

2014 - 2018

Programa Institucional

Glosario

BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.
Sector	El conformado por los Organismos de Integración, las Entidades de Ahorro y Crédito Popular y por las personas morales y grupos de personas físicas, a que se refiere la Ley de Ahorro y Crédito Popular, así como por las personas físicas y morales que reciben u otorgan servicios a éstas de acuerdo a los criterios autorizados por el Consejo Directivo de BANSEFI.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018.
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular.
LRASCAP	Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
L@Red de la Gente	Alianza comercial entre Sociedades de Ahorro y Crédito Popular (Cajas de Ahorro, Cooperativas, Sociedades Financieras Populares) y BANSEFI.
MIR	Matrices de Indicadores para Resultados.
PTB	Plataforma Tecnológica de BANSEFI.
SACPYC	Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo.

BANSEFI, como Banco Social, se ha convertido en un instrumento de especial relevancia para lograr una mayor inclusión financiera y elevar los niveles de ahorro y servicios financieros en el país.

El Programa Institucional de BANSEFI se fundamenta en el contenido de los Programas Institucionales que las sociedades nacionales de crédito deben elaborar, en cumplimiento a lo previsto en el artículo 31 párrafo segundo de la Ley de Instituciones de Crédito, y en lo establecido en los artículos 47, 48 y 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Adicionalmente, dados los cambios estructurales que está experimentando la banca de desarrollo derivado de la Reforma Financiera (10 de enero de 2014), del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y del PRONAFIDE 2013-2018, BANSEFI redefinió el modelo y estrategia del negocio, avocándose a convertirse en banca de primer piso y al logro de la estrategia de inclusión financiera del Gobierno Federal. De esta forma, BANSEFI ha redefinido su visión, misión, valores, población objetivo, productos y servicios.

En este orden de ideas, vale la pena recordar que, a fin de contribuir al desarrollo económico, social, individual y familiar, así como brindar productos y servicios financieros a la población excluida del sistema bancario y lograr que un mayor número de mexicanos utilicen productos y servicios financieros formales, se propone que BANSEFI, además de atender las figuras a las que se refiere la LACP y la LRASCAP, oriente sus esfuerzos a las personas físicas y morales que:

- Se encuentren entre la población excluida (la que no tiene acceso a servicios financieros);
- Hagan uso de mecanismos informales de ahorro, crédito y otros servicios financieros; y/o;
- Segmentos económicos y de la población que tengan necesidad de servicios financieros, y que los utilicen en condiciones de mercado adversas, en términos de acceso, precio y/o calidad.

Por su parte, la autosustentabilidad de BANSEFI es uno de los ejes rectores de los planes y acciones a adoptar en el presente Programa, alineado a las capacidades financieras del Banco, al nivel óptimo de servicios que proporciona, a sus márgenes financieros y a los segmentos de mercado que gradualmente vaya incorporando a las actividades de financiamiento.

A fin de desarrollar, poner en marcha, monitorear o dar seguimiento a un proceso de planeación y su correspondiente obtención de resultados específicos, se requiere contar con un planteamiento claro acerca de a dónde se quiere llegar, objetivo plasmado en la nueva definición de la Misión de la Institución. Asimismo, el objetivo aspiracional del Banco a mediano y largo plazo ha sido planteado en el nuevo concepto de “Visión” institucional.

MISIÓN

Contribuir al desarrollo económico del país a través de la inclusión y educación financiera con productos y servicios de calidad, confiables, eficientes e innovadores, para fortalecer el ahorro y el crédito principalmente para personas físicas y morales del segmento de bajos ingresos, con el apoyo de alianzas y redes de distribución

VISIÓN

Ser una institución de referencia internacional confiable e innovadora de banca social que favorece a elevar el nivel de bienestar de los mexicanos mediante instrumentos de inclusión financiera

Con base en lo anterior y con el análisis de fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas identificadas para la operación de la institución, se concibió el nuevo Modelo de Negocios de BANSEFI, el cual está conformado por ocho grandes componentes:

- 1) Lograr un adecuado balance financiero, convirtiéndose en un Banco Social sustentable
- 2) Segmento de Mercado. El Banco se enfocará en la población objetivo como personas físicas y morales que, de acuerdo con los criterios definidos y aprobados por el Consejo Directivo, tengan acceso limitado a los servicios financieros por su condición socioeconómica o ubicación geográfica, y a las personas morales a que se refiere la LACP y la LRASCAP.
- 3) Propuesta de Valor. El Banco diseñará productos bajo el enfoque de necesidades por segmento poblacional desarrollará una atención próxima o cercana a través de una más amplia Red de Corresponsales propia y tercerizada; y brindará rendimientos y tasas de interés de mercado y comisiones mínimas en los productos del Banco.
- 4) Actividades clave. Transitar del viejo mandato al nuevo mandato; consolidar y eficientar el servicio de distribución de programas sociales y proporcionar el servicio de crédito.
- 5) Recursos Claves. Renovar la plataforma Tecnológica y eficientar los procesos y costos operativos.
- 6) Canales de Distribución. Despliegue eficiente de cobertura a través de sucursales, L@Red de la Gente, corresponsales, cajeros automáticos, banca móvil y por internet.
- 7) Socios Estratégicos. Desarrollar relaciones efectivas con Sociedades de Ahorro y Crédito Popular (SACP), Sociedades Cooperativas, Corresponsales, otros intermediarios financieros, comercios independientes y redes del estado.

- 8) Todo lo anterior, sustentado por una infraestructura tecnológica robusta, en la reestructura organizacional y en las mejoras de la red de sucursales.

El proceso de definición del modelo de negocio y de planeación estratégica implica la definición de los objetivos estratégicos que debe lograr el Banco para que, junto con el presupuesto asignado y los recursos con los que ya cuenta, sea capaz de generar los productos y servicios financieros necesarios para cumplir con el nuevo mandato.

En este contexto, el Programa Institucional del Banco, elaborado con las premisas anteriores, incorpora –de manera destacada- los siguientes puntos:

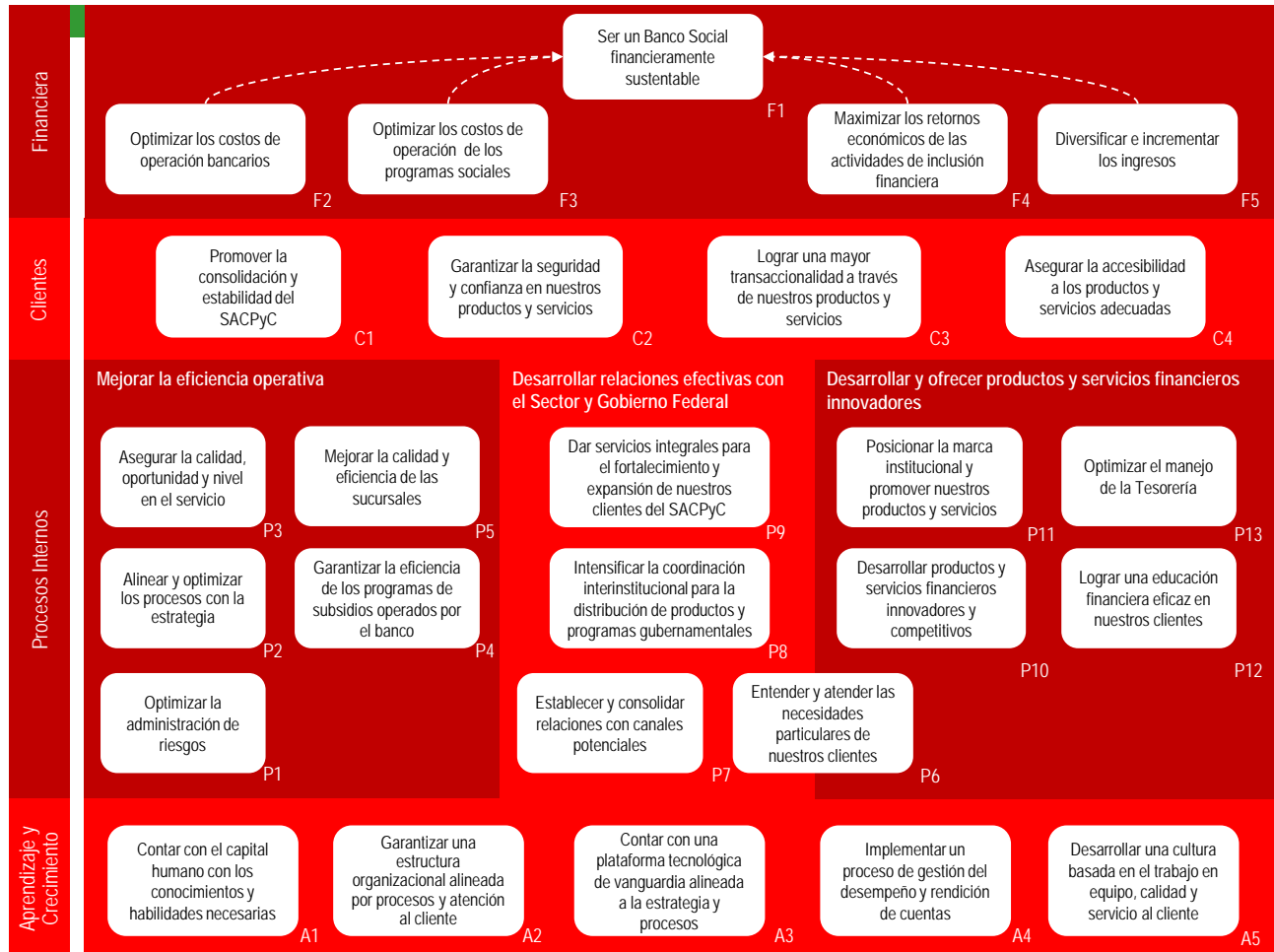
- La **alineación de los objetivos nacionales y sectoriales** con el nuevo mandato de BANSEFI, los programas presupuestarios que participarán en la contribución de estos objetivos y sus Matrices de Indicadores para Resultados con sus metas para el año 2014.
- **Los objetivos sustantivos y el mapa estratégico** de BANSEFI.
- Establecer las **estrategias, iniciativas e indicadores** que buscarán cumplir con los objetivos estratégicos del Banco.

Al respecto, y con el afán de brindar consistencia a los esfuerzos estratégicos internos con los objetivos de política pública del Gobierno Federal, la administración de BANSEFI ha establecido, con base en el PND 2013-2018, las estrategias de desarrollar productos financieros que consideren la **perspectiva de género** y la participación como la **Banca Social** con otros prestadores de servicios financieros, para multiplicar el crédito. En ese sentido, BANSEFI cuenta con cinco programas presupuestarios sustantivos, alineados a los objetivos sectoriales del PRONAFIDE 2013-2018:

	Contribución de los Programas BANSEFI con objetivos PRONAFIDE	Programas Presupuestarios	
Banca social	Contribuir al fomento de la inclusión y educación en el sistema financiero incrementando su cobertura y manteniendo su solidez y seguridad mediante la oferta de productos de captación y servicios financieros formales.	<i>E 015 - Actividades orientadas a la captación de recursos y a la provisión de servicios financieros.</i>	Perspectiva de Género
	Contribuir a la ampliación del crédito de la Banca de Desarrollo, facilitando el acceso a servicios financieros al Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo mediante la oferta de financiamiento de segundo piso permitiendo a su vez que la población tenga acceso a los servicios financieros.	<i>E 010 - Actividades orientadas a promover el financiamiento a entidades financieras no bancarias y Gobierno.</i>	
	Contribuir al fomento de la inclusión, educación, competencia y transparencia en el sistema financiero, para incrementar su penetración mediante la oferta de productos y servicios de BANSEFI.	<i>F006 - Actividades orientadas a ofrecer productos y servicios para fortalecer el sector y fomentar la inclusión financiera.</i>	
	Contribuir al fomento de la inclusión y educación financiera para incrementar la cobertura mediante la ampliación y el fortalecimiento de la infraestructura (red) bancaria	<i>F033 - Actividades orientadas al fortalecimiento de la red bancaria para la inclusión financiera.</i>	
	Contribuir al fomento de la inclusión y educación financiera, así como el acceso al crédito mediante la oferta de productos y servicios financieros a la población en localidades de menos de 50 mil habitantes.	<i>U 10 - Actividades orientadas a otorgar apoyos para la inclusión financiera y el fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo.</i>	
Inclusión Financiera			

A fin de brindar claridad acerca de los mecanismos mediante los cuales BANSEFI, a través de sus programas presupuestarios, contribuye al logro de los objetivos nacionales y sectoriales, se presentó la información de cada uno de los programas presupuestarios de BANSEFI; los componentes a desarrollar para alcanzar los objetivos nacionales y sectoriales; sus indicadores de desempeño y las metas calendarizadas correspondientes, que permitirán evaluar el logro de los objetivos establecidos, incluyendo el nivel de penetración a la población objetivo; y, finalmente, las áreas responsables.

Desde la perspectiva estratégica interna, el nuevo modelo de negocio de BANSEFI describe la manera en que la Institución, pretende atender a la población objetivo y generar valor. Todas las organizaciones crean valor sostenible a través de la combinación de sus activos intangibles, tales como capital humano; bases de datos y sistemas de información; procesos ágiles y de alta calidad; marcas y relaciones con sus clientes; así como por medio de sus capacidades de innovación y cultura. Al respecto, el Mapa Estratégico es un marco para describir cómo los activos tangibles e intangibles generan valor. Tomando en cuenta lo anterior, se presenta el Mapa de BANSEFI con los objetivos estratégicos 2014-2018:



Adicionalmente, para poder dar seguimiento al programa, se han desarrollado indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión. Los elementos estratégicos, tales como objetivos, indicadores e iniciativas se articulan a través del “Balanced Scorecard”, el cual se integra a una serie de procesos organizacionales que, a su vez, conforman un sistema integral de gestión del desempeño estratégico. Este último valida tanto la realización de

las acciones y ejecución de iniciativas estratégicas, como el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados y el logro de las metas propuestas.

En ese sentido, se ha trabajado cuidadosamente en la vinculación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, los cuales podrán actualizarse una vez que cumplan con su meta respectiva. En la medida de su cumplimiento, estos indicadores reflejarán el avance de los indicadores de las MIR, y no se contraponen con los mismos, ya que estos últimos reflejarán el resultado de los productos y servicios que ofrece la institución y que buscan contribuir al cumplimiento de su mandato, así como de los objetivos sectoriales y nacionales a través de los programas presupuestarios de BANSEFI.

Cabe indicar que una vez identificados los objetivos sectoriales de BANSEFI, y a fin de contar con una base conceptual para el desarrollo de sus objetivos estratégicos, el Banco identificó sus cinco objetivos sustantivos, alineados a los objetivos de PRONAFIDE 2013-2018, los cuales permitirán guiar el camino a seguir de BANSEFI, así como dar cumplimiento del nuevo mandato de la Institución:

OBJETIVOS SUSTANTIVOS



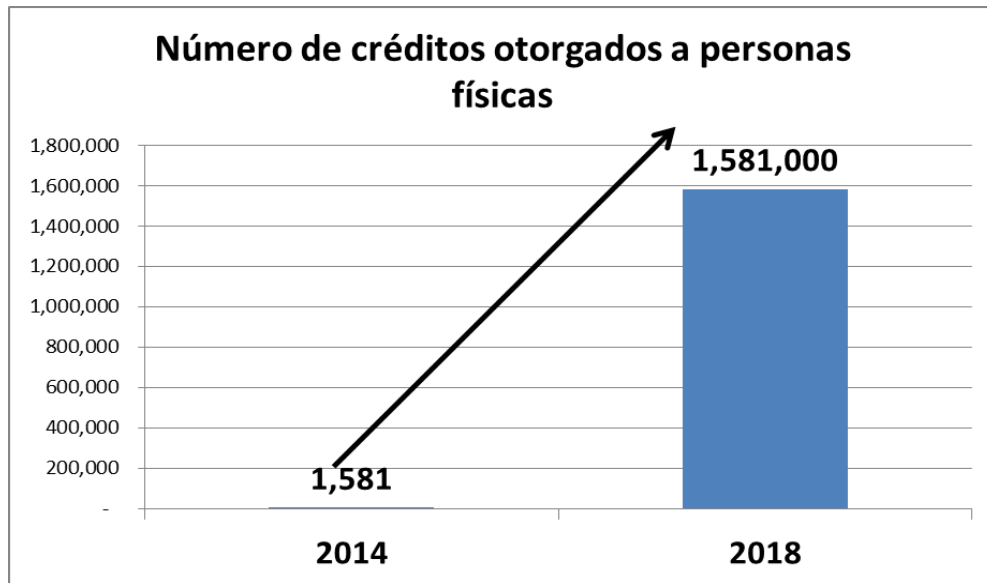
Los objetivos sustantivos plasman el rumbo a seguir por el Banco, derivado de su nuevo mandato y de las modificaciones a su marco normativo. A continuación se describen brevemente:

Objetivo I. Conformar una oferta integral de productos enfocada a las necesidades de la población sub-atendida.

Estrategias o iniciativas:

- Desarrollo e implementación de programas de **crédito de primer piso**, enfocado a ciertos segmentos de la población que conforma el Sector de BANSEFI, conforme a los criterios autorizados por su Consejo Directivo:
 - **Programa de refinanciamiento de créditos de nómina** a trabajadores al servicio del estado en condiciones adversas de financiamiento (ejemplo, trabajadores de la educación).
 - **Programa Integral de Inclusión Financiera** para beneficiarios de programas sociales: crédito, productos de ahorro, microseguros y educación financiera.
- **Nuevos productos de ahorro** adaptados a distintos segmentos de la población objetivo (a la vista, ahorro con propósito, plazo, ahorro infantil), con las mejores condiciones financieras del mercado.
 - Emisión de tarjetas que permitan ligar distintas cuentas de ahorro con propósitos distintos, a una única tarjeta, para una mejor administración de recursos por parte de los usuarios.
 - Sorteos para promover de manera más agresiva el ahorro.
- Consolidar la oferta de microseguros, remesas, recepción de pagos por cuenta de terceros.
- Investigación de mercados para adaptación de productos a los distintos segmentos.
- Campañas de difusión y educativas con énfasis para beneficiarios de programas sociales y corresponsales.

Principales resultados esperados:



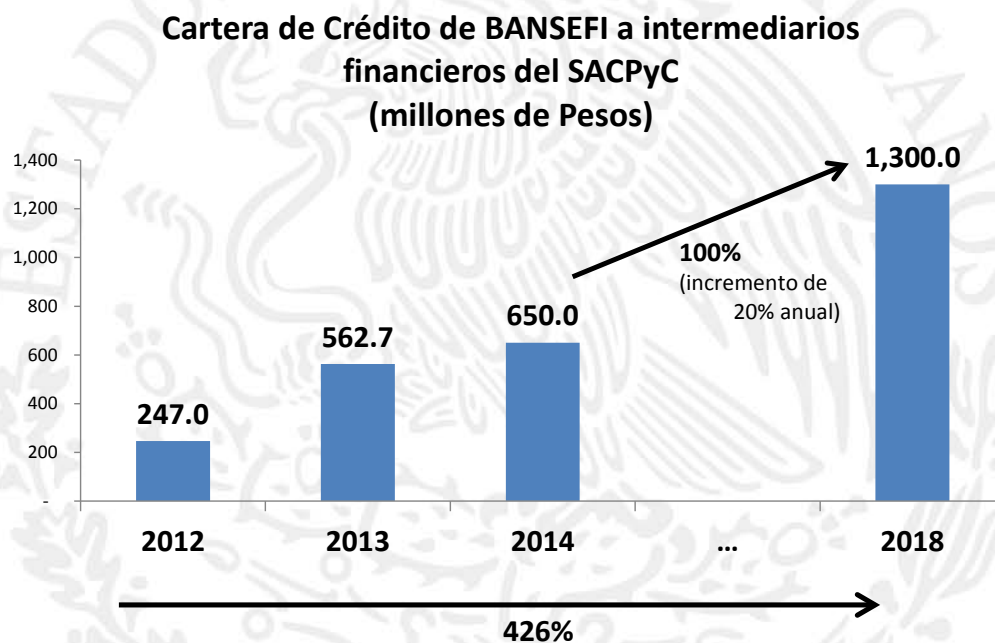
Objetivo II. Contribuir al fortalecimiento y expansión del Sector de Ahorro y Crédito Popular, como aliado promotor de la inclusión financiera

Estrategias o iniciativas:

- Fortalecer la promoción y procesos internos para incrementar el crédito de segundo piso a intermediarios financieros del sector que atiende BANSEFI, así como implementar instrumentos que detonen la derrama crediticia en el sector.
- Fortalecer de redes en asociación con el Sector para penetración en la base de la pirámide:
 - Fortalecer la marca y cobertura de L@Red de la Gente
 - Promover la articulación de redes de corresponsales de L@Red de la Gente
 - Incrementar el uso de servicios financieros distribuidos a través de L@Red de la Gente

- Fortalecer la oferta de servicios de tecnología (core bancario, administración de riesgos, banca móvil, SPEI, etc.)
- Consolidar los apoyos, asistencia técnica y capacitación enfocados, de forma eficiente, su fortalecimiento y expansión, buscando lograr una mayor penetración a la base de la pirámide poblacional.
- Consolidar los servicios de administración de excedentes del Sector.

Principales resultados esperados:

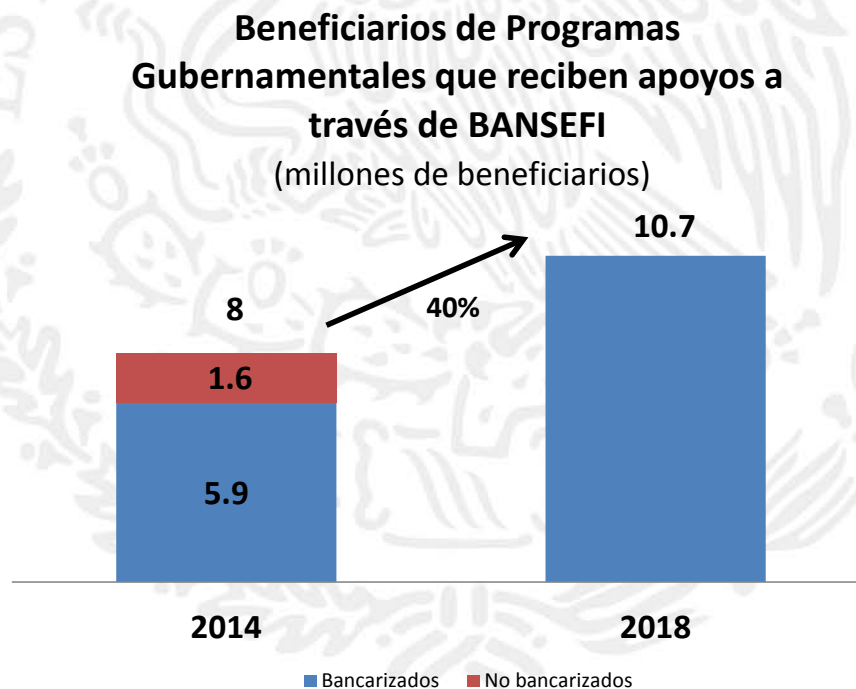


III. Consolidar y eficientar la distribución de programas sociales, con perspectiva de inclusión financiera

Estrategias o iniciativas:

- Incrementar el número de beneficiarios atendidos y/o bancarizados, a través de convenios con instituciones ejecutoras de programas sociales.
 - Desarrollo y uso de tecnologías innovadoras y de bajo costo para la distribución de apoyos:
 - Uso de elementos biométricos para identificación de beneficiario
 - Promover la terminalización de microempresas para reducir el traslado de efectivo (adquirencia)
 - Habilitación de banca móvil en zonas con penetración
- Incrementar la cobertura de distribución de apoyos a través de canales fijos y eficientes, en todo el territorio nacional
- Vincular más servicios financieros a la distribución de apoyos: crédito, ahorro, microseguros, remesas (Programa Integral de Inclusión Financiera de beneficiarios de Programas Sociales).
- **Incorporar beneficios de protección social a los beneficiarios.**

Principales resultados esperados:



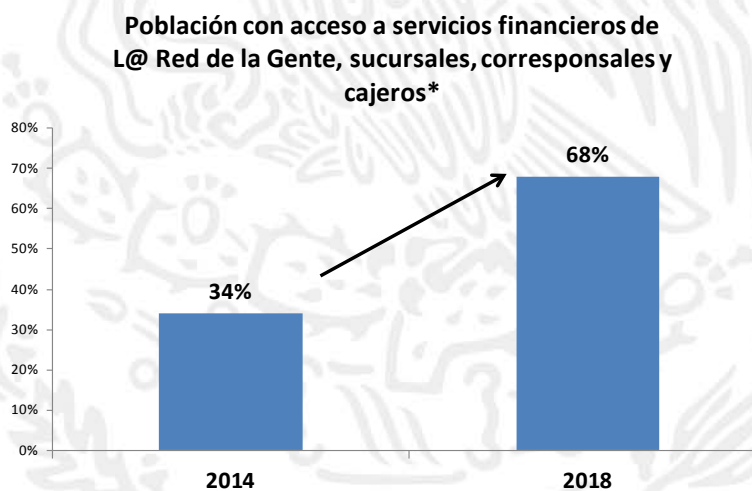
“2014, Año de Octavio Paz”

IV. Incrementar el acceso y el uso de servicios financieros (articulación de redes y uso intensivo de tecnología)

Estrategias o iniciativas:

- Despliegue eficiente de la cobertura geográfica en función de densidad de población objetivo en distintos segmentos socioeconómicos así como de las necesidades de servicios financieros identificadas de cada segmento, a través de distintos canales:
 - Sucursales BANSEFI: Ubicación y fortalecimiento estratégico de sucursales bancarias.
 - Sucursales de L@Red de la Gente.
 - Corresponsales BANSEFI o de L@Red de la Gente: Ampliación de red de corresponsales en zonas con baja penetración financiera.
 - Cajeros automáticos.
- **Habilitación de Banca electrónica: banca móvil y por internet.**

Principales resultados esperados:



*/ Población atendida como porcentaje del total de Población adulta que habita en municipios con presencia de las sociedades del Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo.

“2014, Año de Octavio Paz”

V. Constituirse como el principal instrumento de otros aspectos de la política de inclusión financiera en México

Estrategias o iniciativas:

- **Educación Financiera** y protección al usuario:
 - Mejorar la oferta de materiales de educación financiera enfocados a mujeres, indígenas, beneficiarios de programas sociales, jóvenes y niños.
 - Masificación de la Educación Financiera a través de medios electrónicos y de difusión adaptados a los segmentos de la población objetivo.
 - Comunicación simple y comprensible al usuario sobre los términos y condiciones de los productos de BANSEFI.
 - Llevar a cabo la medición de impacto de las diferentes actividades de educación financiera, para priorizar la asignación de recursos a las actividades que generen mayor impacto
 - Esquemas de mensajes de texto por celular, que recuerden a la población y usuarios de BANSEFI la relevancia de llevar un presupuesto, ahorrar, no sobre-endeudarse, pagar sus créditos o contar con la protección de un seguro.

- Promover la consolidación y aprovechamiento de información financiera de la banca de desarrollo y el Sector de Ahorro y Crédito Popular:
 - Historial crediticio
 - Comportamiento de uso de servicios financieros

En adición a los Objetivos Sustantivos antes mencionados, BANSEFI cuenta con los siguientes objetivos transversales:

Objetivos Transversales:

- ✓ **Fortalecimiento Institucional (tecnológico, administrativo, controles y riesgos)**

Objetivos específicos:

- La operación de la Institución debe ser sustentable.
- La estructura orgánica debe ser acorde a los objetivos institucionales
- Es necesario identificar las necesidades de recursos humanos que se requieran para el cumplimiento del Plan Institucional.
- Se requiere elevar la eficiencia operacional de los sistemas tecnológicos de BANSEFI.
- Se requiere realizar una evaluación de procesos y fortalecer la cultura de gestión por procesos a fin de mitigar la eficiencia operacional y robustecer los controles de riesgos en los procesos sustantivos y administrativos.

Estrategias o iniciativas:

- Desarrollo de la Plataforma de Aplicaciones: Renovación o actualización de los diferentes sistemas que conforman la Plataforma de Aplicaciones de la TI. Educación financiera para el empoderamiento.
- Detectar las necesidades de personal que se requiere contratar para el desarrollo de las funciones de la Institución de acuerdo con la estructura orgánica.
- Contar con una estructura orgánica acorde a los fines de la Institución y necesidades de las áreas sustantivas y administrativas del Banco.

- Implementar un sistema de Evaluación de Procesos y orientar esfuerzos al fortalecimiento de la Cultura de Gestión de Riesgos: operativos, de créditos y reputacionales, principalmente.

✓ **Enfoque de Género**

Objetivos específicos:

- Contribuir en materia de igualdad de género al cumplimiento del objeto de creación de BANSEFI y a las líneas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo en lo relativo al sector.
- Fortalecer la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en BANSEFI a través de la intervención en sus procesos de planeación, así como la reorientación de sus programas, servicios y productos.
- Desarrollar acciones afirmativas desde la institución que contribuyan al empoderamiento de las mujeres.

Estrategias o iniciativas:

- Institucionalización del enfoque de género en los procesos de planeación.
- Educación financiera con enfoque de género.
- Productos y servicios financieros dirigidos a mujeres.
- Sensibilizar y capacitar en género al personal de BANSEFI participante en la ejecución de producto(s) financiero(s) para el empoderamiento de las mujeres
- Comunicación Social.

✓ **Innovación**

Objetivos específicos:

- Se requiere contar con un portafolio institucional de programas, productos y servicios adecuados e innovadores que atiendan las necesidades de la población objetivo de BANSEFI en condiciones competitivas, propiciando la inclusión financiera y la sustentabilidad de la institución.
- Implementar las iniciativas operacionales de mejora que se identifiquen en cada proceso, garantizando el cumplimiento de los objetivos del Mapa estratégico.
- Con el incremento de la penetración de Internet en los hogares, la clientela de BANSEFI tenderá a utilizar la banca electrónica de manera creciente.

Estrategias o iniciativas:

- Diseño y Optimización de Programas, Productos y Servicios para que la población marginada en situación de pobreza tenga acceso a productos y servicios financieros formales, diseñados específicamente para atender sus necesidades.
- Evaluación de Procesos - Fortalecimiento de la Cultura de Gestión por Procesos.
- E-Banking. Implantación de plataforma de banca por Internet. Consolidación eficiente del servicio multi-entidad. El mismo producto debe soportar el servicio de Banca Telefónica y Banca Móvil.

Asimismo, para los cinco objetivos sustantivos, se destacan los siguientes indicadores:

I. Conformar una oferta integral de productos enfocada a las necesidades de la población subatendida.		META ANUAL		
		mar-14	2018	
	Número de créditos otorgados a personas físicas	1,581	1,581,000	
II. Contribuir al fortalecimiento y expansión del Sector de Ahorro y Crédito Popular, como aliado promotor de la inclusión financiera		META ANUAL		L@Red de la Gente tendrá acceso a la plataforma de Banca Móvil, SPEI y sistema de corresponsales de BANSEFI
		2014	2018	
	Total de la cartera de Crédito de BANSEFI a intermediarios financieros del Sector de Ahorro y Crédito Popular y Cooperativo (Miles de Pesos)	650	1,300	
III. Consolidar y eficientar la distribución de programas sociales, con perspectiva de inclusión financiera		META ANUAL		En el 2018, el 100% de los beneficiarios de programas sociales atendidos estarán bancarizados.
		2014	2018	
	Beneficiarios de Programas Gubernamentales que reciben apoyos a través de BANSEFI (millones)	7.5	10.7	
IV. Incrementar el acceso y el uso de servicios financieros (articulación de redes y uso intensivo de tecnología)		META ANUAL		En 2018, al menos 5% de los clientes de BANSEFI tendrán servicios vinculados a Banca Móvil o por Internet.
		2014	2018	
	Población con acceso a servicios financieros de L@Red de la Gente, sucursales, corresponsales y cajeros	34%	68%	
V. Constituirse como el principal instrumento de otros aspectos de la política de inclusión financiera en México	En el 2018, al menos el 50% de los clientes de BANSEFI se beneficiarán de la Estrategia de Educación Financiera.			

Finalmente, es menester indicar que como resultado del proceso de planeación descrito, se han identificado 37 iniciativas al interior de BANSEFI, mismas que serán sujeto de un proceso de priorización, tanto para su desarrollo conceptual como para su ejecución, con base en criterios económicos y de impacto social, así como en términos de disponibilidad presupuestal. Los recursos iniciales para la realización de estos proyectos se estiman en el orden de \$1,200 millones de pesos. Los requerimientos para periodos posteriores se determinarán en la medida en que avance la definición a detalle de los proyectos-iniciativas, así como sus priorizaciones respectivas.

Lo hasta aquí comentado hace patente el esfuerzo realizado por BANSEFI para llevar a cabo las modificaciones pertinentes de sus prioridades estrategias y actividades a la luz de su nuevo mandato, de la ampliación de sus ámbitos de acción, y de su nuevo papel como Banca Social. Lo anterior, en pro de la sustentabilidad de su operación, de la mejora de sus servicios —destacadamente los que brinda a la población más necesitada del país— y del desarrollo nacional.