

**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.

Indicador de Cobertura					
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
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”.

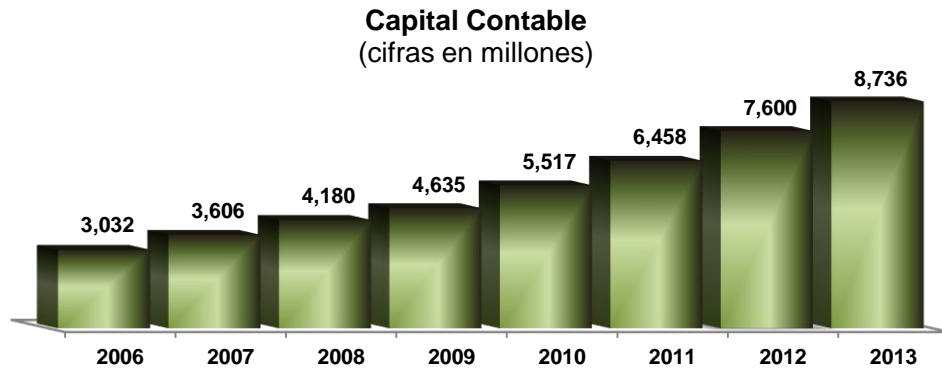
Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018	
Objetivo:	6 Ampliar el crédito de la banca de desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.
Estrategia	6.1 Impulsar un mayor otorgamiento de crédito en especial 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.

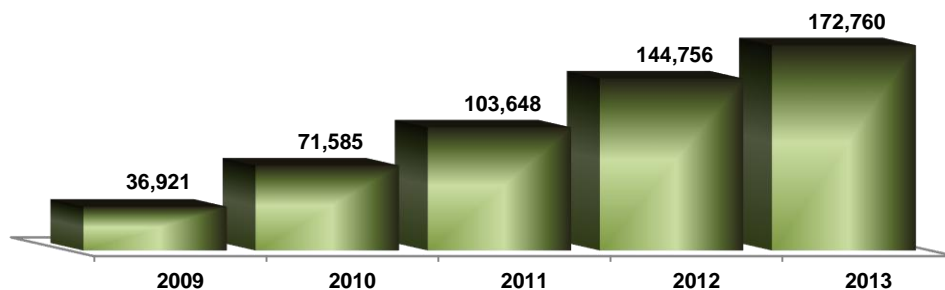


Para lograr los resultados actuales, la Institución ha tenido un crecimiento en la operación sustantiva, lo cual ha reflejado en el aumento del negocio bancario. Para ello, la Institución cuenta actualmente con una red de 59 Sucursales establecidas en puntos estratégicos de la República Mexicana.



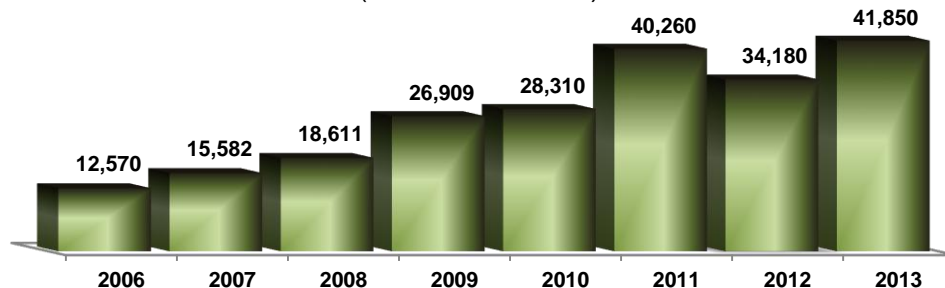
Es preciso mencionar que el papel que juega la Banca Electrónica en el otorgamiento de crédito ha tomado mayor importancia en los últimos años. Es así que durante el año 2013 se otorgaron un total de 172,760 Préstamos Quirografarios a través de la Banca por Teléfono, Banca por Internet y Banca Móvil.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

Otorgamiento de PQ por Banca Electrónica
(Número)



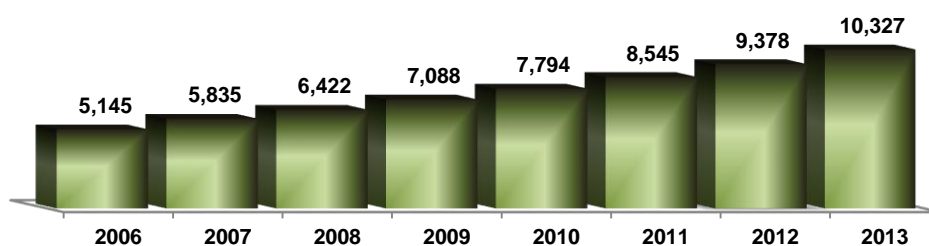
Por su parte, el Pasivo que está integrado básicamente por la captación del público en general, los Fondos de Ahorro y de Trabajo de los integrantes de las fuerzas armadas y la captación corporativa, alcanzó niveles por encima de los \$41,000 millones al cierre de 2013.

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.

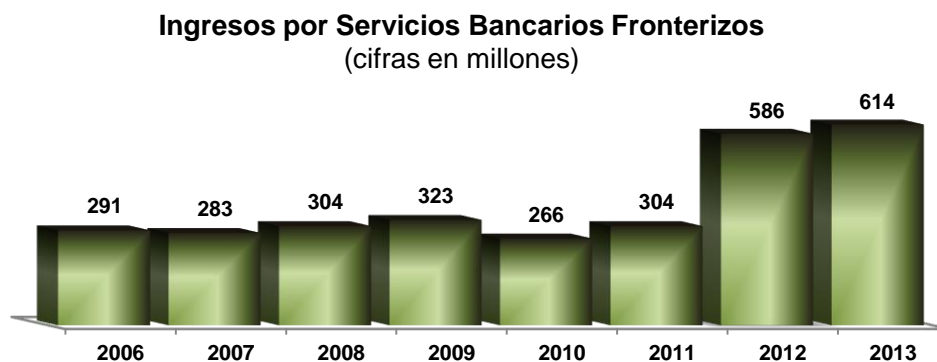
Sin embargo de conformidad con el “Decreto sobre las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público”, se contempla una importante reducción en los recursos administrados vía mandatos y fideicomisos.



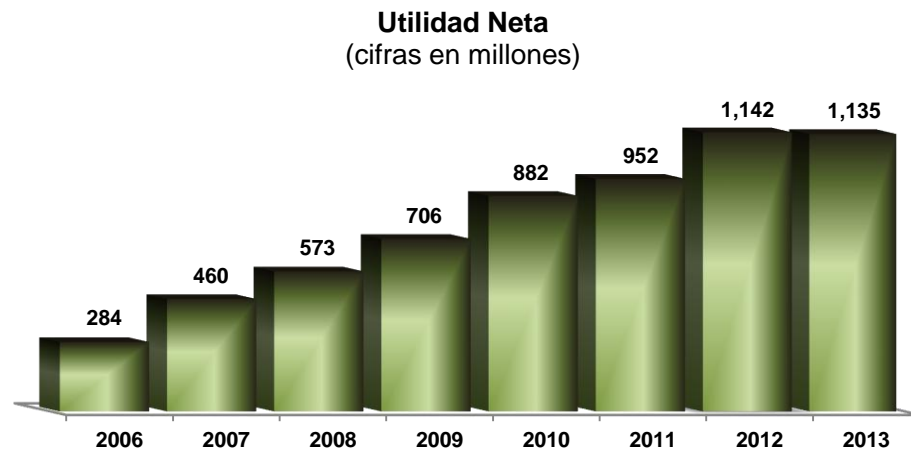
Como es bien sabido, Banjercito cuenta con una línea de negocio para la prestación de diversos Servicios Bancarios Fronterizos, contando para ello actualmente con una red de 56 de oficinas ubicadas estratégicamente en las fronteras norte y sur de país y en algunas ciudades de Estados Unidos.

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.



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.



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 se verá 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 complotamiento 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 tienen 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



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 años¹, 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, atendiéndolo de manera cercana y directa en lugares donde se encuentre adscrito y que aún no cuentan con presencia física de la 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.

¹ 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.

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:

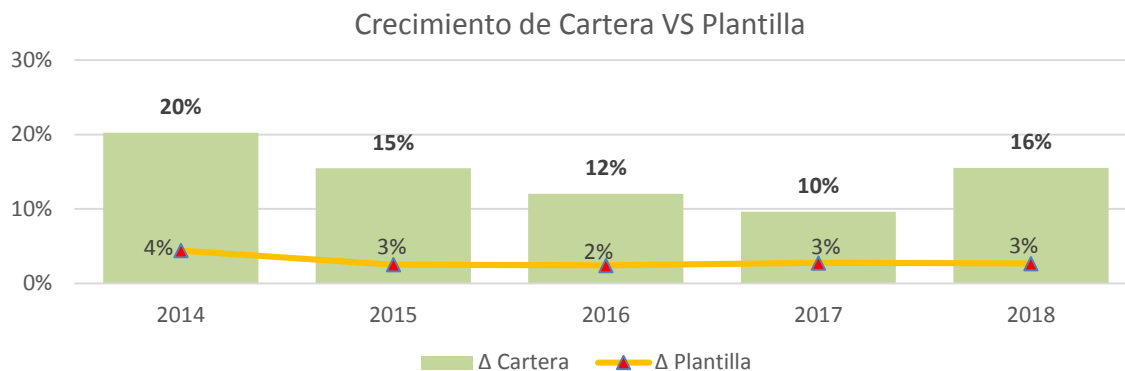
Año	Mando Medio	Operativas	Plazas Totales	Costo Total (\$millones)
2015	6	36	42	30.1
2016	8	33	41	29.5
2017	4	44	48	34.4
2018	4	44	48	34.4
Total	22	157	179	128.4

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 aquéllas 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



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.

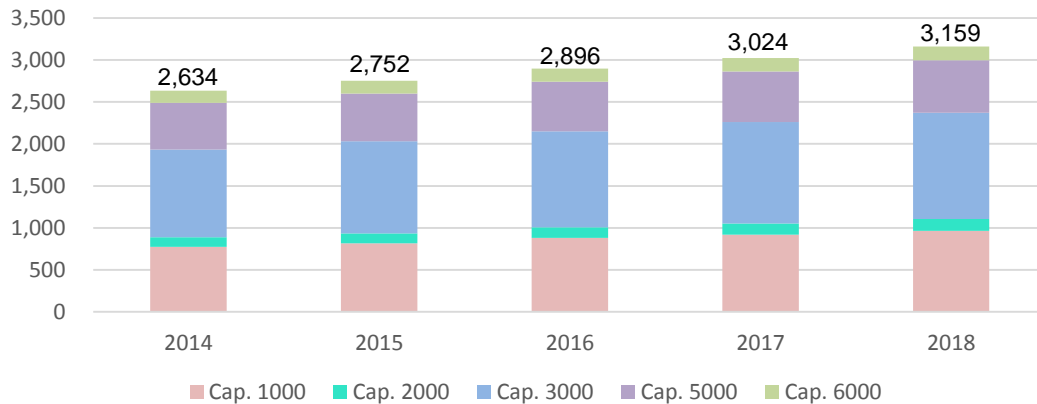
El presupuesto estimado para el periodo 2014-2018 considera los siguientes supuestos:

- 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 la 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.

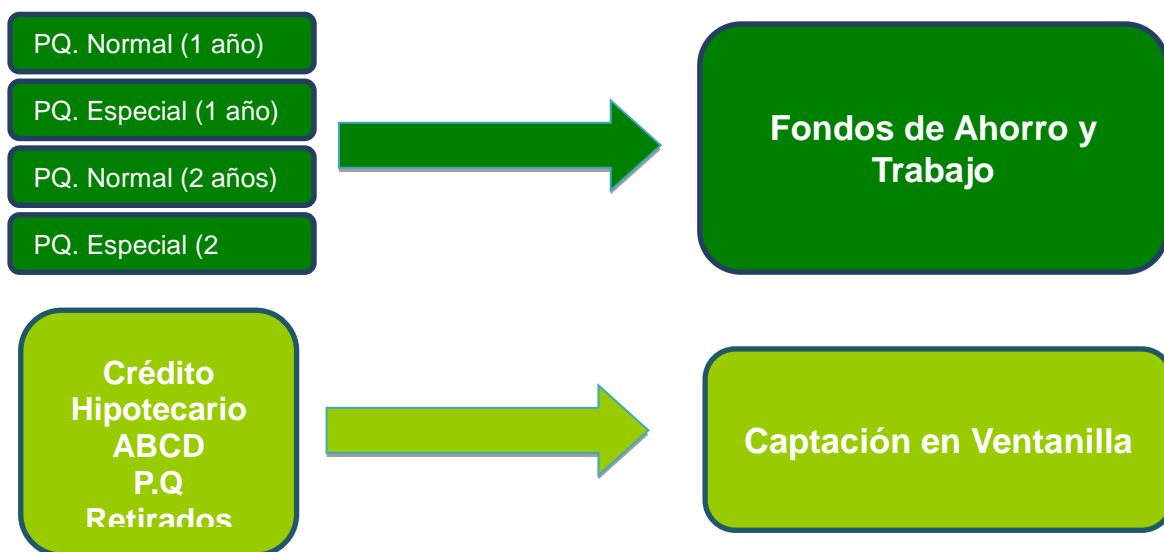
Banjercito, S.N.C. mantendrá un estricto canal de comunicación con las autoridades hacendarias y migratorias para el diseño y puesta en marcha de trámites y servicios modernos operando con tecnología de vanguardia, en aras de coadyuvar con el objetivo de contar con una frontera segura e inteligente.

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 del 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 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 las 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.