



PROGRAMA
OPERATIVO Y
FINANCIERO
2021



Vol B

Bid

141,400

1,390,300

608,600

357,500

1,500

-2.76%

+2.24%

+0.84%

FIG

ALAYSIA

310.00

Índice

Introducción.	2
Capítulo 1: Cumplimiento de metas y cierre estimado 2020.	3
1.1. Metas Institucionales.	3
1.2. Avance en las Metas 2020.	4
1.3. Cierre Financiero y Presupuestal 2020.	6
Capítulo 2: Metas 2021.	11
2.1. Proyecciones 2021.	11
2.2. Metas 2021.	11
2.3. Programas y Proyectos 2021.	14
2.4. Gasto Corriente e Inversión Física 2021.	15
2.5. Flujo de Efectivo 2021.	16
Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2021.	19
3.1. Estados Financieros Estimados 2021.	19
Conclusión.	22

Introducción

El Programa Operativo y Financiero, es un documento que contiene las metas presupuestales y de negocio para el ejercicio 2021, 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 personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, 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 2019 - 2024 (PND), el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2020 - 2024 (PRONAFIDE) y del Programa Institucional 2020 - 2024.

Tomando como base el ejercicio 2020, que si bien ha sido un año atípico derivado de la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, el impacto para esta Institución no ha sido negativo; sin embargo, hubo un estancamiento en cuanto a la cartera de crédito, por lo que se establecieron estrategias para impulsar el crecimiento en el otorgamiento de crédito con promociones en los diferentes productos que ofrece esta Sociedad Nacional de Crédito.

En el capítulo uno, se detalla el cumplimiento de las estrategias y metas establecidas en el Programa Operativo y Financiero 2020 al mes de agosto; y se hace una proyección al cierre del ejercicio 2020, lo cual permite estimar los resultados esperados para el cierre del ejercicio 2021.

El capítulo dos, delimita los objetivos, metas y estrategias que determinarán el marco general de actuación de la Institución para el ejercicio 2021.

En el capítulo tres, se presentan los estados financieros y presupuestales estimados para el ejercicio 2021.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones del trabajo realizado.

Capítulo 1: Cumplimiento de metas y cierre estimado 2020.

1.1. Metas institucionales.

Banjercito realiza sus operaciones para el cumplimiento de dos programas presupuestarios; es decir, actividades sustantivas que se tienen encomendadas: Financiamiento al personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, así como 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 de 2020, ha sido satisfactorio conforme a lo siguiente:

No	Concepto	Meta Planeada	Agosto 2020
1	Crédito Impulsado por Banjercito respecto a la Banca de Desarrollo.	06.2%	05.9%
2	Índice de Cobertura.	81.2%	80.7%
3	Tasa de Crecimiento de crédito otorgado.	01.1%	02.2%
4	Colocación de Recursos.	111.2%	68.8%
5	Porcentaje de incremento de solicitudes.	02.1%	-28.9%
6	Porcentaje de solicitudes autorizadas.	58.4%	36.4%
7	Índice de Cartera Vencida.	04.0%	02.9%

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.

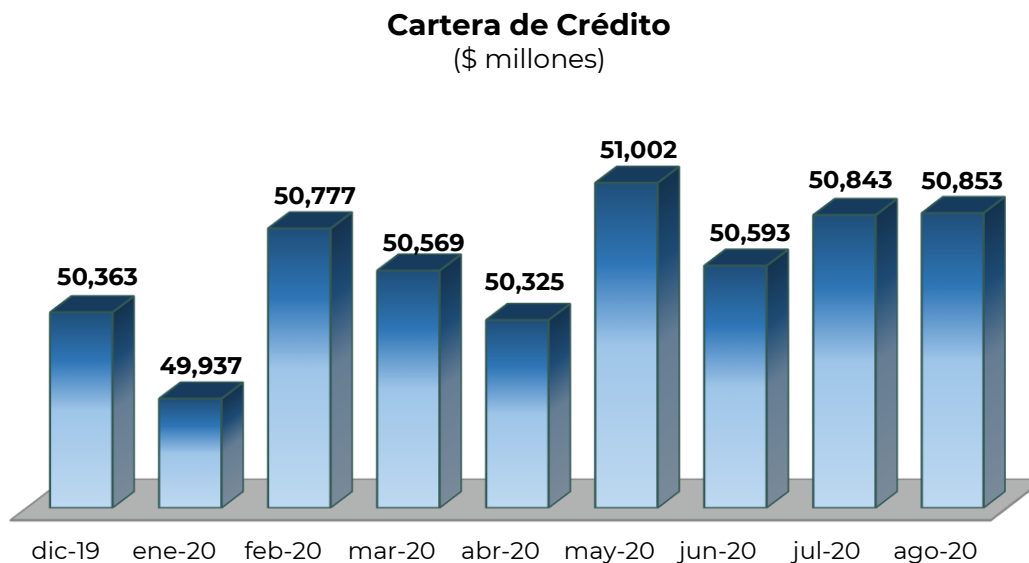
No	Concepto	Meta Planeada	Agosto 2020
1	Otorgamiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados respecto a los presupuestados.	99.8%	69.7%
2	Permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de manera automatizada.	88.9%	87.4%
3	Satisfacción del servicio de otorgamiento de permisos de importación temporal.	88.9%	94.5%
4	Tasa de crecimiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos respecto al mismo periodo del año anterior.	-4.4%	-36.1%
5	Permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto a los solicitados.	99.3%	99.3%
6	Permisos de importación temporal de vehículos no retornados respecto a los permisos expedidos.	42.9%	53.3%

1.2. Avance de las metas 2020.

El avance al mes de agosto de 2020 y el cierre estimado de las metas que fueron plasmadas en el Programa Operativo y Financiero 2020, se muestran a continuación:

1. Crecimiento y madurez de la cartera de crédito.

La cartera de crédito pasó de \$50,363 millones al cierre de 2019 a \$50,853 millones al mes de agosto de 2020, reflejando un crecimiento marginal del 1%, pero con una elevada calidad de la cartera, pues el 94% está calificada en grado "A y B"; es decir, se trata de créditos que presentan pago oportuno en sus cuotas.



2. Incremento en la captación.

El saldo de los Fondos de Ahorro y de Trabajo ha presentado incremento, pasando de \$16,282 millones en 2019 a \$17,024 millones al cierre de agosto de 2020; es decir, un crecimiento en 8 meses del 4.5%.

3. Crecimiento de sucursales.

Al mes de agosto de 2020, se cuenta con una red de 76 sucursales a lo largo del territorio nacional; sin embargo, con el fin de continuar acercando nuestros servicios a las y los integrantes de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional en lugares donde aún no cuentan con presencia de sucursales y que representan un porcentaje significativo del mercado objetivo, se encuentran en construcción 7 nuevas sucursales, las cuales para finales del 2020 estarán funcionando en:

- Tenosique, Tabasco;
- Cd. Victoria, Tamaulipas;
- Colima, Colima;
- Pie de la Cuesta, Guerrero;
- Ixtepec, Oaxaca;
- Puerto Peñasco, Sonora y
- Puebla, Puebla;

Asimismo, con el propósito de incrementar su capacidad de atención y calidad de servicio, para el cierre del 2020 se habrá concluido la ampliación de las Sucursales de Defensa, Cd. México y Nueva Industria Militar, Puebla.

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 la telefonía móvil, fijo o equipo de cómputo, se ha realizado de manera satisfactoria en la Institución, pasando de \$28.9 millones de operaciones en agosto 2019 a \$49.0 millones al cierre de agosto 2020, con un flujo de \$109 millones; es decir, se ha logrado un incremento del 144% en las operaciones registradas; esto se debe en gran medida a las campañas informativas que ayudan al cliente a conocer el servicio, originando que las visitas a sucursal se reduzcan.

Otra medida que ayudará al fortalecimiento de esta infraestructura, es la implementación del proyecto de equipos de lectura biométrica para el reconocimiento de los usuarios y clientes que deseen aperturar una cuenta en esta Institución, el cual tiene como objetivo, verificar la identidad mediante la biométrica de voz, facial y dactilar, así como la captura de documentos, el reconocimiento óptimo de caracteres, la captura de datos biométricos, la firma digital y la validación de huellas dactilares.

Aunado a lo anterior y con el objetivo de incrementar el uso de medios electrónicos en regiones donde no se cuenta con una sucursal bancaria, la Institución cuenta con una red de 508 cajeros automáticos a lo largo del territorio nacional al cierre de agosto de 2020.

5. Servicios bancarios fronterizos.

La meta anual establecida por servicios bancarios fronterizos durante el ejercicio 2020 es por \$702 millones, de los cuales al mes de agosto se han generado \$272 millones, lo que representa un nivel de cumplimiento del 39%, ello a razón del cierre de fronteras ocasionado por la actual contingencia sanitaria. Cabe hacer mención que, la participación en su conjunto representa el 4% del ingreso obtenido por la Institución al cierre de agosto 2020.

6. Inversión de los recursos financieros de manera eficiente.

Durante el presente ejercicio el Banco de México ha implementado 6 ajustes a la baja en la tasa de referencia, quedando ésta en 4.50% al cierre de agosto 2020; sin embargo y pese a la meta de un rendimiento del 97% respecto a la TIEE, los recursos invertidos por la Tesorería lograron niveles de al menos el 99% de la tasa TIEE a 28 días, conforme al siguiente comportamiento:

Periodo 2020	TIEE 28 Nominal	Rendimiento Tesorería	Rendimiento Teso. /TIEE 28 Nominal	Flujo de Ingreso por Interés (\$ miles)
Enero	7.53	7.46	99%	\$245,762
Febrero	7.39	7.35	99%	\$242,294
Marzo	7.10	7.24	102%	\$293,063
Abril	6.54	6.72	103%	\$287,724
Mayo	6.00	6.24	104%	\$277,505
Junio	5.65	6.24	110%	\$245,673
Julio	5.23	5.58	107%	\$232,571
Agosto	4.97	5.58	102%	\$209,662

Con ello, el ingreso por interés de la tesorería representa el 25% de los Ingresos Totales al cierre de agosto del 2020.

7. Eficiencia operativa y financiera.

Se mantiene una relación positiva entre el margen financiero y el costo de operación permitiendo atender las actividades sustantivas de la Institución, estimándose un margen financiero de \$8,824 millones para el cierre del ejercicio 2020.

Cifras en millones.

Concepto	Ago. 20	Estimado 2020
Margen Financiero (MF)	\$5,146	\$8,824
Costo Operativo (CO)	\$1,824	\$3,446
Relación % (MF/CO)	282%	256%

1.3. Cierre financiero y presupuestal 2020.

Con el fin de estar en posibilidades de estimar los ingresos y cifras del Programa Financiero 2021, es necesario estimar las cifras del cierre del 2020, siendo las siguientes:

1. Al cierre del año el volumen de Activos de la Institución se estima en \$110,858 millones, el saldo de la cartera vigente se ubicaría en \$54,884 millones (82% consumo y 18% hipotecario), mientras que la cartera vencida se ubicaría en \$1,639 millones, representando el 2.89% de la cartera total.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 2020	Estimado Dic. 2020	Participación %	Variación %
Total de Activos	102,542	110,858	100.00%	8.11%
Cartera de Valores	50,351	53,075	47.88%	5.41%
Disponibilidades	20,719	20,910	18.86%	0.92%
Cartera de Valores	24,682	26,024	23.48%	5.44%
Deudores por Reporto	4,950	6,141	5.54%	24.06%
Cartera de Crédito	50,853	56,523	50.99%	11.15%
Cartera Vigente	49,382	54,884	49.51%	11.14%
Consumo	39,936	45,195	40.77%	13.17%
PQ´s	24,441	29,861	26.94%	22.17%
Credi-líquido	7,052	6,960	6.28%	-1.30%
Solución Banjercito	6,470	6,523	5.88%	0.82%
Banje-Auto	1,728	1,526	1.38%	-11.67%
Credi-Moto	2	3	0.00%	23.79%
Tarjeta de Crédito	243	321	0.29%	32.46%
Vivienda	9,445	9,689	8.74%	2.58%
Banje-Casa	3,017	3,214	2.90%	6.52%
Vivienda Fácil I	866	842	0.76%	-2.76%
Banje Casa 2	4,515	4,392	3.96%	-2.74%
Banje Casa 3	31	29	0.03%	-5.10%
Banje Casa Madres Solteras	32	51	0.05%	59.59%
Cofinanciamiento ISSFAM	734	899	0.81%	22.38%
Credi-Casa Liquidez con gta. Hipotecaria	250	263	0.24%	5.09%
Cartera Vencida	1,471	1,639	1.48%	11.42%
Reservas Preventivas	-1,788	-1,969	-1.78%	10.11%
Otros Activos	3,126	3,228	2.91%	3.27%

- Por su parte, el Pasivo total estimado al cierre del ejercicio se ubicaría en \$88,511 millones, con una captación tradicional de \$81,741 millones (incluye Fondos de Ahorro y de Trabajo).

El Capital se estima cerrar en \$22,346 millones, lo que significaría un Pasivo y Capital estimado por \$110,858 millones al cierre del ejercicio 2020.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago-20	Estimado Dic. 2020	Participación %	Variación %
Total Pasivo + Capital	102,542	110,858	100.00%	8.11%
Pasivo	80,438	88,511	79.84%	10.04%
Captación Tradicional	73,943	81,741	73.74%	10.55%
Vista	35,933	26,043	23.49%	-27.52%
Plazo	20,986	38,689	34.90%	84.35%
Público en general	9,661	17,692	15.96%	83.12%
Fideicomisos	11,325	20,996	18.94%	85.40%
Fondos	17,024	17,009	15.34%	-0.09%
Ahorro y Trabajo	15,230	15,330	13.83%	0.66%
Garantía	1,794	1,679	1.51%	-6.39%
Préstamos Interbancarios	100	179	0.16%	78.64%
Acreedores por Reporto	611	888	0.80%	45.32%
Otros Pasivos	5,784	5,704	5.15%	-1.38%
Capital	22,104	22,346	20.16%	1.10%

3. Los ingresos financieros estimados al cierre del 2020 se ubicarían en \$11,511 millones, y se estima un interés pagado de \$2,687 millones (margen financiero de \$8,824 millones), con gastos de administración y promoción por \$3,446 millones, para obtener una utilidad neta estimada \$3,160 millones.

Estado de Resultados Proforma (\$ millones)	Ago. 2020	Estimado Dic. 2020	Variación %
Ingresos por interés	6,825	11,511	68.67%
Gastos por Intereses	-1,678	-2,687	60.13%
Margen Financiero	5,147	8,824	71.46%
Estimación preventiva para riesgos Crediticios	-219	-776	254.03%
Margen Financiero ajustado por riesgo Crediticio	4,928	8,049	63.34%
Comisiones y tarifas cobradas	456	763	67.27%
Comisiones y tarifas pagadas	-53	-93	73.48%
Resultado por intermediación	70	64	-9.23%
Otros Ingresos, (egresos) de la operación	-82	50	-161.20%
Ingreso (Egreso) Total de la Operación	5,319	8,833	66.07%
Gastos de administración y promoción	-1,824	-3,446	88.91%
Resultado de la Operación	3,495	5,387	54.15%
Impuestos Netos	-1,015	-2,227	119.37%
Resultado antes de Pat. en Asociadas	2,479	3,160	27.45%
Participación en el resultado de Asociadas	0	0	0.00%
Resultado Neto	2,479	3,160	27.45%

4. Por su parte, en el flujo de efectivo, los ingresos totales se estiman en \$84,211 millones, los cuales contemplan principalmente la recuperación de cartera por \$55,228 millones, ingresos por operación de \$12,275 millones, y un flujo de operaciones bancarias por \$16,594 millones.

Los egresos se esperan en \$69,669 millones, principalmente por el flujo del otorgamiento de crédito que se estima alcance la cifra de \$61,387 millones.

Flujo de Efectivo

(\$ millones)	Real 2019	Cierre Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Total de Recursos	96,241	120,808	24,567	26%
Disponibilidad Inicial	20,131	36,597	16,466	82%
Ingresos	76,110	84,211	8,100	11%
Recuperación de Cartera	48,974	55,228	6,254	13%
Operaciones Bancarias	18,283	16,594	-1,689	-9%
Ingresos por Operación	8,847	12,275	3,427	39%
Otros Ingresos	6	114	108	1,882%
Egresos	59,644	69,669	10,025	17%
Gasto Corriente	2,205	2,461	256	12%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,270	2,780	510	22%
Otros Egresos	1,720	2,531	811	47%
Inversión Física	135	510	375	277%
Otorgamiento de Crédito	53,314	61,387	8,073	15%
Disponibilidad Final	36,597	51,138	14,541	40%

5. El Endeudamiento Neto total al cierre del 2020, se estima en \$16,594 millones, derivado principalmente de la captación a plazo, alcanzando un nivel de resultado de Intermediación Financiera por \$3,160 millones.

Programa Financiero

(\$ millones)	Real 2019	Cierre Estimado 2020	Variación \$	Variación %
Captación Neta	18,283	16,594	-1,689	-9%
Endeudamiento Neto Total	18,283	16,594	-1,689	-9%
Otorgamiento de Cartera	53,314	61,387	8,073	15%
Recuperación de Cartera	48,974	55,228	6,254	13%
Financiamiento Neto Total	4,340	6,160	1,819	42%
Disponibilidad Inicial	20,131	36,597	16,466	82%
Disponibilidad Final	36,597	51,138	14,541	40%
Variación en Disponibilidades	16,466	14,541	-1,925	-12%
Intermediación Financiera Tradicional	1,817	2,053	236	13%
Intermediación Financiera 1/	2,718	3,160	442	16%

1/ Artículo 31 de la LIC.

6. Por último, se espera obtener un Balance Primario por un monto de \$9,304 millones, con una variación positiva del 43% con respecto al año anterior.

Así el Balance Financiero estimado cerrará en \$6,524 millones, superior en 54% al cierre del ejercicio 2019 (4,238 millones).

Balance Primario y Financiero

(\$ millones)	Real 2019	Estimado Cierre 2020	Variación	
			\$	%
Ingresos por Operación	8,847	12,275	3,427	39%
Gasto Corriente	2,205	2,461	256	12%
Inversión Física	135	510	375	277%
Balance Primario	6,507	9,304	2,796	43%
Egresos por Operación	2,270	2,780	510	22%
Balance Financiero	4,238	6,524	2,286	54%

Capítulo 2: Metas 2021.

2.1 Proyecciones 2021.

Para la elaboración de las proyecciones para el ejercicio 2021 se consideró el impacto presupuestal en contratos realizados en moneda extranjera (Dólares americanos), en donde se estima un tipo de cambio promedio de \$22.18 pesos por dólar, una tasa inflacionaria del 3.11% y una TIIE a 28 días del 6.19%; proyecciones que están en línea con las expectativas de la SHCP

Concepto	Expectativas Sistema Financiero 1/	Expectativas SCHP 2/
TIIE 28 días.	6.19%	n/d
CETE 28 días.	5.83%	5.80%
Tipo de Cambio (mxn-usd)	\$22.18	\$21.40
Inflación.	3.11%	3.20%

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

2/ Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2021.

2.2 Metas 2021.

La Institución mantendrá el crecimiento sostenido que en materia operativa y financiera ha logrado en los últimos años y que coadyuva con el logro de las metas establecidas en el PRONAFIDE 2020 – 2024, fortaleciendo además, 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, capaz de atender la misión y objetivo de la Institución.

Por lo anterior, se establecen las siguientes metas institucionales para el ejercicio 2021:

1. Crecimiento y madurez de la cartera de crédito.

La cartera de crédito se estima que se ubique en \$60,842 millones, 8% mayor con respecto al cierre estimado en 2020.

(\$ millones)	Cierre Estimado 2020	Meta	Variación	
		2021	\$	%
Cartera de Crédito Vigente.	54,884	59,017	4,134	8%
Cartera de Crédito Vencida.	1,639	1,825	186	11%
Cartera de Crédito Total	56,523	60,842	4,319	8%

2. Índice de morosidad.

Conforme a las proyecciones realizadas de cartera crediticia y las sanas prácticas de evaluación para el otorgamiento de crédito, se estima un índice de cartera vencida en 3.00% al cierre de 2021.

(\$ millones)	Cierre Estimado 2020	Meta 2021
Cartera de Crédito Vencida.	1,639	1,825
Cartera de Crédito Total	56,523	60,842
IMOR %	2.90%	3.00%

3. Captación.

La meta para captación neta de los recursos para el ejercicio 2021 se fijó en \$68,603 millones, 16% menor al cierre estimado en 2020, ello a razón de la salida de recursos en cuentas de la SEDENA y Fideicomisos principalmente, por lo que se estima durante el ejercicio la siguiente composición:

(\$ millones)	Estimado	Meta	Variación	
	2020	2021	\$	%
Captación Tradicional	81,741	68,603	-13,138	-16%
Vista.	26,043	21,856	-4,188	-16%
Plazo.	38,689	29,129	-9,559	-25%
Fondos Militares.	17,009	17,618	609	4%

4. Transacciones de la banca electrónica.

Conforme las metas establecidas en el Programa Institucional derivadas del PRONAFIDE, se establece una meta de transaccionalidad y monto en la Banca Electrónica por canal utilizado conforme a lo siguiente:

Canal Utilizado	No. Transacciones	Monto
BANJENET (internet)	4,505,489	\$46,579,494
BANJECEL (móvil)	36,394,592	\$24,208,458
BANJETEL (teléfono)	91,744	\$43,858
TOTAL	40,991,825	\$70,831,810

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 el territorio nacional.

Tomando en cuenta las condiciones del 2020 y considerando una reapertura de fronteras, la meta para los ingresos de Servicios Bancarios Fronterizos es por \$488 millones en 2021, la cual está conformada por los siguientes servicios:

Servicios	Meta (\$ miles)	
	2020	2021
IITV	423,901	412,077
Embarcaciones	4,552	2,435
Motor Home	1,225	1,143
Only Sonora	7,647	7,078
Confronta Vehicular	49,726	44,562
DNR	17,311	14,361
Excedente de Franquicia	6,534	6,068
Forma Migratoria Múltiple Electrónica	897	517
Reposición Tarjeta Visitante Regional	51	52
Visitante Trabajador Fronterizo	3	3
Total	511,848	488,295

6. Utilidad neta institucional.

El crecimiento del negocio de forma integral se mostrará en un margen financiero que permita la generación de utilidades por \$3,388 millones para el ejercicio 2021, lo que representará un incremento del 7% con respecto al cierre estimado del 2020 (\$3,160 millones).

7. Eficiencia operativa y financiera.

Se busca maximizar el rendimiento de los recursos que no sean utilizados para el otorgamiento 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 97.5% de la tasa TIIE a 28 días.

2.3 Programas y proyectos de inversión 2021.

La Inversión Física requerida para 2021 está centrada en los siguientes proyectos de inversión:

1. Adquisición de cajeros automáticos.

Se pretende continuar con la adquisición de Cajeros Automáticos tradicionales y 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 manera, se ampliará la cobertura y atención al Sector Objetivo.

2. Reemplazo y renovación de bienes.

Enfocado principalmente a la adquisición de diversos equipos (electrónicos, eléctricos y de comunicación) y mobiliario para las sucursales actuales y nuevas, 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.

3. Renovación tecnológica.

Se pretende contar con infraestructura vigente y actualizada a nivel software y hardware con capacidad de establecer operaciones críticas de manera ininterrumpida durante una actualización, una migración o por algún riesgo que sufra el sitio primario, de esta manera no habría pérdida en la información ya que, por medio de herramientas, se estaría escribiendo en ambos sitios de forma simultánea, asegurando cero pérdidas.

De igual forma, la renovación del sistema de monitoreo de infraestructura tecnológica, es un sólo software el cual permitiría: integración de la administración de fallas de forma automatizada, aislamiento de fallas presentadas en los tableros, configuración de alertas, para envío de correos, proveer información para el análisis de causas raíz, etc.

4. Crecimiento de la red de sucursales.

El proyecto integral consiste en contar con un mayor número de sucursales para ofrecer de una manera más eficiente, cercana y moderna los servicios de banca a las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, poniendo a su alcance los medios para realizar sus operaciones en lugares donde actualmente se carece de sucursales.

Es así como se tiene considerado la construcción de 6 nuevas sucursales y la reubicación de 4 más.

2.4 Gasto corriente e inversión física 2021.

El gasto programable para el ejercicio 2021, se integró de tal manera que el Banco esté en condiciones de atender el crecimiento de esta Institución por la apertura de nuevas sucursales, la actualización de la infraestructura tecnológica y la atención necesaria para los elementos de las Fuerzas Armadas y la Guardia Nacional.

Gasto Corriente.

\$ millones

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2021
1000	Servicios Personales.	1,275
2000	Materiales y Suministros.	249
3000	Servicios Generales.	2,364
Gasto Corriente		3,888

Inversión Física.

\$ millones

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2021
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	131
6000	Inversión Pública	258
Inversión Física		389
TOTAL		4,277

Capítulo 1000.

El rubro de Servicios Personales tiene un monto autorizado de \$1,275 millones, destacando el incremento de \$80 millones para el ejercicio 2021 en el concepto de "Creación de plazas", lo que permitirá un crecimiento estratégico en la plantilla autorizada de esta S.N.C. y nuevas sucursales; en términos generales este rubro obtuvo un crecimiento del 27% en comparación con el presupuesto autorizado para 2020.

Los recursos destinados a cubrir Servicios Personales consideran una política salarial para el ejercicio fiscal 2021 por \$32.7 millones, así como \$100.5 millones para hacer frente a las aportaciones para el fondo de pensiones conforme a los requerimientos del estudio actuarial.

Capítulo 2000.

Para Materiales y Suministros se contará con \$249 millones. Estos recursos se destinarán a cubrir erogaciones por: papelería, medicamentos, uniformes, artículos de cómputo, etc; destacando un incremento en estos rubros derivado de los insumos para la operación del Banco y el crecimiento de sucursales.

Capítulo 3000.

Por su parte, los Servicios Generales presentan un incremento de \$1,064 millones con respecto al cierre estimado del 2020, originado principalmente por el crecimiento de los servicios que son contratados para la operación del Banco (energía eléctrica, agua, teléfono, mensajería, diversos servicios digitales para la Banca Electrónica, 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 de manera eficiente.

En este sentido, para el ejercicio 2021, 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 inserción en el mercado. El presupuesto, para el rubro de publicidad es de \$6.4 millones para el 2021.

Capítulo 5000 y 6000

La Inversión Física para el ejercicio 2021 cuenta con un presupuesto de \$389 millones, recursos que estarán asociados a la Adquisición de Cajeros Automáticos, el Reemplazo y Renovación de Bienes, Renovación Tecnológica y el Crecimiento de la Red de Sucursales.

2.5 Flujo de efectivo 2021.

Tomando como base las estimaciones antes expuestas, a continuación, se muestra la carátula de flujo de efectivo para 2021, de acuerdo con las estimaciones.

Los ingresos presupuestados se estiman en \$62,842 millones, integrados principalmente por la recuperación de cartera (\$61,737 millones) y los ingresos por operación de \$14,056 millones.

Flujo de Efectivo

(\$ millones)	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Total de Recursos	120,808	113,980	-6,828	-6%
Disponibilidad Inicial	36,597	51,138	14,541	40%
Ingresos	84,211	62,842	-21,369	-25%
Recuperación de Cartera	55,228	61,737	6,509	12%
Operaciones Bancarias	16,594	-13,138	-29,732	-179%
Ingresos por Operación	12,275	14,056	1,781	15%
Otros Ingresos	114	187	73	64%

Los egresos totales se estiman en \$75,626 millones, de los cuales su principal componente es el otorgamiento de crédito por \$66,145 millones.

En suma, se estima que la Disponibilidad Final se ubique en \$38,354 millones para el cierre del ejercicio 2021.

(\$ millones)	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Egresos	69,669	75,626	5,956	9%
Gasto Corriente	2,461	3,888	1,427	58%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,780	2,560	-220	-8%
Otros Egresos	2,531	2,645	113	4%
Inversión Física	510	389	-121	-24%
Otorgamiento de Crédito	61,387	66,145	4,757	8%
Disponibilidad Final	51,138	38,354	-12,784	-25%

La estimación de Ingresos para el 2021, se ubica en un monto global de \$62,842 millones, de los cuales Recuperación de Cartera presenta la mayor participación de ingresos con \$61,737 millones. Continúan en orden de importancia los ingresos por Operación con un flujo de \$14,056 millones y por su parte las Operaciones Bancarias netas con flujos negativos (-\$13,138 millones) debido a que se estima la salida de recursos en plazo (fideicomisos).

(\$ millones)	Presupuesto 2021
Recuperación de Cartera	61,737
Operaciones Bancarias	-13,138
Ingresos por Operación	14,056
Otros Ingresos	187
Ingresos	62,842

Intermediación financiera.

Para el cierre de 2021 y conforme al Art. 31 de la L.I.C; se estima que la meta presupuestal de Intermediación Financiera alcance la cifra de al menos \$3,388 millones, con un Endeudamiento Neto Total de -\$13,138 millones. El nivel esperado del Financiamiento Neto Total se ubicará en \$4,408 millones.

Programa Financiero

(\$ millones)	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Captación Neta	16,594	-13,138	-29,732	-179%
Endeudamiento Neto Total	16,594	-13,138	-29,732	-179%
Otorgamiento de Cartera	61,387	66,145	4,757	8%
Recuperación de Cartera	55,228	61,737	6,509	12%
Financiamiento Neto Total	6,160	4,408	-1,752	-28%
Intermediación Financiera	3,160	3,388	228	7%

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 2021, los cuales se consideran acordes con la operación del Banco.

Balance Primario y Financiero

(\$ millones)	Estimado 2020	Estimado 2021	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 2021, son acordes con los autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante oficio 368.-095/2020 de fecha 21 de agosto de 2020.

Capítulo 3: Estados financieros estimados 2021.

3.1. Estados financieros estimados 2021.

Flujo de otorgamiento de crédito.

Para el ejercicio 2021, se estima un flujo de otorgamiento de \$63,550 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 \$425 millones. Finalmente, el otorgamiento estimado para Tarjeta de Crédito es de \$1,071 millones y Banje – Moto de \$3 millones.

En lo que respecta a la colocación de Créditos Hipotecarios, se espera impulsar el nivel de otorgamiento mediante campañas publicitarias para que Banje-Casa tenga un otorgamiento de \$1,095 millones.

De esta manera, la meta del flujo de colocación de cartera estimada para el ejercicio 2021, asciende a \$66,145 millones, es decir, 8% mayor con respecto al cierre estimado del ejercicio 2020.

FLUJO DE OTORGAMIENTO

\$ millones

Créditos	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
PQ	51,217	55,229	4,012	8%
Credi-Líquido	1,661	1,805	144	9%
Solución Banjercito	6,049	6,516	467	8%
Banje Auto	423	425	3	1%
Banje Moto	2	3	1	12%
Tarjeta de Crédito	1,020	1,071	51	5%
Banje-Casa	1,015	1,095	80	8%
Total	61,387	66,145	4,757	8%

Captación neta.

Para el ejercicio 2021, se estima un flujo neto de captación de recursos de -\$13,138 millones (debido a que se estima la salida de recursos en fideicomisos), conforme la siguiente composición:

CAPTACIÓN NETA TOTAL

\$ millones

Captación	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Vista ^{1/}	26,043	21,856	-4,188	-16%
Plazo ^{2/}	38,689	29,129	-9,559	-25%
Fondos ^{3/}	17,009	17,618	609	4%
Total	81,741	68,603	-13,138	-16%

^{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 decremento del 25% en Plazo y 16% en el caso de depósitos a la vista, siendo únicamente el rubro de Fondos de Ahorro y Trabajo el que considera un incremento del 4% (incluye Fondo de Garantía).

Balance financiero.

El volumen del Activo total alcanzará los \$100,836 millones, del cual se prevé que las inversiones se reduzcan un 26% en comparación al cierre estimado del 2020, mientras que la cartera total se espera se mantenga con la misma tendencia al alza de los últimos años, ubicándose en niveles de \$60,931 millones.

ACTIVO

(\$ millones)	Estimado 2020	Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Cartera de Valores	53,075	39,248	-13,827	-26%
Cartera de Crédito Vigente	54,884	59,017	4,134	8%
Cartera de Crédito Vencida	1,639	1,913	274	17%
Cartera de Crédito Total	56,523	60,931	4,408	8%
Reservas Preventivas	-1,969	-2,287	-318	16%
Otros Activos	3,228	2,943	-285	-9%
Activo Total	110,858	100,836	-10,022	-9

En lo que respecta al Pasivo y Capital, se estima un incremento en los Fondos de Ahorro y de Trabajo de \$609 millones, para ubicar su saldo en \$17,618 millones. De esta manera, el Pasivo se ubicaría en \$75,593 millones y el Capital Contable alcanzaría los \$25,243 millones al cierre del 2021.

PASIVO MÁS CAPITAL

(\$ millones)	Estimado	Estimado	Variación	Variación
	2020	2021	\$	%
Deposito a la vista	26,043	21,856	-4,188	-16%
Deposito a la plazo	38,689	29,129	-9,559	-25%
Fondos	17,009	17,618	609	4%
Pasivo sin costo	6,770	6,990	219	3%
Total Pasivo	88,511	75,593	-12,919	-15%
Capital Contable	22,346	25,243	2,897	13%
Total Pasivo más Capital	110,858	100,836	-10,022	-9%

Estado de resultados proforma.

Para 2021, el ingreso por interés se estima en \$12,970 millones y el costo financiero de la captación en \$2,468 millones. De esta manera, el Margen Financiero alcanzaría los \$10,502 millones.

Es así que previendo gastos de operación por \$4,789 millones, se espera un Resultado Antes de Impuestos por \$5,776 millones y una Utilidad Neta de \$3,388 millones.

UTILIDAD NETA

(\$ millones)	Estimado	Estimado	Variación	Variación
	2020	2021	\$	%
Ingreso Financiero	11,511	12,970	1,459	13%
Egreso Financiero	-2,687	-2,468	219	-8%
Margen Financiero	8,824	10,502	1,678	19%
Estimaciones Preventivas de Cartera	-776	-1,087	-312	40%
Margen Financiero Ajustado	8,049	9,415	1,366	17%
Otros Ingresos	784	1,150	365	47%
Gasto de Operación	-3,446	-4,789	-1,343	39%
Resultado de Operación	5,387	5,776	389	7%
Impuestos y otros Egresos	-2,227	-2,388	-161	7%
Utilidad Neta	3,160	3,388	228	7%

Conclusiones

1. 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 y Guardia Nacional, con un importante crecimiento en el número de operaciones crediticias y de ventanilla. El portafolio de los productos de crédito y de los servicios a disposición del mercado objetivo, se caracteriza por los 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.
2. El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, como integrante de la Banca de Desarrollo continuará atendiendo de manera prioritaria a las y los integrantes de las Fuerzas Armadas en el servicio activo y en situación de retiro; así como personal de la Guardia Nacional, con más alternativas de crédito y de productos de ahorro e inversión; estos últimos también disponibles para el público en general.
3. BANJERCITO mantendrá un nivel de crecimiento que le permitirá confirmarse como una Institución sólida, competitiva y altamente confiable dentro de la Banca de Desarrollo y del sistema financiero, esto gracias a la calidad de sus servicios, la modernización de sus operaciones y la atención personalizada con altos niveles de seguridad.
4. El cumplimiento de las metas establecidas en este P.O.F., demandará de un esfuerzo conjunto de la totalidad del personal de la Institución y ello se reflejará en el logro de los objetivos plasmados tanto en el Programa Institucional (2020 – 2024) como en el PRONAFIDE (2020 – 2024).

P.O.F. 2021



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

