

Programa Operativo y Financiero 2020



Índice

Introducción.	2
Capítulo 1: Cumplimiento de Metas y Cierre Estimado 2019.	3
1.1. Metas Institucionales.	3
1.2. Avance en las Metas y Estrategias 2019.	4
1.3. Cierre Financiero y Presupuestal 2019.	7
Capítulo 2: Estrategias y Metas 2020.	12
2.1. Proyecciones 2020.	12
2.2. Estrategias y Metas 2020.	12
2.3. Programas y Proyectos 2020.	15
2.4. Gasto Corriente e Inversión Física 2020.	18
2.5. Flujo de Efectivo 2020.	20
Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2020.	23
3.1. Estados Financieros Estimados 2020.	23
Conclusión.	26

Introducción

El Programa Operativo y Financiero es un documento que contiene las metas presupuestales y de negocio para el ejercicio 2020 en el marco de las proyecciones de ingresos y egresos a nivel flujo de efectivo, plasmando así la estrategia Institucional de corto plazo.

Dentro del presente documento se establecen las acciones a seguir para reforzar el crecimiento sostenido del Banco, ampliando sus servicios de banca y crédito, actuando en beneficio del sector objetivo de las Fuerzas Armadas, y apoyando en materia de servicios bancarios y fiduciarios a las diversas entidades de la Administración Pública Federal que así lo requieran, coadyuvando a la consecución de las directrices enmarcadas por el Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2019 – 2024 (PRONAFIDE).

En el capítulo uno se detalla el cumplimiento de las estrategias y metas establecidas en el Programa Operativo y Financiero al mes de agosto 2019; y se hace una proyección al cierre del ejercicio 2019, lo cual permite estimar los resultados esperados para el cierre del ejercicio 2020.

El capítulo dos delimita los objetivos, metas y estrategias que determinarán el marco general de actuación de la Institución para el ejercicio 2020.

En el capítulo tres se presentan los estados financieros y presupuestales estimados para el ejercicio 2020.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones del trabajo realizado, así como los acuerdos que se ponen a consideración del Honorable Consejo Directivo.

Capítulo 1: Cumplimiento de Metas y Cierre Estimado 2019

1.1. Metas Institucionales.

Banjercito realiza sus operaciones para el cumplimiento de 2 Programas Presupuestarios; es decir, actividades sustantivas que se tiene encomendadas: Financiamiento al personal de las Fuerzas Armadas y Servicios Bancarios Fronterizos.

Para llevar a cabo la evaluación del primer objetivo se han establecido 7 indicadores plasmados en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), cuyo cumplimiento al cierre del mes de agosto del 2019, ha sido satisfactorio conforme a lo siguiente:

No	Concepto	Meta Planeada	Agosto 2019
1	Crédito Impulsado por Banjercito respecto a la Banca de Desarrollo.	06.15%	07.92%
2	Índice de Cobertura.	84.22%	88.95%
3	Tasa de Crecimiento de crédito otorgado.	03.15%	28.79%
4	Colocación de Recursos.	96.80%	96.07%
5	Porcentaje de incremento de solicitudes.	02.42%	-17.22%
6	Porcentaje de solicitudes autorizadas.	67.03%	57.39%
7	Índice de Cartera Vencida.	03.55%	03.27%

En lo que respecta a la evaluación del segundo objetivo relacionado a la prestación de los Servicios Bancarios Fronterizos, se tienen establecidos 6 indicadores en la MIR, con un cumplimiento favorable y satisfactorio.

No	Concepto	Meta Planeada	Agosto 2019
1	Otorgamiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados respecto a los presupuestados.	99.9%	122.0%
2	Permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de manera automatizada.	90.9%	89.1%
3	Satisfacción del servicio de otorgamiento de permisos de importación temporal.	94.2%	93.0%
4	Tasa de crecimiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos respecto al mismo periodo del año anterior.	-2.3%	-6.9%
5	Permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto a los solicitados.	99.2%	99.3%
6	Permisos de importación temporal de vehículos no retornados respecto a los permisos expedidos.	46.9%	48.5%

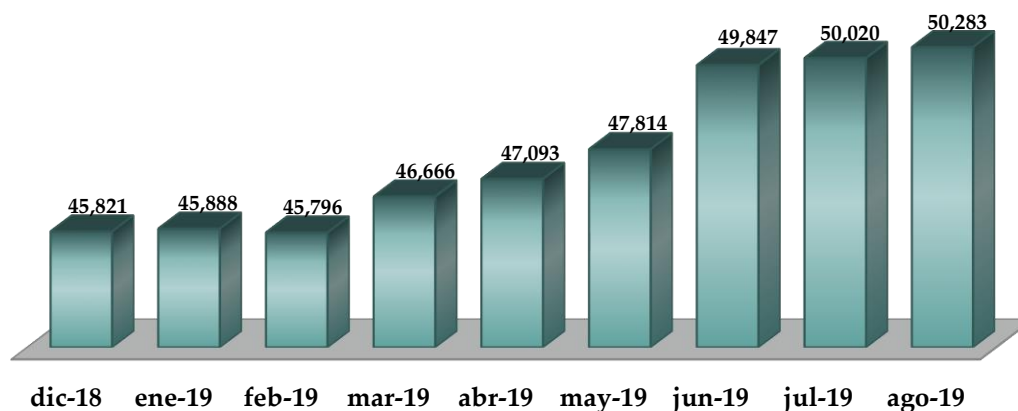
1.2. Avance de las metas y estrategias 2019.

El avance al mes de agosto del 2019 y el cierre estimado de las metas que fueron plasmadas en el Programa Operativo y Financiero 2019, se muestran a continuación:

1. Crecimiento y Madurez de la Cartera de Crédito.

Al mes de agosto del 2019, la cartera de crédito pasó de \$45,821 millones al cierre de 2018 a \$50,283 millones reflejando un crecimiento del 9.7%, con una elevada calidad de la cartera ya que el 96% está calificada en grado “A y B”; es decir, se trata de créditos otorgados que presentan pago oportuno en sus cuotas.

Cartera de Crédito
(\$ millones)



2. Incremento en la Captación.

Los saldos de los Fondos de Ahorro y de Trabajo han presentado incrementos año con año, pasando de \$15,181 millones en 2018 a \$16,147 millones al cierre de agosto del 2019; es decir, un crecimiento del 6.4%.

Por su parte, al mes de agosto del 2019 se registra un saldo de \$4,975 millones de captación de recursos en administración de mandatos y fideicomisos.

3. *Crecimiento de Sucursales.*

Con el fin de atender de manera cercana y directa al sector de las Fuerzas Armadas en lugares donde se encuentra adscrito su personal, así como penetrar en localidades que aún no cuentan con presencia de sucursales y que representan un porcentaje significativo del mercado objetivo, al mes de agosto del 2019, se tiene una red de 76 sucursales a lo largo del territorio nacional.

4. *Fortalecimiento de la Banca Electrónica.*

La implementación del servicio de banca móvil, bajo un ámbito de alta seguridad y control interno, así como el trámite electrónico instantáneo de créditos de liquidez mediante un teléfono móvil, fijo o equipo de cómputo, se ha realizado de manera satisfactoria en la Institución, pasando de \$27.5 millones de operaciones en agosto 2018 a \$33.2 millones al cierre de agosto 2019, con un flujo de \$50,825 millones, es decir, logrando un incremento del 21% en las operaciones registradas; esto se debe en gran medida a las campañas informativas mismas que ayudan al cliente a conocer el servicio ocasionando que las visitas a sucursal se reduzcan.

Aunado a esto y con el objetivo de incrementar el uso de medios electrónicos en regiones donde no se cuenta con una sucursal, la Institución cuenta con una red de 493 cajeros automáticos al cierre de agosto del 2019.

5. *Servicios Bancarios Fronterizos.*

Al mes de agosto del 2019, se han realizado 1,160,399 trámites por servicios bancarios fronterizos; es decir, un cumplimiento del 65% de los 1,789,094 trámites establecidos en la meta 2019, mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Servicios	Meta 2019	Ago. 19	% Avance
IITV 1/	615,279	367,028	60%
DNR 2/	602,315	385,825	64%
Excedente de Franquicia	571,500	407,546	71%
Total	1,789,094	1,160,399	65%

1/ Internación Temporal y Definitiva de Vehículos.

2/ Derechos de No Inmigrante.

6. *Inversión de los Recursos Financieros de Manera Eficiente.*

Se busca maximizar el rendimiento de los recursos que no son utilizados para el fondeo de crédito basados en una política de riesgo – rendimiento.

Los recursos invertidos por la Tesorería lograron niveles al menos del 100% de la tasa TIIE a 28 días.

Periodo 2019	TIIE 28 Nominal	Rendimiento Tesorería	Rendimiento Teso. /TIIE 28 Nominal	Flujo de Ingreso por Interés (\$ miles)
Enero	8.59	8.59	100.00%	\$143,701
Febrero	8.56	8.64	100.93%	\$131,523
Marzo	8.52	8.56	100.47%	\$146,323
Abril	8.50	8.86	104.24%	\$140,520
Mayo	8.51	8.59	100.94%	\$137,080
Junio	8.51	8.64	101.53%	\$118,163
Julio	8.48	8.57	101.06%	\$148,055
Agosto	8.37	8.45	100.96%	\$155,029

Con ello, el ingreso por interés de la tesorería representa el 20% de los Ingresos Totales al cierre de agosto del 2019.

7. *Eficiencia Operativa y Financiera.*

Mantener una relación positiva entre el margen financiero y el costo de operación permite atender las actividades sustantivas de la Institución. El margen financiero se estima en \$6,213 millones para el cierre del ejercicio 2019.

Concepto	Ago. 19	Estimado 2019
Margen Financiero (MF)	4,274	6,213
Costo Operativo (CO)	1,770	3,420
Relación % (MF/CO)	241%	182%

Cifras en Millones.

1.3. Cierre Financiero y Presupuestal 2019.

Con el fin de estar en posibilidades de estimar los ingresos y cifras del Programa Financiero 2020, es necesario estimar las cifras del cierre del 2019, las cuales son:

Al cierre del año el volumen de activos de la Institución se estima en \$75,685 millones, el saldo de la cartera vigente se ubicaría en \$49,563 millones (81% consumo y 19% hipotecario), mientras que la cartera vencida se ubicaría en \$1,846 millones, representando el 3.59% de la cartera total.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 2019	Dic. 2019	Participación %	Variación %
Total de Activos	78,401	75,685	100.00%	-3.46%
Cartera de Valores	27,121	22,639	29.91%	-16.52%
Disponibilidades	10,348	9,803	12.95%	-5.27%
Cartera de Valores	8,238	7,969	10.53%	-3.26%
Deudores por Reporto	8,535	4,867	6.43%	-42.97%
Cartera de Crédito	50,283	51,408	67.92%	2.24%
Cartera Vigente	48,675	49,563	65.49%	1.82%
Consumo	38,954	39,989	52.84%	2.66%
PQ	21,443	23,336	30.83%	8.83%
Credi-líquido	8,364	8,778	11.60%	4.95%
Solución Banjercito	7,128	5,940	7.85%	-16.66%
Banje-Auto	1,757	1,746	2.31%	-0.65%
Credi-Moto	3	2	0.00%	-3.30%
Tarjeta de Crédito	260	188	0.25%	-27.74%
Vivienda	9,721	9,573	12.65%	-1.52%
Banje-Casa	2,994	2,907	3.84%	-2.90%
Vivienda Fácil I	942	913	1.21%	-3.08%
Banje Casa 2	4,890	4,891	6.46%	0.02%
Banje Casa 3	35	38	0.05%	6.71%
Banje Casa Madres Solteras	23	26	0.03%	13.63%
Cofinamiento ISSFAM	593	554	0.73%	-6.65%
Credi-Casa Liquidez con gta. Hipotecaria	242	244	0.32%	0.72%
Cartera Vencida	1,608	1,846	2.44%	14.77%
Reservas Preventivas	-1,900	-2,061	-2.72%	8.47%
Otros Activos	2,897	3,699	4.89%	27.65%

Por su parte, el pasivo total se ubicaría en \$56,845 millones, con una captación tradicional de \$48,643 millones (incluye Fondos de Ahorro y del Trabajo). La captación en vista disminuiría con respecto a la registrada al cierre del mes de agosto del 2019, para ubicarse en \$16,086 millones.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 19	Dic. 19	Part. %	Var. %
Total Pasivo + Capital	78,401	75,685	100.00%	-3.46%
Pasivo	59,649	56,845	75.11%	-4.70%
Captación Tradicional	53,838	48,643	64.27%	-9.65%
Vista	20,200	16,086	21.25%	-20.37%
Plazo	17,490	15,962	21.09%	-08.74%
Público en general	9,453	8,025	10.60%	-15.11%
Mercado de Dinero	3,062	2,000	2.64%	-34.69%
Fideicomisos	4,975	5,937	7.84%	19.34%
Fondos	16,147	16,594	21.93%	02.77%
Ahorro y Trabajo	14,085	14,358	18.97%	01.94%
Garantía	2,062	2,237	2.96%	08.46%
Préstamos Interbancarios	150	150	0.20%	-0.02%
Acreedores por Reporto	907	1,600	2.11%	76.41%
Otros Pasivos	4,754	6,452	8.52%	35.72%
Capital	18,752	18,840	24.89%	0.47%

Los ingresos financieros se ubicarían en \$8,623 millones, y se estima un interés pagado de \$2,417 millones (margen financiero de \$6,206 millones), con gastos de administración y promoción por \$3,384 millones, para obtener una utilidad neta al cierre del ejercicio 2019 de \$2,195 millones.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 19	Dic. 19	Var. %
Ingresos por interés	5,677	8,623	51.89%
Gastos por Intereses	-1,403	-2,417	72.26%
Margen Financiero	4,274	6,206	45.20%
Estimación prev. para riesgos crediticios	-404	-685	69.48%
Margen Financiero ajustado por riesgo cred.	3,870	5,521	42.67%
Comisiones y tarifas cobradas	589	1,107	88.04%
Comisiones y tarifas pagadas	-73	-196	167.82%
Resultado por intermediación	17	18	8.17%
Otros Ingresos,(egresos) de la operación	38	161	323.27%
Ingreso (Egreso) Total de la Operación	4,440	6,612	48.89%
Gastos de administración y promoción	-1,770	-3,384	91.20%
Servicios Personales (1000)	-610	-965	58.31%
Materiales y suministros (2000)	-76	-180	136.09%
Servicios Generales (3000)	-545	-1,420	160.79%
Depreciaciones	-195	-291	49.31%
IVA, Reexpresión del gasto y PTU	-345	-528	53.20%
Resultado de la Operación	2,671	3,228	20.86%
Impuestos Netos	-877	-1,033	17.73%
Resultado antes de Part. en Asociadas	1,793	2,195	22.39%
Part. en el resultado de Asociadas	0	0	0.00%
Resultado Neto	1,793	2,195	22.39%

Por su parte, en el flujo de efectivo, los ingresos totales se estiman en \$67,762 millones, los cuales contemplan principalmente la recuperación de cartera por \$53,100 millones, ingresos por operación de \$9,730 millones, y un flujo de operaciones bancarias por \$4,753 millones.

Los egresos se estiman en \$65,439 millones, principalmente por el flujo del otorgamiento de crédito que se estima alcance la cifra de \$58,687 millones.

Flujo de Efectivo

(\$ millones)	Real 2018	Cierre Estimado 2019	Variación \$	Variación %
Total de Recursos	70,447	85,293	14,846	21%
Disponibilidad Inicial	22,195	17,531	-4,664	-21%
Ingresos	48,252	67,762	19,510	40%
Recuperación de Cartera	43,465	53,100	9,635	22%
Operaciones Bancarias	-3,769	4,753	8,522	-226%
Ingresos por Operación	8,251	9,730	1,479	18%
Otros Ingresos	305	179	-126	-41%
Egresos	52,916	65,439	12,523	24%
Gasto Corriente	2,337	2,565	228	10%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,375	2,613	238	10%
Otros Egresos	1,438	1,324	-114	-8%
Inversión Física	214	250	36	17%
Otorgamiento de Crédito	46,553	58,687	12,134	26%
Disponibilidad Final	17,531	19,855	2,323	13%

El endeudamiento neto total al cierre del 2019, se estima en \$4,753 millones, derivado principalmente de la captación a plazo, alcanzando un nivel de resultado de intermediación financiera por \$2,195 millones.

Programa Financiero

(\$ millones)	Real 2018	Cierre Estimado 2019	Variación \$	Variación %
Captación Neta	-3,769	4,753	8,522	-226%
Endeudamiento Neto Total	-3,769	4,753	8,522	-226%
Otorgamiento de Cartera	46,553	58,687	12,134	26%
Recuperación de Cartera	43,465	53,100	9,635	22%
Financiamiento Neto Total	3,088	5,587	2,499	81%
Disponibilidad Inicial	22,195	17,531	-4,664	-21%
Disponibilidad Final	17,531	19,855	2,323	13%
Variación en Disponibilidades	-4,664	2,323	6,987	-150%
Intermediación Financiera Tradicional	895	2,430	1,535	172%
Intermediación Financiera 1/	1,957	2,195	238	12%

1/ Artículo 31 de la LIC.

Con ello, se espera obtener un balance primario por un monto de \$6,915 millones, con una variación positiva del 21% con respecto al año anterior. Por su parte, el Balance Financiero cerrará en \$4,302 millones, superior en 29% al ejercicio 2018.

Balance Primario y Financiero

(\$ millones)	2018	Cierre Estimado 2019	Variación	Variación
			\$	%
Ingresos por Operación.	8,251	9,730	1,479	18%
Gasto Corriente.	2,337	2,565	228	10%
Inversión Física.	214	250	36	17%
Balance Primario.	5,700	6,915	1,215	21%
Egresos por Operación.	2,375	2,613	238	10%
Balance Financiero.	3,326	4,302	976	29%

Capítulo 2: Estrategias y Metas 2020

2.1 Proyecciones 2020.

La meta requerida para la Tesorería será un rendimiento de al menos el 97% de TIIIE a 28 días, estimado en 4.97%.

Considerando el impacto presupuestal en contratos realizados en moneda extranjera (Dólares Americanos), se estima un tipo de cambio promedio de \$20.25 pesos por dólar, y una tasa inflacionaria del 3.1% a finales del ejercicio 2020.

Concepto	Expectativas Sistema Financiero 1/	Expectativas SCHP 2/
TIIIE 28 días.	6.66%	n/d
CETE 28 días.	6.39%	7.80%
Tipo de Cambio (mxn-usd)	\$20.42	\$20.00
Inflación.	3.50%	3.00%

1/ Fuente: Centro de Análisis y Proyecciones Económicas de México (CAPEM).

2/ Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2020.

2.2 Estrategias y Metas 2020.

La Institución mantendrá el crecimiento sostenido que en materia operativa y financiera ha logrado en los últimos años, fortaleciendo el control y continuidad de las operaciones bancarias, contando para ello con una moderna red de sucursales bancarias y oficinas fronterizas, así como con una plantilla de personal acorde con el volumen de operaciones y capaz de atender la Misión y Objetivo de la Institución.

Por lo anterior, se establecen los siguientes objetivos y metas institucionales para el ejercicio 2020:

1. Crecimiento y Madurez de la Cartera de Crédito.

La cartera de crédito se estima se ubique en \$56,523 millones, 10% mayor con respecto al cierre estimado en 2019.

(\$ millones)	Cierre Estimado 2019	Estimado 2020	Variación	
			\$	%
Cartera de Crédito Vigente.	49,563	54,827	5,265	11%
Cartera de Crédito Vencida.	1,846	1,696	-150	8%
Cartera de Crédito Total	51,408	56,523	5,115	10%

2. Índice de Morosidad.

El aumento de la cartera de crédito en 2020, continuará con las sanas prácticas de evaluación para el otorgamiento de crédito, bajo la premisa de que el índice de cartera vencida este por debajo de 3.0%.

(\$ millones)	Cierre Estimado 2019	Estimado 2020
Cartera de Crédito Vencida.	1,846	1,696
Cartera de Crédito Total	51,408	56,523
IMOR %	3.6%	3.0%

3. Incremento en la Captación.

La captación neta de los recursos estimada al 2019 será de \$48,643 millones y para el ejercicio 2020 se estima en \$50,848 millones; es decir, un crecimiento del 4.53%.

(\$ millones)	Estimado		Variación	
	2019	2020	\$	%
Captación Tradicional	48,643	50,848	2,205	4.53%
Vista.	16,086	16,133	47	0.29%
Plazo.	13,962	15,106	1,144	8.19%
Mercado de Dinero.	2,000	2,000	0	0.00%
Fondos.	16,595	17,609	1,014	6.11%

4. *Transacciones de la Banca Electrónica.*

Conforme al PRONAFIDE, se estima un nivel de transaccionalidad y monto por canal utilizado conforme a lo siguiente:

Canal Utilizado	No. Transacciones	Monto (\$ millones)
BANJENET (internet)	3,988,123	\$41,231
BANJECEL (móvil)	32,215,389	\$21,429
BANJETEL (teléfono)	81,209	\$39
TOTAL	36,284,721	\$62,698,170

5. *Servicios Bancarios Fronterizos.*

Se continuará con la eficiencia en los procesos dedicados a los servicios bancarios fronterizos, buscando contribuir en las acciones de gobierno para el control vehicular extranjero que se importa o interna de manera temporal o definitiva en territorio nacional. Por ello se estiman operaciones por \$702 millones en 2020; distribuidas de la siguiente manera:

Servicios	Estimados (\$ miles)	
	2019	2020
IITV	565,231	571,006
Embarcaciones.	3,704	5,635
Motor Home.	1,684	1,745
Only Sonora.	9,289	9,898
Confronta Vehicular.	67,806	70,676
DNR.	36,351	34,463
Excedente de Franquicia.	7,041	7,185
Forma Migratoria Múltiple Electrónica (FMME).	1,007	1,352
Reposición Tarjeta Visitante Regional (RTVR).	78	127
Visitante Trabajador Fronterizo (VTF).	8	11
Total	692,199	702,098

6. Utilidad Neta y ROE Institucional.

El crecimiento del negocio de forma integral se mostrará en un margen financiero que permita la generación de utilidades por \$2,530 millones para el ejercicio 2020, lo que representará un incremento del 15% con respecto al cierre estimado del 2019.

Por otra parte, para medir la rentabilidad de la Institución, se establece un límite mínimo de ROE del 12.04% al cierre del 2020.

7. Eficiencia Operativa y Financiera.

Se busca maximizar el rendimiento de los recursos que no sean utilizados para el fondeo de crédito mediante estrategias de inversión basadas en una adecuada política de riesgo – rendimiento.

De esta forma, los recursos invertidos por la Dirección de Tesorería deberán lograr niveles de al menos 97% de la tasa TIIE a 28 días.

2.3 Programas y Proyectos 2020.

La Inversión Física requerida para 2020 está centrada en 6 proyectos de inversión, conforme a lo siguiente:

1. Adquisición de Cajeros Automáticos.

Se pretende llevar a cabo la adquisición de 110 cajeros automáticos tradicionales y 15 cajeros multifuncionales, los cuales cuentan con capacidad de dispersión de efectivo, consulta de saldo, cambio de nip, compra de tiempo aire y renovación de préstamos quirografarios. De esta forma se fortalece otorgar una mayor cobertura al sector estratégico.

2. *Construcción de Cabinas.*

El proyecto consiste en la construcción de 40 cabinas para alojar cajeros automáticos, mismos que contarán con los espacios e instalaciones necesarios para su óptimo funcionamiento, contando con la infraestructura de accesibilidad y seguridad para personas con capacidades diferentes. Asimismo se realizarán 30 adecuaciones de cabina en sucursales y 30 adecuaciones tipo lobby.

3. *Reemplazo y Renovación de Bienes.*

Enfocado principalmente en la adquisición de diversos equipos (electrónicos, eléctricos y de comunicación) y mobiliario para las sucursales, módulos y el corporativo, así como la sustitución de aquellos bienes que han terminado su vida útil; de esta forma la Institución pretende contar con equipos con las mejores características tecnológicas requeridas para la seguridad bancaria conforme a la normatividad en la materia, así como para el desarrollo de procesos administrativos.

4. *Renovación Tecnológica.*

Se pretende realizar la renovación de software y diversa tecnología para soporte y automatización de procesos, con la finalidad de estar en condiciones de continuar con el proceso de mantenimiento de los equipos periféricos del centro de cómputo y del corporativo a través de soluciones informáticas, así como una solución integral para la gestión del riesgo tecnológico, establecer mecanismos de recuperación de los procesos críticos y mitigación del impacto provocado por eventos contingentes, de modo que pueda continuar proporcionando los servicios de banca y crédito.

5. Red de Sucursales.

El proyecto consiste en contar con los medios necesarios para ofrecer de una manera más eficiente y moderna los servicios de banca a nuestras Fuerzas Armadas y al público en general, poniendo a su alcance los medios para realizar sus operaciones en lugares donde actualmente se carece de presencia o instalaciones, es así como se ha considerado la construcción de 7 nuevas sucursales.

6. Infraestructura Tecnológica de la Red Financiera.

Se contempla un un proyecto para actualizar el hardware por tecnología mas actualizada, capaz de soportar las nuevas versiones de firmware y software de la Institución. Ello con la finalidad de mejorar y ofrecer un soporte mas actualizado a las operaciones de la red financiera y contribuir de esta manera en mantener un servicio acorde a las necesidades de infraestructura financiera.

Resumen de Programas o Proyectos de Inversión 2020.

N°	Programa o Proyecto de inversión
1	Adquisición de Cajeros Automáticos.
2	Construcción de Cabinas.
3	Reemplazo y Renovación de Bienes.
4	Renovación Tecnológica.
5	Red de Sucursales.
6	Infraestructura Tecnológica de la Red Financiera.

2.4 Gasto Corriente e Inversión Física 2020.

A fin de llevar a cabo las estrategias proyectadas se requerirá de un presupuesto anual que esté basado en el cumplimiento de las mismas, el presupuesto de gasto corriente e inversión física para el 2020, será el siguiente:

El gasto programable para el ejercicio 2020, se incrementará 22% con respecto al cierre estimado del ejercicio 2019.

Gasto Corriente

(\$ millones)	Descripción	Estimado 2019	Presupuesto 2020	Variación \$	Variación %
1000	Servicios Personales.	965	1,142	177	18%
2000	Materiales y Suministros.	180	239	59	33%
3000	Servicios Generales.	1,420	2,061	641	45%
	Gasto Corriente.	2,565	3,442	877	34%

Inversión Física

(\$ millones)	Descripción	Cierre 2019	Presupuesto 2020	Variación \$	Variación %
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	242	0	-244	-100%
6000	Inversión Pública	8	0	-8	-100%
	Inversión Física	250	0	-250	-100%
	TOTAL	2,815	3,442	627	22%

El rubro de Servicios Personales presenta un monto de \$1,142 millones, siendo 18% superior al cierre estimado del 2019.

Es importante mencionar que los recursos destinados a cubrir los Servicios Personales consideran una política salarial para el ejercicio fiscal 2020 por \$30 millones, así como \$144 millones para hacer frente a las aportaciones para el fondo de pensiones conforme a los requerimientos del estudio actuarial.

Los Materiales y Suministros tendrá un incremento del 33% con respecto al cierre estimado del 2019, al ubicarse en \$239 millones.

En este rubro se incluyen las erogaciones derivadas de insumos necesarios para la operación del Banco, tales como hologramas, papelería, medicinas, uniformes, artículos de cómputo, etc.

Por su parte, los Servicios Generales consideran los servicios que son contratados principalmente con proveedores para la operación del Banco (luz, agua, teléfono, mensajería, procesamiento de datos en Banca Electrónica, hospitales y clínicas, enlaces de comunicación, limpieza, entre otros), con especial atención a los servicios de mantenimiento de la infraestructura informática y de comunicaciones, así como los servicios de conectividad para garantizar acceso a los servicios de banca electrónica a nuestros clientes.

Este capítulo presenta un incremento de \$641 millones con respecto al cierre estimado del 2019.

En este sentido, para el ejercicio 2020, se pretende continuar realizando campañas publicitarias orientadas a nuestro sector de manera intensiva, manteniendo el canal publicitario que ha contribuido a alcanzar los objetivos de posicionamiento de marca, colocación y captación, al tiempo de contribuir a la promoción de las sucursales que iniciarán operaciones el año próximo, privilegiando el empleo de medios masivos de comunicación que han demostrado la efectiva penetración en el mercado. El presupuesto, para el rubro de publicidad es de \$6 millones para el 2020.

Finalmente, la Inversión Física una vez obtenidas las claves de inversión correspondiente y tras las adecuaciones presupuestales internas necesarias, estará asociada a los 6 proyectos o programas de inversión anteriormente descritos.

2.5 Flujo de Efectivo.

Tomando como base las estimaciones antes expuestas, a continuación, se muestra la carátula de flujo de efectivo para 2020, de acuerdo a las siguientes estimaciones.

Los ingresos presupuestados se estiman en \$67,115 millones, integrados principalmente por la recuperación de cartera (\$54,230 millones), los ingresos por operación de \$10,485 millones y las operaciones bancarias netas por \$2,205 millones.

Flujo de Efectivo				
(\$ millones)	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Total de Recursos	85,293	86,969	1,676	2%
Disponibilidad Inicial	17,531	19,854	2,323	13%
Ingresos	67,762	67,115	-647	-1%
Recuperación de Cartera	53,100	54,230	1,130	2%
Operaciones Bancarias	4,753	2,205	-2,548	-54%
Ingresos por Operación	9,730	10,485	755	8%
Otros Ingresos	179	195	16	9%

Por su parte, los egresos totales se estiman en \$66,167 millones, de los cuales su principal componente es el otorgamiento de crédito por \$59,344 millones.

En suma, se estima que la Disponibilidad Final se ubique en \$20,802 millones para el cierre del ejercicio 2020.

(\$ millones)	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Egresos	65,439	66,167	728	1%
Gasto Corriente	2,565	3,442	877	34%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,613	1,896	-717	-27%
Otros Egresos	1,324	1,485	161	12%
Inversión Física	250	0	-250	-100%
Otorgamiento de Crédito	58,687	59,344	657	1%
Disponibilidad Final	19,854	20,802	948	5%

En cumplimiento a lo establecido en la fracción IX bis, del artículo 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, se presenta el detalle de la estimación de ingresos para el 2020, con un monto global de \$67,115 millones, de los cuales el 80% corresponde al renglón de recuperación de cartera (\$54,230 millones). Continúan en orden de importancia los ingresos por operación y las operaciones bancarias netas con flujos de \$10,485 millones y \$2,205 millones; respectivamente, cifras que en conjunto representan un 19% de los ingresos totales.

(\$ millones)	Presupuesto 2020
Ingresos	67,115
Recuperación de Cartera	54,230
Operaciones Bancarias	2,205
Ingresos por Operación	10,485
Otros Ingresos	195

Intermediación Financiera.

Para el cierre de 2020, se estima que la meta presupuestal de Intermediación Financiera alcance la cifra de al menos \$2,530 millones, con un Endeudamiento Neto Total de \$2,205 millones. El nivel esperado del Financiamiento Neto Total se ubicará en \$5,115 millones.

Programa Financiero

(\$ millones)	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Captación Neta	4,753	2,205	-2,548	-54%
Endeudamiento Neto Total	4,753	2,205	-2,548	-54%
Otorgamiento de Cartera	58,687	59,344	657	1%
Recuperación de Cartera	53,100	54,230	1,130	2%
Financiamiento Neto Total	5,587	5,115	-472	-8%
Intermediación Financiera	2,195	2,530	335	15%

Balance Primario y Financiero.

Se estima que el balance primario alcance un monto de \$7,043 millones. Asimismo, el balance financiero se estima en \$5,147 millones para el cierre del 2020, los cuales se consideran acordes con la operación del Banco.

Balance Primario y Financiero

(\$ millones)	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Ingresos por Operación	9,730	10,485	755	8%
Gasto Corriente	2,565	3,442	877	34%
Inversión Física	250	0	-250	-100%
Balance Primario	6,915	7,043	128	2%
Egresos por Operación	2,613	1,896	-717	-27%
Balance Financiero	4,302	5,147	845	20%

Los límites de Endeudamiento Neto, Financiamiento Neto e Intermediación Financiera para el 2020, son acordes con los autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante oficio 368.-135/2019 de fecha 23 de agosto de 2019.

Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2020

3.1. Estados Financieros Estimados 2020.

Flujo de Otorgamiento de Crédito.

Para el ejercicio 2020, se estima un flujo de otorgamiento de \$57,229 millones para el caso de los Préstamos Quirografarios, PQ Diverso, Credi-Líquido y Solución Banjercito. Por su parte, el crédito Banje-Auto (Familiar y Militar) se estima que alcance niveles de colocación de \$819 millones. Finalmente, el otorgamiento estimado para Tarjeta de Crédito es de \$941 millones anuales y Banje-Moto de \$3 millones anuales.

En lo que respecta a la colocación de Créditos Hipotecarios, se espera impulsar el nivel de otorgamiento mediante campañas publicitarias para que Banje-Casa Subsidiada cierre con \$39 millones otorgados, en tanto que Banje-Casa tenga un otorgamiento de \$313 millones.

De esta manera, la meta del flujo de colocación de cartera estimada para el ejercicio 2020, asciende a \$59,344 millones:

FLUJO DE OTORGAMIENTO

Créditos	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
PQ	49,127	46,630	-2,497	-5%
Credi-Líquido	2,156	3,988	1,832	84%
Solución Banjercito	5,225	6,611	1,386	27%
Banje Auto	694	819	125	18%
Banje Moto	2	3	1	37%
Tarjeta de Crédito	853	941	88	10%
Banje-Casa	521	313	-208	-40%
Banje-Casa Subsidiada	109	39	-70	-64%
Total	58,687	59,344	657	1%

Captación Neta.

Para el ejercicio 2020, se estima un flujo neto de captación de recursos de \$2,205 millones, conforme lo siguiente:

CAPTACIÓN NETA TOTAL

Captación	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Vista ^{1/}	16,086	16,133	47	0%
Plazo ^{2/}	13,962	15,106	1,144	8%
Mercado de Dinero	2,000	2,000	0	0%
Fondos ^{3/}	16,595	17,609	1,014	6%
Total	48,643	50,848	2,205	5%

^{1/} Incluye Cuentas de Cheques, Cuenta Corriente y Ahorro.

^{2/} Inversión Estratégica y PRLV

^{3/} Fondos de Ahorro y Trabajo

El saldo de la captación tradicional considera un crecimiento del 8% en Plazo y en el caso de depósitos a la vista un crecimiento marginal de 0.29%. Los Fondos de Ahorro y Trabajo consideran un incremento del 6% (incluye Fondo de Garantía) y finalmente el Mercado de Dinero se espera se mantenga en los niveles mínimos del cierre estimado del 2019.

Balance Financiero.

El volumen del activo total alcanzará los \$81,694 millones, del cual se prevé que las inversiones aumenten un 5% en comparación al cierre estimado del 2019, mientras que la cartera total se espera se mantenga con la misma tendencia al alza de los últimos años, ubicándose en niveles de \$56,523 millones.

ACTIVO

(\$ millones)	Estimado 2019	Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Cartera de Valores	22,639	23,720	1,080	5%
Cartera de Crédito Vigente	49,563	54,827	5,265	11%
Cartera de Crédito Vencida	1,846	1,696	-150	8%
Cartera de Crédito Total	51,408	56,523	5,115	10%
Reservas Preventivas	-2,061	-2,162	-101	5%
Otros Activos	3,699	3,614	-85	-2%
Activo Total	75,685	81,694	6,009	8%

En lo que respecta al Pasivo y Capital, se estima un incremento en los Fondos de Ahorro y de Trabajo de \$1,014 millones, para ubicar su saldo en \$17,609 millones. De esta manera, el pasivo se ubicaría en \$60,687 millones y el capital contable alcanzaría los \$21,008 millones al cierre del 2020.

PASIVO MÁS CAPITAL

(\$ millones)	Estimado	Estimado	Variación	Variación
	2019	2020	\$	%
Deposito a la vista	16,086	16,133	47	0%
Deposito a la plaza	13,962	15,106	1,144	8%
Mercado de Dinero	2,000	2,000	0	0%
Fondos	16,594	17,609	1,014	6%
Pasivo sin costo	8,202	9,838	1,636	20%
Total Pasivo	56,845	60,687	3,841	7%
Capital Contable	18,840	21,008	2,168	12%
Total Pasivo más Capital	75,685	81,694	6,009	8%

Estado de Resultados Proforma.

Para 2020, el ingreso por interés se estima en \$9,286 millones y el costo financiero de la captación en \$1,639 millones. De esta forma, el margen financiero alcanzaría los \$7,646 millones. Es así que previendo gastos de operación por \$4,465 millones, se espera un resultado antes de impuestos por \$3,720 millones y una utilidad neta de \$2,530 millones.

Utilidad Neta

Crédito	Estimado	Estimado	Variación	Variación
	2019	2020	\$	%
Ingreso Financiero	8,623	9,286	663	8%
Egreso Financiero	-2,417	-1,639	778	-32%
Margen Financiero	6,206	7,646	1,441	23%
Estimaciones Preventivas de Cartera	-685	-599	86	-13%
Margen Financiero Ajustado	5,521	7,048	1,527	28%
Otros Ingresos	1,091	1,138	47	4%
Gasto de Operación	-3,384	-4,465	-1,081	32%
Resultado de Operación	3,228	3,720	493	15%
Impuestos y otros Egresos	-1,033	-1,191	-158	15%
Utilidad Neta	2,195	2,530	335	15%

Conclusiones

Banjercito cumple de manera permanente su objetivo principal, que consiste en la prestación de los servicios financieros y bancarios a los integrantes de las Fuerzas Armadas, con un importante crecimiento en el número de operaciones crediticias y de ventanilla. El portafolio del Banco de los productos de crédito y de los servicios a disposición del mercado objetivo, contiene términos y condiciones por demás favorables en comparación con las ofrecidas por el mercado, con lo que directamente se favorece el bienestar de nuestros clientes y el de sus familias.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, Sociedad Nacional de Crédito; como integrante de la Banca de Desarrollo continuará atendiendo de manera prioritaria a los integrantes de las Fuerzas Armadas en el servicio activo y en situación de retiro, con más alternativas de crédito y de productos de ahorro e inversión; estos últimos también disponibles para el público en general.

Finalmente, el Banco mantendrá un nivel de crecimiento sustentable que le permitirá ubicarse como una Institución sólida, competitiva y altamente confiable 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; todo ello sin duda demandará de un esfuerzo conjunto del personal de la Institución para el logro de los objetivos enmarcados dentro del presente Programa Operativo 2020.

Acuerdos.

En cumplimiento con los artículos 31 y 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, el H. Consejo Directivo del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., aprobó los siguientes puntos de acuerdo:

PRIMERO.- Con fundamento en la fracción IX bis, del artículo 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, el H. Consejo Directivo aprobó el Programa Operativo y Financiero 2020 del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., así como las estimaciones de ingresos para el ejercicio 2020.

SEGUNDO.- Con fundamento en la fracción IX, del artículo 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, aprobó los límites de endeudamiento neto, financiamiento neto e intermediación financiera para el 2020.

TERCERO.- Conforme a la fracción VIII bis del artículo 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, aprobó el flujo de efectivo de ingresos y egresos para el 2019, así como el presupuesto de gasto corriente e inversión física de la Institución para el ejercicio 2020.

CUARTO.- Con base en la fracción XVII del artículo 42 de la Ley de Instituciones de Crédito, aprobó el programa anual de presupuesto de publicidad y propaganda para el 2020, por un monto de \$6 millones.

QUINTO.- Finalmente, con base en el oficio 368.-135/2019 de fecha 23 de agosto del 2019 emitido por la Unidad de Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aprobó la carátula de flujo de efectivo de ingresos y egresos para el ejercicio fiscal 2020.



P.O.F. 2020