de la Ley Orgánica de Banjercito: “Los préstamos de corto y mediano plazo se otorgarán conforme a las reglas que al efecto expida el Consejo Directivo”.

En este sentido, en el mes de diciembre del 2013 el H. Consejo Directivo del Banco autorizó nuevas reglas de negocio para el uso de los Fondos de Ahorro y de Trabajo que permitió que, a partir del 13 de enero del 2014, entraran en vigor los nuevos Préstamos Quirografarios Normales y Especiales a 2 años, los cuales conllevan una tabulador con montos 50% mayores a los de los Préstamos Quirografarios de un año. Esta medida permitirá un crecimiento importante en el saldo de la cartera de créditos de la Institución, estimado en 15% para el 2014, como mínimo.

Por otra parte, el H. Consejo Directivo también autorizó el otorgamiento de créditos ABCD para familiares en primer grado por consanguinidad (hijos y padres) y por afinidad (cónyuges) que desarrollen actividades profesionales y cuenten con ingresos propios. El personal militar y naval fungirá como aval de los créditos.

Lo anterior implicará una significativa ampliación de clientes en términos de colocación de créditos para Banjercito; no obstante, este nicho de mercado son clientes de captación tradicionales de la Institución (se estima que el 15% de la captación del Banco proviene de familiares de personal militar y naval). El monto inicial que se destinará a este Programa será de \$1,000 millones.

Es conveniente precisar que del comprometimiento en el otorgamiento y en la recuperación de los créditos otorgados a través de este nuevo producto dependerá la factibilidad de ampliar la base de clientes para el otorgamiento de créditos hipotecarios, en donde por supuesto se prevé que el personal militar y naval continúen funjiendo como avales.

En otro orden de ideas, se concluirán los estudios necesarios para implementar un programa de créditos destinados a apoyar proyectos de inversión y de negocios por parte de personal militar y naval que estén próximos a pasar a situación de retiro. Ello con el fin de aprovechar la experiencia y disciplina del personal militar, en donde se contemplan créditos acompañados con asistencia técnica y de capacitación con el fin de garantizar la viabilidad en el corto y mediano plazo de los diversos proyectos que emprendan los integrantes de nuestro nicho de mercado. Este programa no sólo beneficiará al personal militar en lo individual, sino a la Sociedad en su conjunto.

Finalmente, pero no menos importante, se prevé la participación activa de Banjercito en la adquisición de diverso equipamiento por parte de la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina; en particular, se contempla que el Banco otorgue a dichas Dependencias arrendamientos financieros con los mejores términos y condiciones, estimando la colocación de recursos de \$10,000 millones como mínimo, pudiendo llegar hasta los \$19,000 millones. Ello sin duda se reflejará en una mejor integración de los activos productivos de la Institución.

2.1.2 Eficientar los servicios de banca y crédito de la Institución

Si bien se requiere el diseño de más y mejores productos de banca y crédito, también es necesario instrumentar medidas tendientes a eficientar el otorgamiento de dichos productos así como la canalización de los mismos. Para ello, se llevará a cabo una profunda revisión de los flujos de trabajo y de actividades del banco, con el fin de llevar a cabo una adecuada reingeniería de procesos. Ello permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Dotar al banco de procedimientos actualizados y de vanguardia que le permitan enfrentar la competencia del sistema financiero y sobre todo atender al nicho de mercado de manera oportuna y eficiente;
- b) Diseñar e implementar una nueva estructura orgánica acorde con las funciones encomendadas y el tamaño de la Institución, que sea flexible para responder ante cualquier exigencia de la operación y del mercado. Lo anterior es de vital importancia si se considera que el Banco ha desarrollado sus actividades con una estructura que tiene una vigencia aproximada de 10 años.

El diseño y formalización de una nueva Estructura Orgánica se llevará a cabo al amparo de las nuevas atribuciones otorgadas al H. Consejo Directivo con motivo de la publicación de la "Reforma Financiera".

- c) Sustituir el sistema central bancario por otro con mayor capacidad y flexibilidad, diseñado con los nuevos procesos que resulten de la reingeniería antes mencionada, y con aplicaciones modernas y de vanguardia. Esta actividad también es de vital importancia ya que el sistema central del banco tiene una antigüedad de 20 años, aproximadamente.

Las actividades antes mencionadas son, por su naturaleza, una condición necesaria para garantizar la prestación de los servicios de banca y crédito de la Institución. Sin embargo, no serán las únicas, pues es un hecho demostrado que considerando las actividades propias del personal militar y naval, su atención requiere fortalecer día con día la infraestructura física y electrónica del Banco, por lo que se realizarán las siguientes actividades:

- a) Incrementar la Red de Sucursales Bancarias de la Institución, teniendo como meta contar con una Red de 80 sucursales para finales del 2018. Lo anterior implicará el esfuerzo de instalar un promedio de 4 sucursales nuevas cada año, privilegiando zonas en donde no existe presencia física del Banco, sin dejar de considerar aquellas ciudades en donde por razones de concentración o rentabilidad se requiera contar con una sucursal adicional.
- b) Mantener a la Banca Electrónica de la Institución como una de las más modernas y funcionales del sistema financiero. Es un hecho conocido que el futuro de los servicios financieros está en las plataformas electrónicas, lo cual es de mayor trascendencia para clientes como los nuestros que requieren de este servicio para evitar afectar el desarrollo de sus actividades.
- c) Incrementar de manera importante la Red de Cajeros Automáticos del Banco, teniendo como meta contar con 450 cajeros automáticos propios para finales del ejercicio 2018. Ello representará la instalación de 40 cajeros automáticos cada año, aproximadamente.

Aspecto relevante es la posibilidad de suscribir convenios con las Instituciones del Sistema Bancario para exentar al personal militar y naval del cobro de comisiones por disposiciones de efectivo y consulta de saldo asociadas a sus tarjetas de débito y crédito.

Con independencia de lo anterior, se evaluará la conveniencia financiera y operativa para realizar las sinergias necesarias con otras instituciones para llevar a cabo servicios de corresponsalías, lo cual sin duda permitirá acercarse aún más al mercado objetivo.

2.1.3 Eficientar y Modernizar los Servicios Bancarios Fronterizos.

Es su momento la tecnología utilizada para los Servicios Bancarios Fronterizos fue una destacada innovación al implementar desde el año 2001 la inclusión de un chip de radiofrecuencia para agilizar los trámites de importación e internación temporal de vehículos; sin embargo, de manera natural con el paso del tiempo dicha tecnología ha comenzado a ser obsoleta.

Por lo anterior, se llevará a cabo un profundo proceso de renovación tecnológica del sistema de radiofrecuencia actualmente utilizado que permita conseguir dos objetivos principales:

- Dotar a los puntos de servicio de equipos modernos para agilizar aún más los diversos trámites, por medio de conexiones inalámbricas que registren en línea la información hacia la base de datos centralizada (Black Tray, Arcos de Radiofrecuencia, Pockets)
- Incluir en los hologramas dos chips de radiofrecuencia para que paulatinamente y en la medida de lo posible se utilicen nuevas tecnologías para consultar la información (Vgr. a través de teléfonos celulares con conexión de datos).

Por otra parte, se continuará atendiendo los requerimientos de las diferentes autoridades del Gobierno Federal para coadyuvar con el cumplimiento de sus objetivos, a través de la implementación de nuevos esquemas de cobro de impuestos y/o derechos.

2.1.4 Mejorar la percepción del personal militar hacia la Institución.

Como se puede observar los objetivos y estrategias de la Institución deben instrumentarse de manera simultánea y buscar en todo momento obtener la satisfacción de todos nuestros clientes, tanto personal militar y naval, público en general, e incluir a las Dependencias y Entidades gubernamentales.

Es menester de la actual administración llevar a cabo diversas campañas de promoción entre nuestro nicho de mercado con el fin de difundir y dar a conocer el detalle de los beneficios de los productos y servicios que ofrece la Institución, al tiempo de recabar las inquietudes y necesidades de nuestra distinguida clientela para ser atendidas con la debida oportunidad. El reto consiste en que los esfuerzos de los empleados de la Institución se reflejen en una mejora en la percepción del personal militar y naval hacia la Institución.

Sin duda el cumplimiento de metas financieras y operativas será un indicador que refleje la adecuada gestión de esta Sociedad Nacional de Crédito; no obstante, la aceptación de nuestros servicios por parte del personal naval y militar debe ser el mejor indicador de satisfacción en términos cualitativos, por lo que las actividades que se lleven a cabo en este sentido nunca serán suficientes.

2.2 Estrategias

Una vez establecidos los objetivos de Banjercito y con el fin de alcanzar un crecimiento sostenido que en materia operativa y financiera, a continuación se detallan las principales estrategias a seguir en el corto y mediano plazo.

2.2.1 Crecimiento y Madurez de la Cartera de Crédito.

El crecimiento en saldo de la Cartera de Crédito deberá tener un ritmo mínimo del 10% promedio anual en los próximos 5 años, para superar los \$39,000 millones; es decir, la cartera del Banco deberá representar el 70% del activo total.

Si bien el crecimiento de la cartera de crédito será constante en el mediano plazo, éste deberá tomar en cuenta que no se contemplan incrementos en el tamaño del mercado objetivo. Los esfuerzos del Banco deberán estar enfocados en atender con mejores términos a nuestra definida base de clientes, incluyendo a sus familiares cercanos.

En el mediano plazo (2015-2016) se verá plasmada la evolución y madurez del Préstamo Quirografario a 2 años como consecuencia de la aplicación de la actualización normativa plasmada en la Reforma Financiera. Este producto se estima se convierta en el más demandado del sector.

A partir del 2015, el crecimiento en la cartera de crédito incluirá a la cartera comercial como consecuencia de la incursión en arrendamientos financieros en apoyo a las Dependencias coordinadoras de sector. Estos considerarán términos y condiciones competitivos.

La segmentación de la cartera de crédito coadyuvará a la madurez y fortaleza financiera de la Institución, ya que las carteras a corto plazo (créditos de liquidez), mediano plazo (créditos de consumo) y largo plazo (créditos hipotecarios y arrendamiento financiero) mantendrán adecuados niveles de rentabilidad.

2.2.2 Mantener niveles óptimos de fondeo.

Tomando en cuenta el crecimiento estimado de la cartera de crédito para el 2018, el reto que enfrentará Banjercito consistirá en mantener un adecuado nivel en la captación de recursos necesarios para el fondeo de los nuevos créditos y de los ya existentes, conforme a lo siguiente:

- La principal fuente de recursos de la captación tradicional serán los Fondos de Ahorro y Trabajo, los cuales tendrán un comportamiento estable estimando que se ubiquen en alrededor de \$13,000 millones, cubriendo el requerimiento de recursos necesarios para el otorgamiento de los Préstamos Quirografarios Normales y Especiales de 1 y 2 años.
- Conforme a las nuevas reglas de negocio y de fondeo, la captación en ventanilla tanto a la vista como a plazo serán las que cubran los créditos de consumo e hipotecarios; esta captación deberá mantenerse en niveles de \$21,000 millones, aproximadamente.
- El nivel de captación en ventanilla considera el efecto del “Decreto sobre las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público”, ya que se contempla una reducción de recursos por la administración de mandatos y fideicomisos, estimando conservar saldos por \$2,000 millones.

- Finalmente, la cartera comercial correspondiente a los arrendamientos financieros, deberá ser fondeada mediante la captación de la tesorería con instrumentos financieros como la venta de reportos y la emisión de deuda a través de PRLV's en el sector financiero, principalmente.

El otorgamiento de los nuevos productos tendrá un impacto directo en el cálculo del ICAP que actualmente se ubica por encima del 20%, pues se aprovechará la suficiencia del capital. Considerando que la integración de este índice incluye los activos en riesgo (cartera de crédito) y las brechas entre los recursos que fondean los créditos, se estima que el nivel de seguimiento del ICAP se ubique en 16%, aproximadamente.

2.2.3 Calidad de la Cartera de Crédito.

El comportamiento de la cartera de crédito en el corto y mediano plazo dependerá de las sanas prácticas de evaluación para el otorgamiento de crédito, abarcando en la medida de lo posible un mayor número de integrantes de las fuerzas armadas.

Las directrices de la actual administración consisten en mantener en todo momento un índice de cartera vencida por debajo del 1%.

Lo anterior conllevará el mayor esfuerzo para las áreas de seguimiento de crédito y recuperación de cartera, para resolver y ejercer las acciones que sean necesarias para mantener la calidad de nuestro principal activo (administrativas, legales, entre otras).

2.2.4 Contar con niveles adecuados de Margen Financiero en relación al Costo Operativo.

Los niveles de utilidad en los últimos años ha permitido que se absorba (y absorberá) el costo asociado al incremento operacional. Si bien el Margen Financiero Institucional ha presentado crecimientos considerables, también lo ha hecho el Gasto de Administración. El reto es que la relación entre el Margen Financiero y el Costo Operativo sea del 120%, como mínimo.

Aparentemente la meta de este indicador es sencilla; sin embargo es necesario precisar que los ingresos por los Servicios Bancarios Fronterizos no se registran dentro del margen financiero, a pesar de que en dicha relación sí se consideran los costos asociados a los citados servicios. En suma, el cumplimiento a esta meta garantizará que la relación entre ingresos y egresos de la Institución sea adecuada y consistente tanto en el corto como en el mediano plazo.

2.2.5 Otros Indicadores.

Es conveniente establecer como estrategia de negocio el seguimiento a dos indicadores que tradicionalmente se utilizan para medir la gestión financiera de la Institución. En primer instancia se considera que el rendimiento sobre activos (ROA) debe mantener niveles superiores al 2% y, en segundo término, que el rendimiento sobre el capital (ROE) se debe ubicar en niveles superiores al 8%. Ambos indicadores son congruentes con la naturaleza de las operaciones de crédito que se pretenden realizar en el periodo 2014-2018.

2.3 Resultados Económicos y Financieros (2014-2018)

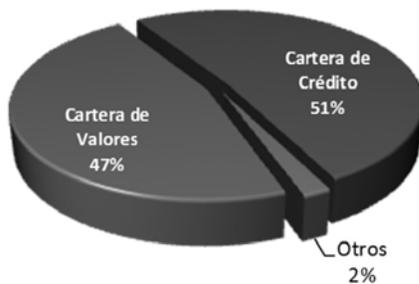
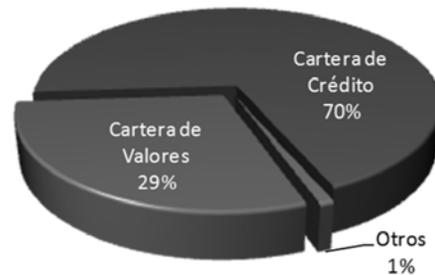
Balance Financiero Proforma

En materia financiera las estimaciones para el periodo 2014-2018 consideran un crecimiento en el volumen del activo total para finales de ese periodo, con una baja en 2014 y 2015 como consecuencia de la salida de recursos fiduciarios.

El incremento se verá favorecido por la madurez y estabilidad de los Préstamos Quirografarios a 2 años, las estrategias de innovación de nuevos créditos y, por supuesto, el otorgamiento de arrendamientos financieros con un saldo para el cierre de 2018 de \$10,000 millones, como mínimo.

Estado Financiero (millones \$)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Activos	50,586	47,330	48,963	52,051	55,411	57,290
Cartera de Valores	28,812	22,038	19,963	19,756	20,186	16,922
Disponibilidades	3,349	3,450	3,553	3,660	3,770	3,293
Call money y Dep. Banxico	2,231	2,298	2,367	2,438	2,611	2,585
Cartera de Valores	17,632	12,370	10,515	9,989	9,490	7,592
Deudores por Reporto	5,600	3,920	3,528	3,669	4,316	3,452
Cartera de Crédito	20,245	24,341	28,106	31,470	34,480	39,815

Cartera Vigente	20,053	24,104	27,850	31,208	34,212	39,541
Consumo	10,139	12,691	13,402	13,804	13,931	16,159
PQ	9,247	11,223	11,728	11,905	11,776	13,529
Credi Auto	502	874	1,008	1,133	1,250	1,469
ABCD	293	460	549	645	753	975
Tarjeta de Crédito	96	134	118	122	152	186
Vivienda	9,914	11,413	11,948	12,404	12,781	13,381
Credi Casa	3,092	3,696	3,625	3,508	3,358	3,904
Vivienda Fácil I	1,288	1,228	1,178	1,118	1,047	1,029
Vivienda Fácil II	5,502	6,452	7,111	7,745	8,348	8,408
Vivienda Fácil III	30	36	34	31	29	40
Anterior	2	1	1	1	0	0
Comercial	0	0	2,500	5,000	7,500	10,000
Cartera Vencida	192	237	256	262	268	274
Reservas Preventivas	-189	-199	-302	-419	-549	-693
Otros Activos	1,718	1,150	1,196	1,244	1,294	1,246

Activo 2014**Activo 2018**

En lo que respecta al pasivo, la principal fuente de recursos para el fondeo de créditos será la captación tradicional (incluye Fondos de Ahorro y Trabajo), la cual considera un incremento anual del 4% promedio a partir del cierre de 2014, lo que equivaldría a captar cerca de \$1,300 millones anuales en este rubro. El saldo de Fideicomisos se reducirá durante el periodo en comento.

Aspecto importante a destacar es que si bien la captación tradicional fondeará la colocación de créditos de mediano y largo plazo, la colocación de créditos comerciales (arrendamiento financiero) requerirá que la tesorería fondee parte de estos recursos mediante la captación en el sector financiero por cantidades superiores a los \$5,000 millones. Así, el capital contable al cierre de 2018 se ubicará en \$14,206 millones. Durante el 2014-2018 se prevé un incremento al Capital Social del Banco con motivo de la generación de utilidades.

Estado Financiero (millones \$)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Pasivo + Capital	50,586	47,329	48,963	52,051	55,411	57,290
Pasivo	41,850	37,574	38,204	40,244	42,479	43,145
Captación Tradicional	32,423	27,874	29,747	31,701	33,998	34,792
Vista	6,560	8,332	9,598	10,290	11,096	10,959
<i>Cheques y Ahorro</i>	4,450	5,549	6,160	6,783	7,119	6,913
<i>Débito</i>	2,111	2,783	3,438	3,507	3,977	4,046
Plazo	15,536	8,286	8,442	9,236	10,118	10,410

Público en general	5,318	6,243	6,368	7,131	8,047	8,307
Fideicomisos	10,218	2,044	2,074	2,105	2,072	2,103
Fondos	10,327	11,256	11,706	12,175	12,783	13,422
<i>Ahorro</i>	2,488	2,712	2,821	2,933	3,080	3,234
<i>Trabajo</i>	7,294	7,950	8,268	8,599	9,029	9,480
<i>Garantía</i>	545	594	618	642	674	708
Préstamos Interbancarios	53	43	49	57	65	75
Pasivo sin costo	2,773	3,614	2,356	2,427	2,000	1,810
Acreedores por Reporto	6,193	5,574	5,569	5,562	5,904	5,940
Comisiones por Devengar	408	469	483	497	512	528
Capital	8,736	9,756	10,758	11,806	12,932	14,145

Estado de Resultados Proforma

Sin duda el principal indicador de la salud financiera de la Institución se ve reflejada a través de la utilidad neta. La información del estado de resultados proforma 2014-2018 permite mostrar la evolución de los ingresos y egresos estimados de la Institución considerando para ello las estrategias ya mencionadas en el corto y mediano plazo.

Estado de Resultados (millones \$)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por interés	3,666	3,993	4,138	4,344	4,559	4,800
Gastos por Intereses	-965	-1,062	-1,105	-1,149	-1,195	-1,243
Margen Financiero	2,701	2,931	3,033	3,195	3,364	3,557
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-71	-80	-103	-117	-130	-144
Margen Financiero ajustado por riesgo cred.	2,630	2,850	2,929	3,078	3,234	3,414
Comisiones y tarifas cobradas	202	764	795	834	886	930
Comisiones y tarifas pagadas	-89	-83	-87	-90	-94	-98
Resultado por intermediación	35	57	60	63	66	69
Otros Ingresos, (egresos) de la operación	95	76	79	83	88	92
Gastos de administración y promoción	1,935	2,275	2,389	2,528	2,654	2,785
Servicios Personales (1000)	747	776	815	880	920	965
Materiales y suministros (2000)	88	112	121	126	133	140
Servicios Generales (3000)	759	1,046	1,095	1,146	1,206	1,266
Depreciaciones	133	132	139	146	153	160
IVA, Reexpresión del gasto y PTU	208	209	219	230	242	254
Resultado de la Operación	1,552	1,390	1,387	1,440	1,526	1,622
ISR y PTU causados	-407	-362	-376	-384	-391	-399
ISR y PTU diferidos	-9	-8	-9	-9	-9	-9
Resultado antes de Part. en asociadas	1,135	1,020	1,003	1,048	1,126	1,214
Part. en el resultado de subsi. y asociadas	0	0	0	0	0	0
Resultado Neto	1,135	1,020	1,003	1,048	1,126	1,214

Conforme a las cifras antes mostradas, es importante precisar lo siguiente:

- El principal indicador de rentabilidad (ROA) se mantendrá en niveles superiores del 2%; en tanto, el ROE deberá ubicarse en niveles superiores al 8% promedio anual.
- El costo operativo se mantendrá con un crecimiento moderado, y deberá ser acorde al nivel de las operaciones que lleve a cabo el Banco.
- Es así que la utilidad de Banjercito se estima constante en el periodo 2014-2018, buscando alcanzar niveles inclusive superiores a \$1,200 millones en algunos años; sin embargo, es importante mencionar que si bien se busca mantener adecuados niveles de utilidades, el reto es contar con una mayor penetración del mercado objetivo.

En suma, a continuación se presentan 6 indicadores estratégicos de gestión del Banco a los que se les dará seguimiento para su cumplimiento a finales de 2018:

Indicador	Cálculo	Meta 2018
Cobertura de Mercado	Militares con Crédito / Universo de Militares	80% como mínimo
PQ vía Banca Electrónica	Número de PQ otorgados por Banca Electrónica / Número de PQ total otorgados	50%
Equidad de Género	Saldo Cartera a cónyuges / Saldo de Cartera de Consumo e Hipotecaria	10%
Crecimiento de Cartera de Crédito	(Cartera de Crédito en 2018 / Cartera de Crédito en 2013) - 1 * 100	90%
Suficiencia del Margen Financiero	Margen Financiero / Costo Operativo	120% como mínimo
Índice de Morosidad	Saldo Cartera Vencida / Saldo Cartera Total	1%

2.4 Previsión de modificación a la estructura orgánica.

El Banco no ha tenido cambios significativos en su estructura orgánica durante más de 10 años¹³, aun cuando ha sido evidente el crecimiento en el saldo de cartera y en su operación bancaria en general. Inclusive, durante los últimos 5 años se han aperturado al menos 2 sucursales nuevas cada año, sin haber formalizado plazas adicionales para atender la operación de esos nuevos centros de negocio; es decir, actualmente existe un déficit real en las plazas de la Estructura Orgánica.

La Estructura Orgánica actual de la Institución asciende a 1,655 plazas, que incluyen 70 plazas de carácter eventual (11 de mando y 59 Operativas) que han sido autorizadas por la SHCP desde 2012.

Estructura Actual

Plaza	
Mando Medio	308
Operativo	1,347
Total	1,655

El reto de Banjercito será bancarizar en mayor medida al personal militar y naval, atendándolo de manera cercana y directa en lugares donde se encuentre adscrito y que aún no cuentan con presencia física de la

¹³ La Estructura Orgánica en 2003 era de 1,459 plazas; en 2006 de 1,456 plazas; en 2009 de 1,597 plazas y en 2010 (vigente) de 1,585 plazas.

Institución. En este sentido será necesario la construcción de 4 sucursales en promedio de forma anual, para así establecer una Red de 80 sucursales al cierre de 2018.

Para ello, se prevé un requerimiento adicional de plazas para cubrir la infraestructura humana que requiere el crecimiento programado de las sucursales, así como reforzar la operación de algunas áreas del corporativo, principalmente. Durante el periodo 2013-2018 el requerimiento de plazas se estima de 179 con un costo asociado a la partida "Creación de Plazas" por un monto de \$128 millones aproximadamente, conforme a lo siguiente:

Año	Mando Medio	Operativas	Plazas Totales	Costo Total (\$millones)
2015	6	36	42	30.1
2016	8	33	41	29.5
2017	4	44	48	34.4
2018	4	44	48	34.4
Total	22	157	179	128.4

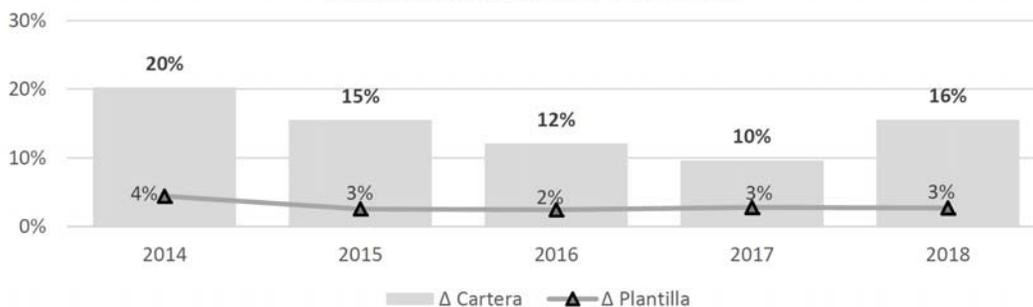
Las plazas consideradas para 2015 están asociadas a la apertura de 6 sucursales, en tanto que para 2016 se considera la apertura de 3 sucursales y 20 plazas para reforzar las áreas de Control Interno y de Seguimiento de Crédito del Corporativo ante el inminente crecimiento en las operaciones crediticias de los próximos años.

Para 2017 se incorporarán las plazas asociadas a la construcción de 4 sucursales y 20 plazas para ayudar en la operación de aquellas que tendrán mayor operación como consecuencia del proceso de evaluación y originación de crédito que ya se realizará en su totalidad en cada una de ellas. Para el ejercicio 2018 se considera el mismo número de requerimiento de plazas.

Con lo anterior, la plantilla estimada en 2018 ascenderá a 1,834 plazas, lo que representa un crecimiento de tan sólo el 10% con respecto a la plantilla actual. Ello es congruente con la naturaleza de las operaciones de crédito de primer piso de la Institución y el crecimiento del saldo de la cartera de crédito, el cual se estima que casi se duplique al pasar de \$20,245 millones al cierre de 2013 a \$39,876 millones al cierre de 2018.

Plaza	Plantilla Actual	Requerimiento de plazas	Plantilla 2018
Mando Medio	308	22	330
Operativo	1,347	157	1,504
Total	1,655	179	1,834

Crecimiento de Cartera VS Plantilla



Es importante mencionar que en su oportunidad se evaluarán posibles cambios a la plantilla del Banco en función de los requerimientos normativos; en particular se analizará el impacto en plazas que conllevará la implementación del Sistema de Control y Evaluación Especial para las Instituciones de Banca de Desarrollo contemplado en la Reforma Financiera.

2.5 Previsión y Organización de los recursos para alcanzar los objetivos

Las metas y objetivos anteriormente mencionados serán atendidos por la Institución mediante programas específicos, cuya operación se basa en 4 actividades institucionales a las cuales se destinan y etiquetan los recursos presupuestales del Banco.

La primera actividad institucional consiste en las actividades de apoyo a la función pública y buen gobierno que es la encargada supervisar y llevar a cabo tramos de control para que el desarrollo de las actividades financieras de Banjercito se realicen en apego a lo establecido por las autoridades competentes. Para ello la Institución destina el 1% del presupuesto total autorizado.

La segunda actividad es la de carácter administrativo, la cual tiene la encomienda principal de contratar y administrar los insumos físicos y materiales, así como los servicios que requiere la Institución para el desarrollo de su actividad crediticia. Para ello la Institución destina el 4% del presupuesto total autorizado.

Por su parte la tercera actividad y la que representa el mayor esfuerzo, es aquella orientada a otorgar financiamiento al personal de las fuerzas armadas, en cumplimiento al objeto social del Banco; es decir, es la actividad más sustantiva del Banco y que se refleja en el volumen de colocación de créditos. Para ello la Institución destina el 75% del presupuesto total autorizado.

Para lograr lo anterior, Banjercito mantiene una innovación continua en el portafolio de productos con créditos de consumo, adquisición de bienes, y créditos hipotecarios que le permitan elevar la calidad de vida del sector objetivo. Entre los principales productos que ofrece esta Sociedad Nacional de Crédito destacan los créditos de liquidez (Préstamo Quirografario Normal y Especial de 1 y 2 años), Créditos para la Adquisición de Bienes de Consumo Duradero (Automóvil, Muebles, Equipo de Cómputo, Armas, etc.), y Créditos Hipotecarios en diversas modalidades: con subsidio al frente del Gobierno Federal a través de la CONAVI (Vivienda Fácil), para la adquisición de Vivienda Media y Residencial (Credi Casa), y el cofinanciamiento con el ISSFAM.

En lo que respecta a los productos de captación que se ofrecen al público en general, la gama está integrada por cuentas de captación a la vista (Chequeras, Invernómina, Cuentas de Ahorro, etc.) y los depósitos a plazo (Inversión Estratégica y Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento), principalmente.

Finalmente, la cuarta y última actividad es la referente a la prestación de los Servicios Bancarios Fronterizos, que está enfocada a realizar las operaciones en las fronteras norte y sur del país para la internación temporal y definitiva de vehículos al interior del territorio nacional, así como lo referente al cobro de los derechos a turistas que ingresaron al país. La Institución destina el 20% del presupuesto total autorizado a esta actividad.

En base a lo anterior, la ejecución de estas actividades considerará la previsión de los recursos en el presupuesto de Gasto Corriente e Inversión Física de cada año, en concordancia con la salud financiera y el logro de los objetivos institucionales.

Para el 2014, el programa financiero implica un gasto programable de \$2,634 millones; con ello se pretende obtener un flujo de otorgamiento de crédito de \$22,987 millones, con un techo de intermediación financiera de \$3,564 millones. El saldo de cartera al cierre de 2014 se estima en \$24,341 millones.

En base a lo anterior, el crecimiento operacional previsto en la Institución implicará un mayor ejercicio de recursos presupuestales acorde con la evolución en el otorgamiento de crédito y en la prestación de servicios bancarios en general.

El presupuesto estimado para el periodo 2014-2018 considera los siguientes supuestos:

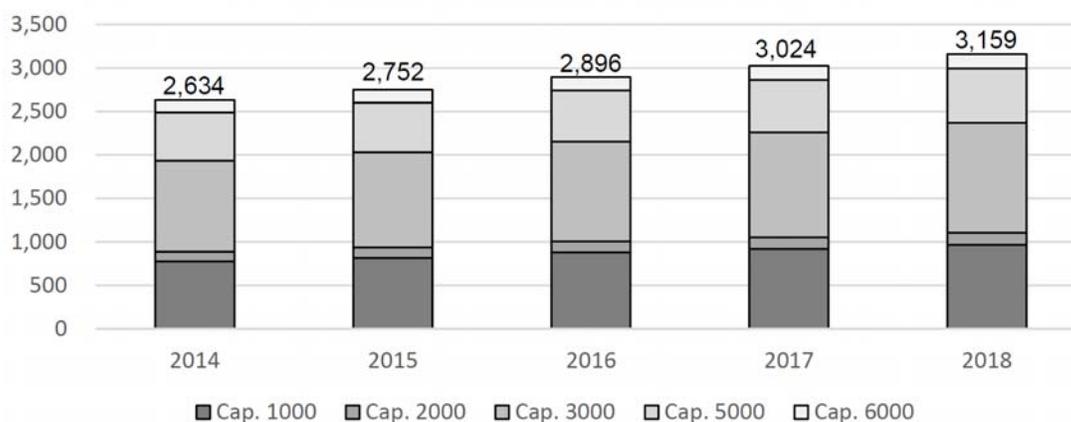
- Un escenario inflacionario del 3% promedio anual.
- Incremento en el Capítulo 1000 Servicios Personales conforme el crecimiento contemplado en la Estructura Orgánica.
- Mantener la cobertura al Fondo de Pensiones de los empleados del Banco en 100%.
- Mantener una proporción constante del Capítulo 2000 Materiales y Suministros con relación al Gasto Programable (4%).
- Mantener una proporción constante del Capítulo 3000 Servicios Generales con relación al Gasto Programable (40%).

- El gasto en Inversión Física es acorde al programa de crecimiento de Sucursales (4 sucursales nuevas en promedio por año).
- Implementación del nuevo Sistema Central Bancario en un plazo de 5 años a partir del 2014.
- En suma, se proyecta un crecimiento anual del Gasto Programable del 4.5% en promedio.

De esta manera y tomando en cuenta los supuestos antes mencionados, el proyecto de presupuesto de gasto programable para el periodo 2014-2018, se estima conforme a lo siguiente:

Capítulo (Cifras en \$ millones)	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Personales	776	815	880	920	965
Materiales y Suministros	112	121	126	133	140
Servicios Generales	1,046	1,095	1,146	1,206	1,266
Gasto Corriente	1,934	2,031	2,152	2,259	2,371
Bienes Muebles e Inmuebles	555	570	590	605	625
Obra Pública	145	151	154	160	163
Inversión Física	700	721	744	765	788
Gasto Programable Estimado	2,634	2,752	2,896	3,024	3,159

Integración del Gasto Programable
(\$ millones)



El presupuesto estimado contempla el incremento anual en la plantilla (servicios personales) como consecuencia de la ampliación de la Red de Sucursales. Ello se reflejará en los insumos del Banco, por lo que el crecimiento del capítulo 2000 se debe principalmente a la creciente demanda de materiales y útiles de oficina que serán destinadas a las nuevas sucursales, así como la adquisición de refacciones y accesorios para las sucursales ya existentes.

Derivado del crecimiento en los diferentes servicios que ofrece esta Institución y el crecimiento de sucursales, se espera un incremento en los servicios básicos y en los gastos de comunicación y conducción de señales digitales, mantenimiento de equipos y de infraestructura, etc., en general, los gastos del capítulo 3000 Servicios Generales se incrementarán conforme al crecimiento de la operación del Banco.

Finalmente, el programa de crecimiento de la red de sucursales se ve plasmado dentro del presupuesto de inversión física, el cual considera tanto la construcción de las nuevas sucursales (Obra Pública) como el equipamiento (Bienes Muebles) de las mismas, incluyendo la renovación de equipo de oficina de las sucursales con mayor antigüedad. Además la inversión física privilegiará el gasto en sistemas, soluciones y seguridad informáticos que soportan la operación sustantiva de la Institución.

2.6 Coordinación con Entidades

El logro de los objetivos plasmados en el Programa Institucional 2014-2018 depende en su gran mayoría de los esfuerzos que realice el personal a nivel Corporativo, en la Red de sucursales y en las Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos. Sin embargo, es necesario aprovechar las áreas de oportunidad y sinergias con diversas Dependencias y Entidades gubernamentales, que permitan obtener mayores beneficios tanto para nuestro nicho de mercado como para sus familias, y también para el público en general.

Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.

En primer término es necesario reconocer el decidido apoyo recibido por parte del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM). Los productos y servicios que se diseñen en coordinación con ese Instituto representarán, sin duda alguna, la oferta de mejores términos y condiciones para personal militar y naval, en servicio activo y en situación de retiro.

Basta mencionar el éxito que han tenido los esfuerzos de bancarización para el pago de haberes del personal militar retirado a través de tarjetas de débito emitidas por Banjercito (Invernómina), lo que ha reducido los costos de traslado y ha permitido realizar disposiciones en cajeros automáticos o compras directamente en múltiples establecimientos comerciales a lo largo del territorio nacional.

Uno de los principales logros alcanzados por la presente administración fue la firma de un Convenio de Colaboración entre el ISSFAM y esta Sociedad Nacional de Crédito para atender una de las mayores demandas de nuestro nicho de mercado, abriendo la posibilidad de ofrecer créditos hipotecarios en cofinanciamiento con las siguientes características:

- Otorgamiento ISSFAM (según el tabulador para Crédito Hipotecario).
- Monto mínimo de otorgamiento por Banjercito: \$390,000.00.
- Tasa de interés: ISSFAM 4%, Banjercito 10%.
- Comisión por apertura: 1% sobre el monto otorgado por Banjercito.
- Originación (evaluación y contratación) por Banjercito.
- Administración del crédito (cobranza y recuperación) por Banjercito.
- Garantía: En primer lugar para Banjercito.

Este nuevo producto crediticio conllevará la obtención de casas habitación de mejor calidad y ubicación para el personal militar, lo que representará un incremento en su bienestar familiar.

Comisión Nacional de Vivienda.

El apoyo para la adquisición de vivienda por parte del personal militar y naval es un objetivo que se enmarca dentro de la meta II "México Incluyente" del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Sin duda, contar con una vivienda digna es una de los mejores indicadores de bienestar. Por ello, se continuará llevando a cabo la debida coordinación con la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) para otorgar crédito hipotecario a personal militar de bajos ingresos que incluyan subsidios al frente por parte del Gobierno Federal, al amparo de nuestros productos Vivienda Fácil 2 y 3.

De esta manera, se estima que anualmente se coloquen más de 4,500 créditos hipotecarios con una derrama anual de otorgamiento de \$1,000 millones, que conlleven la canalización de subsidios de la CONAVI por \$300 millones, aproximadamente.

Autoridades Fronterizas y Migratorias

Desde hace más de 20 años Banjercito tiene la encomienda por parte del Gobierno Federal de prestar diversos Servicios Bancarios Fronterizos, tales como la expedición de permisos para la Internación e Importación Temporal de Vehículos, la inspección física y vehicular de la Importación Definitiva de Vehículos, y el cobro de Derechos por Actividades no Remuneradas, principalmente.

Estos importantes y estratégicos servicios se llevan a cabo atendiendo los procedimientos determinados por el Servicio de Administración Tributaria, la Secretaría de Gobernación (Instituto Nacional de Migración), el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Secretaría de la Función Pública, el Consejo de Promoción Turística de México, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, entre otras.

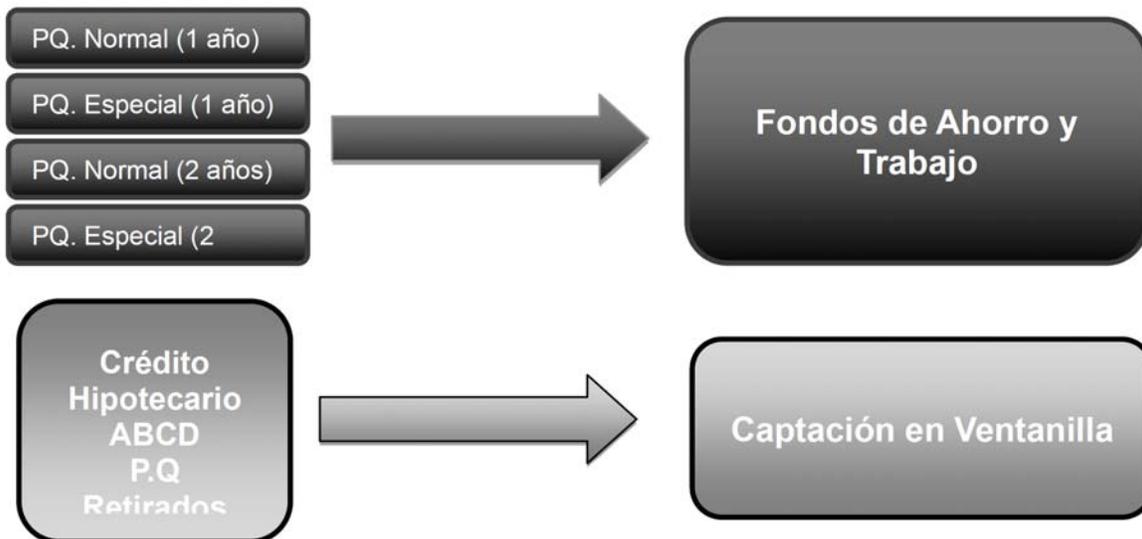
Banjercito, S.N.C. mantendrá un estricto canal de comunicación con las autoridades hacendarias y migratorias para el diseño y puesta en marcha de trámites y servicios modernos operando con tecnología de vanguardia, en aras de coadyuvar con el objetivo de contar con una frontera segura e inteligente.

Capítulo 3: Estrategias del Banco en cumplimiento al Mandato de la Banca de Desarrollo

3.1 Fomento del desarrollo de alternativas para maximizar de forma individual o con otros intermediarios.

Como parte del nuevo mandato de la Banca de Desarrollo previsto en la Reforma Financiera, a continuación se señalan los proyectos que en específico se contempla instrumentar en esta Sociedad Nacional de Crédito.

La modificación a la Ley Orgánica de Banjercito permitió al H. Consejo Directivo aprobar nuevas reglas de negocio para el uso de los Fondos de Ahorro y Trabajo en específico las nuevas reglas de fondeo son las siguientes:



Asimismo el H. Consejo Directivo aprobó reglas adicionales para el fondeo de créditos otorgados siendo el siguiente:

Los adeudos por concepto de préstamos (todos) que no fueran cubiertos por los militares podrán ser descontados, después de seis meses de su vencimiento, o en un plazo menor con autorización del acreditado, a sus fondos de ahorro o de trabajo y en cuanto a los militares con haber de retiro y a los pensionistas, los mismos se aplicarán a los haberes de retiro o percepciones que disfrute.

Todo lo anterior permitió que a partir del 13 de enero de 2014, se iniciara la colocación de Préstamos Quirografarios Normales y Especiales a 2 años, con las siguientes características:

- **PQ Normal (2 años)**
 - **Dirigido a:** Generales, Jefes, Oficiales y Tropa
 - **Tasa:** 9.00% (Generales, Jefes y Oficiales)
8.00% (Tropa)
 - **Comisión por Apertura:** 2.00%

- **Fondo de Garantía:** 1.00%
 - **Plazo:** hasta 48 quincenas
 - **Monto:** de acuerdo tabulador
- **PQ Especial (2 años)**
- **Dirigido a:** Generales, Jefes, Oficiales y Tropa (se excluyen los grados Soldado / Marinero)
 - **Tasa:** 16.00%
 - **Comisión por Apertura:** 2.00%
 - **Fondo de Garantía:** 2.50%
 - **Plazo:** hasta 48 quincenas
 - **Monto:** de acuerdo a tabulador

La aceptación de estos nuevos productos es evidente pues durante los dos primeros meses del 2014 se otorgaron 46,269 PQ's Normales por un monto de \$1,816 millones y 11,889 PQ's Especiales por un monto de \$416 millones.

3.2 Crear programas y productos que promuevan la inclusión financiera, la innovación y la perspectiva de género.

En cumplimiento al art. 3 de su Ley Orgánica, Banjercito otorga créditos al personal militar y naval en servicio activo y en situación de retiro. Por su parte, el último párrafo del art. 6 de la propia Ley Orgánica establece que el Banco debe ajustar sus programas a las políticas financieras del Gobierno Federal.

Dentro de las reformas estructurales que ha desarrollado el Ejecutivo Federal, destaca por su impacto al Banco la denominada "Reforma Financiera" que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero del 2014 que actualizó el siguiente marco normativo.

Cabe señalar que Banjercito ha dado cumplimiento a las directrices en materia de Equidad de Género emitidas por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y en materia de prestación de servicios de Banca y Crédito, el Banco otorga por igual los productos y servicios a los elementos de las Fuerzas Armadas, sin importar su género, por lo que actualmente, el 9% del saldo de la cartera está canalizada a mujeres (10% en número).

Es para ello que al amparo del Programa de Crédito para Familiares en primer grado (consanguinidad y afinidad) del personal militar, se destinarán recursos por \$400 millones para que cónyuges de militares y navales puedan adquirir vehículos, en atención a la Política de Género establecida por el Ejecutivo Federal.

3.3 Promover la sustentabilidad ambiental en sus programas operativos y financieros.

Por la naturaleza de los créditos del Banco, la sustentabilidad ambiental y la innovación serán promovidas en la medida en que se financie algún proyecto de inversión.

Capítulo 4: Otros Aspectos de la Reforma Financiera

A continuación se presenta el detalle de 16 acciones que deben instrumentarse con motivo de la modificación y actualización de la legislación; en particular, a la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) y a la propia Ley Orgánica del Banco (LOBJTO).

4.1 Acceso a servicios financieros (Art. 42 de la LIC)

Se debe fomentar el desarrollo de alternativas para maximizar de forma individual o con otros intermediarios el acceso a los servicios financieros en beneficio de quienes por sus características y capacidades encuentran un acceso limitado a los mismos.

A partir del 13 de enero de 2014 el Banco otorga el PQ Normal y Especial a 2 años. Además, en la sesión del 26 de febrero de 2014, el H. Consejo Directivo autorizó el otorgamiento de créditos ABCD para familiares en primer grado de personal militar y naval (\$1,000 millones como programa inicial).

Estatus: Cumplido.

4.2 Régimen de Recursos Humanos (Art. 42 fracc. XVIII de la LIC., Art. 45 fracc. V y 57 de la LOBJTO)

A propuesta del Comité de Recursos Humanos, el Consejo deberá aprobar aspectos como lo son la Estructura Orgánica, tabuladores de sueldos y prestaciones, política salarial, percepciones extraordinarias, entre otras.

Se realizarán los estudios que correspondan y los resultados serán la base para futuras modificaciones en función de los alcances de la reingeniería de procesos señaladas en el presente Programa Institucional.

Estatus: En proceso (2014).

4.3 Manuales de remuneraciones y jubilaciones (Art. 42 fracc. XIX y 43 bis de la LIC., Art. 3 de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, Art. 44 fracc. V y Art. 57 de la LOBJTO)

Se deberán elaborar los manuales de remuneraciones, jubilaciones, derechos y obligaciones para el personal de confianza.

Estos manuales serán elaborados y tomarán como base las actuales Condiciones Generales de Trabajo. Se deberán atender los criterios que determine la Subsecretaría de Egresos de la SHCP.

Estatus: En proceso (Junio 2014).

4.4 Fondo de Ahorro y de Trabajo (Art. 23 y 44 fracción VII de la LOBJTO)

Definir términos y condiciones para el otorgamiento de préstamos con cargo al Fondo de Ahorro y de Trabajo.

A partir del 13 de diciembre de 2013 el H. Consejo Directivo autorizó las nuevas reglas para el uso de los Fondos de Ahorro y de Trabajo (se destinan sólo para otorgar PQ's a 1 y 2 años), que entraron en vigor a partir del 13 de enero de 2014.

Estatus: Cumplido.

4.5 Préstamos de Mediano Plazo (Art. 27 y 31 de la LOBJTO)

Modificar las reglas para el otorgamiento de préstamos a corto y mediano plazo.

Con fecha 13 de diciembre de 2013 el H. Consejo Directivo autorizó un nuevo préstamo a mediano plazo (PQ a 2 años), el cual entró en vigor a partir del 13 de enero de 2014.

Estatus: Cumplido.

4.6 Políticas de Descuento (Art. 33 y 44 fracc. VIII de la LOBJTO)

Establecer las políticas para los descuentos de los adeudos por concepto de préstamos no cubiertos con cargo a los Fondos de Ahorro o de Trabajo, así como en los haberes de retiro o percepciones de los pensionistas. Modificar las reglas para el otorgamiento de préstamos a corto y mediano plazo.

El 13 de diciembre de 2013 el H. Consejo Directivo autorizó las políticas para la aplicación de los Fondos de Ahorro y de Trabajo como garantía de los PQ Normales y Especiales (para cubrir incumplimientos en caso de deserciones, bajas y procesados) que entraron en vigor a partir del 13 de enero de 2014.

Estatus: Cumplido.

4.7 Políticas para la determinación de intereses (Art. 44 fracción VI de la LOBJTO)

Establecer la política para la determinación de los intereses que se paguen a los Fondos de Ahorro y de Trabajo.

El 26 febrero del 2014 el H. Consejo Directivo autorizó la política para la determinación de las tasa de interés pagadas a los Fondos de Ahorro y de Trabajo (se pagará el costo promedio ponderado de la captación a plazo del Banco). La política ya fue autorizada por la SHCP.

Estatus: Cumplido.

4.8 Políticas Transversales (Art. 44 Bis 2, 44 Bis 3, 44 Bis 4 de la LIC)

Establecer las 3 políticas transversales: inclusión financiera, equidad de género e innovación.

Las acciones a realizar están plasmadas en este Programa Institucional:

- a) Créditos ABCD para familiares de personal militar y naval (\$1,000 millones como programa de inclusión financiera).
- b) Destinar \$400 millones de créditos ABCD para cónyuges de personal militar y naval (equidad de género).
- c) Las políticas de innovación en sustentabilidad ambiental serán instrumentadas en la medida en que se financie algún proyecto de inversión.

Estatus: Cumplido.

4.9 Estrategia y criterios sobre plazos, tasas, riesgo y tipos de negocio (Art. 44 fracc. IX Ter de la LIC)

Definir las estrategias y criterios en los que deberá establecerse, entre otros, tasas, plazos, riesgos de las operaciones y tipos de negocio, atendiendo a los rendimientos que el propio H. Consejo Directivo acuerde como objetivo.

Se definieron nuevas reglas de negocio aprobadas por el H. Consejo Directivo el pasado 13 de diciembre de 2013 que entraron en vigor el 13 de enero de 2014. Además, se han aprobado nuevos productos de crédito, tales como el cofinanciamiento hipotecario Banjercito-ISSFAM y los créditos ABCD para familiares en primer grado de personal militar y naval.

Estatus: Cumplido.

4.10 Sustentabilidad Ambiental (Art. 44 Bis 5 de la LIC)

Promover la sustentabilidad ambiental en los programas operativos y financieros, así como incentivar la responsabilidad ambiental corporativa.

Dentro de este Programa Institucional se ha señalado que por la naturaleza de los créditos del Banco, la sustentabilidad ambiental será promovida en la medida en que se financie algún proyecto de inversión.

Estatus: No aplica (El banco no cuenta con este tipo de proyectos).

4.11 Políticas para cesión de activos y pasivos (Art. 42 fracc. XI Bis de la LIC)

Definir las normas o bases generales para la cesión de activos y pasivos, en las que se determinarán las operaciones que deban ser sometidas a autorización previa del H. Consejo Directivo.

Se procederá a elaborar la propuesta correspondiente. No obstante, la cesión de activos y pasivos no es una operación tradicional en el Banco.

Estatus: En proceso (Junio 2014).

4.12 Políticas para la contratación de servicios (Art. 42 fracc. X de la LIC)

Definir las políticas y bases generales para la contratación de servicios que requiera la Institución.

Se presentará al H. Consejo Directivo una propuesta de las políticas y bases generales para la contratación de servicios del Banco.

Estatus: En proceso (Junio 2014).

4.13 Reglamento Orgánico (Art. 23, 39, 40, 44, 46 y 47 de la LOBJTO)

Se deberá modificar el Reglamento Orgánico en los aspectos relativos al Presidente suplente del H. Consejo Directivo, Sesiones del H. Consejo Directivo (trimestrales), Facultades del H. Consejo Directivo, Facultades del Director General, Vigilancia de la Sociedad, etc.

Se enviará a la SHCP la propuesta de actualización al Reglamento Orgánico acorde con la última modificación a la Ley Orgánica de la Institución.

Estatus: En proceso (primer semestre del 2014).

4.14 Manuales de Comités (Art. 44 y 57 de la LOBJTO)

Se deberán modificar los siguientes Manuales: Manual de Crédito, Manual del Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional y Manual del Comité de Crédito Interno.

Los manuales antes mencionados serán modificados al interior de la Institución.

Estatus: En proceso (primer semestre del 2014).

4.15 Informes Trimestrales (Art. 55 Bis 1 de la LOBJTO)

Publicar los informes trimestrales a través de Internet sobre el estado que guarda su patrimonio, así como la información relativa a su situación financiera, administrativa y de su cartera, población atendida y distribución por crédito directo, a través de intermediarios y garantías.

Se difundirán los informes trimestrales en los plazos y términos solicitados.

Estatus: En proceso (primer informe: abril 2014).

4.16 Extinción del Fideicomiso 55 Bis LIC (Artículo Vigésimo Primero Transitorio fracc. III)

Extinguir el fideicomiso a que se refería el artículo 55 Bis de la Ley de Instituciones de Crédito.

El Comité Técnico del Fideicomiso aprobó la extinción del Fideicomiso en sesión celebrada el 28 de enero de 2014. El Convenio de Extinción del Fideicomiso se suscribió con fecha 30 de enero 2014.

Estatus: Cumplido.

Capítulo 5: Conclusiones

El objetivo correspondiente a la adecuada y eficiente prestación de los servicios financieros y bancarios a los integrantes de las fuerzas armadas es la principal meta de Banjercito, S.N.C., con términos y condiciones por demás favorables en comparación con los ofrecidos en el mercado. El Banco es el vehículo adecuado para la atención de las necesidades financieras de las fuerzas armadas, y para cubrir los requerimientos de las Dependencias militares y navales, tomando en cuenta su marcada solidez financiera y operativa.

Banjercito, S.N.C., como Institución de Banca de Desarrollo, continuará atendiendo de manera prioritaria a los integrantes de las fuerzas armadas, pero con más alternativas de crédito y de productos de ahorro e inversión disponibles también para sus familiares y para el público en general.

De igual manera, el compromiso por bancarizar a su nicho de mercado es permanente, por lo que el fortalecimiento de su administración en materia operativa y financiera será continuo, con los más altos estándares de calidad e innovación.

La infraestructura financiera del Banco permite contar con una Institución sólida para el Gobierno Federal, que puede atender de manera oportuna las directrices emanadas por las autoridades financieras y sectoriales, y coadyuvar de manera directa en el logro de algunos programas sectoriales de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina.

Asimismo, el crecimiento de la operación sustantiva de la Institución requiere el crecimiento de la estructura orgánica, para continuar brindando servicios de calidad al sector objetivo, cumpliendo con las mejores prácticas bancarias a través de una eficiente y cada vez mayor Red de Sucursales y Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos.

El presente documento es una herramienta primordial para definir el rumbo que la Alta Dirección propone para el Banco en el corto, mediano y largo plazos detallando las estrategias que permitan cumplir los objetivos institucionales en el marco de su Ley Orgánica y al amparo de la nuevas reglas y retos que establece la Reforma Financiera.

Con toda seguridad, el Banco mantendrá un adecuado nivel de crecimiento que le permitirá ubicarse en mayor medida como una Institución altamente competitiva dentro del sistema financiero, gracias a la calidad de sus servicios, la modernización de sus operaciones y la atención personalizada con altos niveles de seguridad.

Por supuesto, su operación atenderá en todo momento las directrices que establezcan las autoridades financieras y sectoriales del país, y la legislación vigente. Todo ello, sin duda demandará de un esfuerzo conjunto del personal de la Institución para el logro de los objetivos enmarcados dentro de este Programa Institucional.

México, D.F., a 28 de abril de 2014.- El Director General, Gral. Div. DEM. **Carlos Demetrio Gaytán Ochoa**.- Rúbrica.