



---

# PROGRAMA OPERATIVO Y FINANCIERO 2022



**Índice**

<b>Introducción.</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1: Cumplimiento de metas y cierre estimado 2021.</b>	<b>3</b>
1.1. Metas Institucionales.	3
1.2. Avance en las Metas 2021.	4
1.3. Cierre Financiero y Presupuestal 2021.	7
<b>Capítulo 2: Metas 2022.</b>	<b>11</b>
2.1. Proyecciones 2022.	11
2.2. Metas 2022.	11
2.3. Programas y Proyectos 2022.	14
2.4. Gasto Corriente e Inversión Física 2022.	15
2.5. Flujo de Efectivo 2022.	17
<b>Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2022.</b>	<b>19</b>
3.1. Estados Financieros Estimados 2022.	19
<b>Conclusiones.</b>	<b>22</b>

## ***Introducción***

El Programa Operativo y Financiero, es el documento que permite a la Alta Dirección contar con la visión de la Institución, ya que contiene las metas presupuestales y de negocio para el ejercicio 2022 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 programa, se establecen las acciones a seguir para reforzar el crecimiento sostenido del Banco, ampliando sus servicios de banca y crédito 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 de Banjercito 2020 – 2024, todo en coadyuvancia con lo estipulado en la Ley Federal de Austeridad Republicana.

Tomando en cuenta que en el ejercicio 2021, se implementaron estrategias para impulsar el crecimiento en el otorgamiento de crédito en los productos ofrecidos por esta Sociedad Nacional de Crédito como medida de contrarrestar la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, gracias a estas medidas el personal integrante de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional cuenta con mecanismos de financiamiento acordes a la situación económica actual y Banjercito mantiene una sana situación financiera.

Asimismo, el 2022, es un año especial para esta Institución, debido a que cumple 75 años de servir a los que sirven a México “Nuestras Fuerzas Armadas”; para ello, en congruencia con las políticas de austeridad impulsadas por el Gobierno Federal y siempre y cuando la reglamentación sanitaria lo permita, se tiene contemplado realizar diversas actividades que representen este aniversario, y a su vez que recompensen a todos los soldados, pilotos y marinos en el activo y retirados, así como a sus respetables familias.

Por otro parte, dentro del presente programa, en el capítulo uno, se detalla el cumplimiento de las estrategias y metas establecidas en el Programa Operativo y Financiero 2021 al mes de agosto; y se hace una proyección al cierre del ejercicio 2021, lo cual permite estimar los resultados esperados para el cierre del ejercicio 2022.

El capítulo dos, delimita los objetivos, metas y estrategias que determinarán el marco general de actuación de la Institución para el ejercicio 2022.

En el capítulo tres, se presentan los estados financieros y presupuestales estimados para el ejercicio 2022.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones.

**Capítulo 1: Cumplimiento de metas y cierre estimado 2021.**

**1.1. Metas Institucionales.**

Banjercito realiza sus operaciones para el cumplimiento de dos programas presupuestarios; por una parte, las actividades sustantivas que se tienen encomendadas con el Financiamiento al personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, y por otra los Servicios Bancarios Fronterizos que se proporcionan al público en general.

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 de agosto de 2021, ha sido satisfactorio conforme a lo siguiente:

No	Indicador	Meta Planeada	Ago. 21
1	Crédito Impulsado por Banjercito respecto a la Banca de Desarrollo.	5.10%	4.36%
2	Índice de Cobertura.	86.17%	81.49%
3	Tasa de Crecimiento de crédito otorgado.	15.43%	2.90%
4	Colocación de Recursos.	88.82%	51.05%
5	Porcentaje de solicitudes autorizadas.	33.61%	15.10%
6	Índice de Cartera Vencida.	3.00%	2.63%

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.

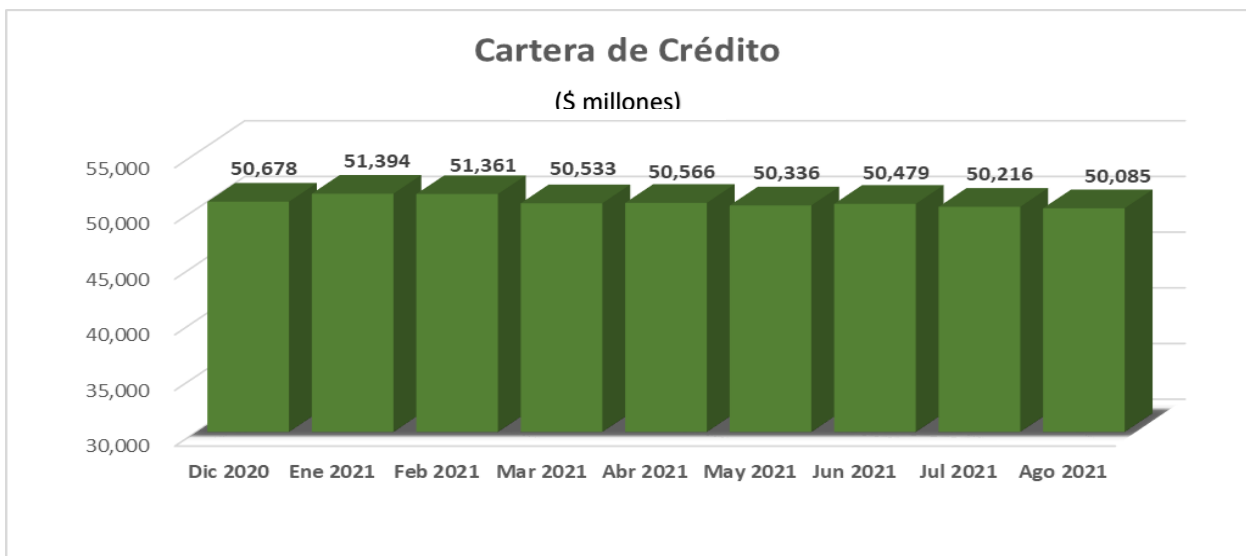
No	Indicador	Meta Planeada	Ago. 21
1	Otorgamiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados respecto a los presupuestados.	93.50%	135.85%
2	Permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de manera automatizada.	85.10%	89.83%
3	Satisfacción del servicio de otorgamiento de permisos de importación temporal.	88.04%	51.18%
4	Tasa de crecimiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos respecto al mismo periodo del año anterior.	-30.95%	16.59%
5	Permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto a los solicitados.	99.01%	99.20%
6	Permisos de importación temporal de vehículos no retornados respecto a los permisos expedidos.	61.66%	53.63%

**1.2. Avance de las metas 2021.**

El avance al mes de agosto de 2021 y el cierre estimado de las metas que fueron plasmadas en el Programa Operativo y Financiero 2021, se muestran a continuación:

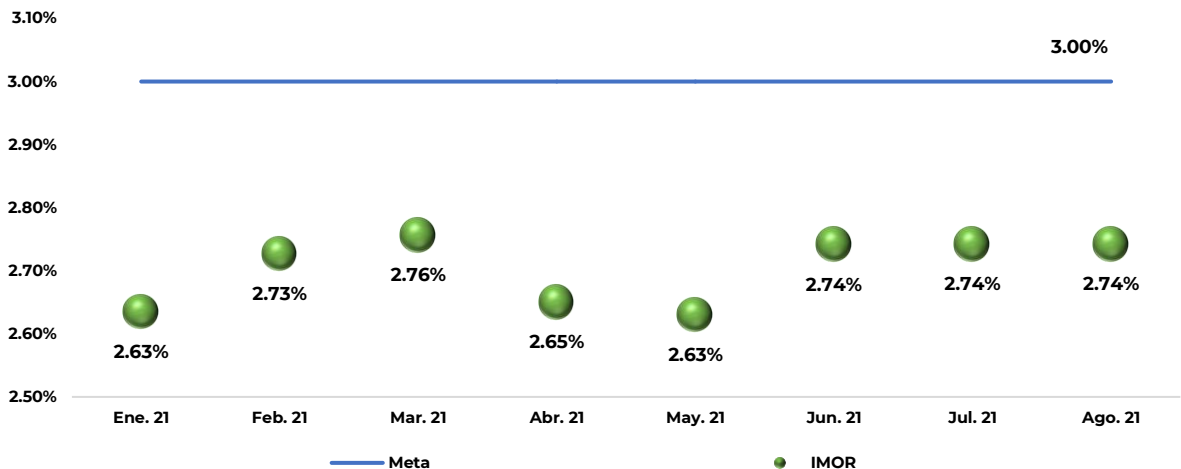
**1. Crecimiento y madurez de la cartera de crédito.**

La cartera de crédito pasó de \$50,678 millones al cierre de 2020 a \$50,085 millones al mes de agosto de 2021, registrando reducción marginal del 0.3%, observándose estabilidad en el saldo y una elevada calidad de la cartera, debido a que el 94% está calificada en grado “A” y “B”; es decir, se trata de créditos que presentan pago oportuno en sus cuotas.



**2. Índice de morosidad.**

Derivado de sanas prácticas de evaluación y una correcta aplicación de castigos en la cartera vencida, el índice de morosidad ha permanecido por debajo del límite establecido, siendo de 2.74% para el mes agosto del 2021.



### 3. Captación

La meta para captación tradicional de los recursos para el ejercicio 2021 se fijó en \$68,603 millones, al cierre de agosto 2021 el total de la captación tradicional se ubicó en \$93,617 millones, esto fue derivado de la entrada de recursos en cuentas de la SEDENA y Fideicomisos principalmente.

Concepto (\$ millones)	Meta 2021	Agosto 2021	Avance Anual
<b>Captación Tradicional</b>	<b>68,603</b>	<b>93,617</b>	<b>136%</b>
Vista.	21,856	53,385	244%
Plazo.	29,129	22,746	78%
Fondos Militares.	17,618	17,486	99%

### 4. Transacciones de Banca Electrónica

Conforme las metas establecidas en el Programa Institucional de Banjercito 2020-2024 derivadas del PRONAFIDE, se estableció una meta de transaccionalidad de 40.9 millones, por un monto de \$70.8 millones al cierre del 2021 en la Banca Electrónica, de los cuales se registra al cierre de agosto del 2021 por canal utilizado, lo siguiente:

Canal Utilizado	Transacciones		Avance	Monto (\$ miles)		Avance
	Meta 2021	Ago. 2021		Meta 2021	Ago. 2021	
BANJENET (internet)	4,505,489	3,007,103	67%	\$46,580	\$110,520	237%
BANJECCEL (móvil)	36,394,592	44,729,076	123%	\$24,208	\$27,695	114%
BANJETEL (teléfono)	91,744	83,467	91%	\$44	\$25	56%
<b>Total</b>	<b>40,991,825</b>	<b>47,819,646</b>	<b>117%</b>	<b>\$70,832</b>	<b>\$138,240</b>	<b>195%</b>

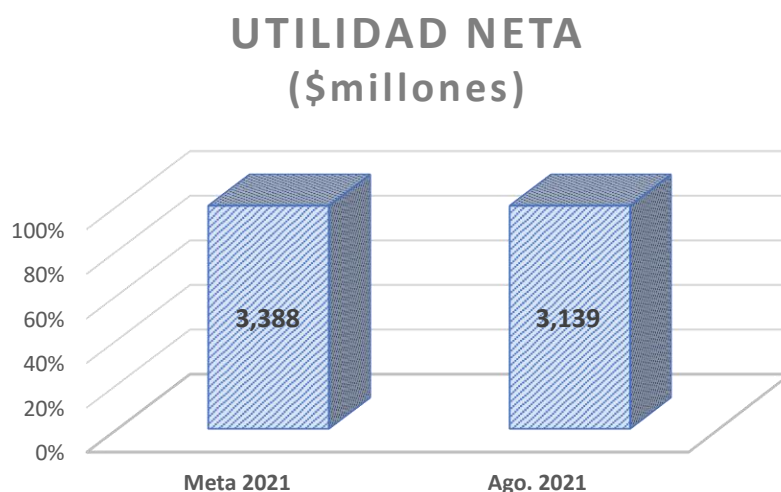
### 5. Servicios Bancarios Fronterizos

La meta anual establecida para los Servicios Bancarios Fronterizos para el ejercicio 2021 es de \$487.7 millones, de los cuales al mes de agosto se han generado \$378.2 millones, lo que representa un nivel de cumplimiento del 77%. Cabe hacer mención que, la participación en su conjunto representa el 5% del ingreso obtenido por la Institución al cierre de agosto 2021.

Servicios (\$ miles)	Meta 2021	Ago. 2021	Avance
IITV	412,077	322,330	78%
Embarcaciones	2,435	2,379	98%
Motor Home	1,143	509	45%
Only Sonora	7,078	4,873	69%
Confronta Vehicular	44,562	40,477	91%
DNR	14,361	2,806	20%
Excedente de Franquicia	6,068	4,878	80%
<b>Total</b>	<b>487,724</b>	<b>378,252</b>	<b>77%</b>

**6. Utilidad Neta Institucional.**

El crecimiento del negocio de forma integral muestra en un margen financiero que permite la generación de utilidades por \$3,388 millones para el ejercicio 2021, al mes de agosto del 2021 se registraron utilidades por \$3,139 millones (93% de la meta establecida).



**7. Eficiencia Operativa y Financiera.**

Durante el presente ejercicio, el Banco de México ha implementado 2 ajustes en la tasa de referencia, quedando ésta en 4.20% al cierre de junio 2021; sin embargo, y pese a la meta de un rendimiento del 97.5% respecto a la TIIE, los recursos invertidos por la Tesorería lograron niveles de al menos el 99% de la tasa TIIE a 28 días, conforme al siguiente comportamiento:

Periodo 2021	TIIE 28 Nominal	Rendimiento Tesorería	Rendimiento Teso. / TIIE 28 Nominal
Enero	4.47	4.59	103%
Febrero	4.36	4.53	104%
Marzo	4.28	4.33	101%
Abril	4.28	4.31	101%
Mayo	4.29	4.31	100%
Junio	4.32	4.29	99%
Julio	4.52	4.48	99%
Agosto	4.46	4.62	104%

### 1.3. Cierre financiero y presupuestal 2021.

Con el fin de estar en posibilidades de estimar las cifras del Programa Financiero 2022, en congruencia con lo establecido en el PRONAFIDE, es necesario estimar las cifras del cierre del 2021, las cuales son las siguientes:

1. Al cierre del año, el volumen de Activos de la Institución se estima en \$115,345 millones; el saldo de la cartera vigente se ubicaría en \$59,317 millones (85% consumo y 15% hipotecario), mientras que la cartera vencida se ubicaría en \$1,593 millones, representando el 2.60% de la cartera total.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 2021	Estimado Dic. 2021	Participación %	Variación %
<b>Total de Activos</b>	<b>126,288</b>	<b>115,345</b>	<b>100.00%</b>	<b>-8.67%</b>
<b>Cartera de Valores</b>	<b>74,494</b>	<b>52,390</b>	<b>45.42%</b>	<b>-29.67%</b>
Disponibilidades	27,626	9,478	8.22%	-65.69%
Cartera de Valores	41,552	40,449	35.07%	-2.65%
Deudores por Reporto	5,316	2,463	2.14%	-53.67%
<b>Cartera de Crédito</b>	<b>50,085</b>	<b>60,910</b>	<b>53.19%</b>	<b>18.58%</b>
Cartera Vigente	48,714	59,317	51.43%	21.77%
<i>Consumo</i>	<u>39,584</u>	<u>50,231</u>	<u>43.55%</u>	<u>26.89%</u>
PQ's	25,348	42,013	36.42%	65.75%
Credi-líquido	5,828	1,410	1.22%	-75.81%
Solución Banjercito	6,490	5,569	4.83%	-14.20%
Banje-Auto	1,653	441	0.38%	-73.30%
Credi-Moto	2	1	0.00%	-48.52%
Tarjeta de Crédito	264	797	0.69%	201.89%
<i>Vivienda</i>	<u>9,129</u>	<u>9,086</u>	<u>7.88%</u>	<u>-0.48%</u>
Banje-Casa	7,941	6,411	5.56%	-19.27%
Banje Casa Madres Solteras	61	27	0.02%	-55.15%
Cofinaciamiento ISSFAM	877	2,078	1.80%	136.91%
Credi-Casa Liquidez	250	570	0.49%	127.81%
<i>Cartera Vencida</i>	<u>1,371</u>	<u>1,593</u>	<u>1.38%</u>	<u>16.16%</u>
<b>Reservas Preventivas</b>	<b>-1,484</b>	<b>-1,917</b>	<b>-1.66%</b>	<b>29.22%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>3,193</b>	<b>3,962</b>	<b>3.43%</b>	<b>24.10%</b>

2. Por su parte, el Pasivo total estimado al cierre del ejercicio se ubicaría en \$87,864 millones, con una captación tradicional de \$81,220 millones (incluye Fondos de Ahorro y de Trabajo).

El Capital se estima cerrar en \$27,481 millones, lo que significaría un Pasivo y Capital estimado por \$115,345 millones al cierre del ejercicio 2021.



Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago.21	Estimado Dic. 2021	Participación %	Variación %
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>126,288</b>	<b>115,345</b>	<b>100.00%</b>	<b>-9%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>99,969</b>	<b>87,864</b>	<b>76.17%</b>	<b>-12%</b>
<b>Captación Tradicional</b>	<b>93,616</b>	<b>81,220</b>	<b>70.41%</b>	<b>-13%</b>
Vista	53,384	33,931	29.42%	-36%
<u>Plazo</u>	<u>22,566</u>	<u>29,080</u>	<u>25.21%</u>	<u>29%</u>
Público en general	8,185	16,628	14.42%	103%
Fideicomisos	14,381	12,452	10.80%	-13%
<u>Fondos</u>	<u>17,666</u>	<u>18,209</u>	<u>15.79%</u>	<u>3%</u>
Ahorro y Trabajo	17,486	18,030	15.63%	3%
Cuenta Global	180	179	0.16%	0%
Préstamos Interbancarios	150	100	0.09%	-33%
Acreedores por Reporto	652	934	0.81%	43%
Otros Pasivos	5,551	5,610	4.86%	1%
<b>Capital</b>	<b>26,319</b>	<b>27,481</b>	<b>23.83%</b>	<b>4%</b>

3. Los ingresos financieros estimados al cierre del 2021 se ubicarían en \$11,784 millones, y se estima un interés pagado de \$2,500 millones (margen financiero de \$9,284 millones), con gastos de administración y promoción por \$3,749 millones, para obtener una utilidad neta estimada \$4,538 millones.

Estado de Resultados Proforma (\$ millones)	Ago. 2021	Estimado Dic. 2021	Avance %
Ingresos por interés	7,048	11,784	67.19%
Gastos por Intereses	-1,440	-2,500	73.61%
<b>Margen Financiero</b>	<b>5,608</b>	<b>9,284</b>	<b>65.55%</b>
Estimación preventiva para riesgos Crediticios	-114	-319	181.4%
<b>Margen Fin. ajustado por riesgo Crediticio</b>	<b>5,494</b>	<b>8,965</b>	<b>63.15%</b>
Comisiones y tarifas cobradas	583	619	6.31%
Comisiones y tarifas pagadas	-87	-109	26.14%
Resultado por intermediación	-17	43	100.0%
Otros Ingresos, (egresos) de la operación	105	249	139.3%
Gastos de administración y promoción	-1,925	-3,749	94.81%
<b>Resultado de la Operación</b>	<b>4,153</b>	<b>6,018</b>	<b>44.89%</b>
Impuestos Netos	-1,014	-1,480	45.97%
<b>Resultado antes de Pat. en Asociadas</b>	<b>3,139</b>	<b>4,538</b>	<b>44.55%</b>
Participación en el resultado de Asociadas	0	0	N/A
<b>Resultado Neto</b>	<b>3,139</b>	<b>4,538</b>	<b>44.55%</b>

4. Por su parte, en el flujo de efectivo, los ingresos totales se estiman en \$53,714 millones, los cuales contemplan principalmente la recuperación de cartera por \$55,534 millones, ingresos por operación de \$12,402 millones, y un flujo de operaciones bancarias por salida de recursos de \$14,515 millones.

Los egresos se estiman en \$73,274 millones, principalmente por el flujo del otorgamiento de crédito que alcanzaría la cifra de \$65,766 millones.

**Flujo de Efectivo**

Concepto (\$ millones)	Ago. 2021	Cierre Estimado 2021	Variación \$	Variación %
<b>Total de Recursos</b>	<b>113,285</b>	<b>114,754</b>	<b>1,469</b>	<b>1.30%</b>
<b>Disponibilidad Inicial</b>	<b>61,050</b>	<b>61,040</b>	<b>-10</b>	<b>-0.02%</b>
<b>Ingresos</b>	<b>52,235</b>	<b>53,714</b>	<b>1,479</b>	<b>2.83%</b>
Recuperación de Cartera	39,017	55,534	16,517	42.33%
Operaciones Bancarias	6,169	-14,515	-20684	-335.30%
Ingresos por Operación	6,977	12,402	5,426	77.77%
Otros Ingresos	72	293	221	305.63%
<b>Egresos</b>	<b>42,611</b>	<b>73,274</b>	<b>30,663</b>	<b>71.96%</b>
Gasto Corriente	1,399	2,885	1,486	106.19%
Intereses, Comisiones y Gastos	1,539	2,390	851	55.32%
Otros Egresos	1,622	1,753	131	8.04%
Inversión Física	0	480	480	0.00%
Otorgamiento de Crédito	38,051	65,766	27,715	72.83%
<b>Disponibilidad Final</b>	<b>70,674</b>	<b>41,480</b>	<b>-29,194</b>	<b>-41.31%</b>

5. El Endeudamiento Neto total al cierre del 2021, se estima en \$14,515 millones, derivado principalmente de la salida de recursos en captación a plazo, alcanzando un nivel de resultado de Intermediación Financiera por \$4,538 millones.

**Programa Financiero**

Concepto (\$ millones)	Ago. 2021	Cierre Estimado 2021	Variación \$	Variación %
Captación Neta	6,169	-14,515	-20,684	-335%
<b>Endeudamiento Neto Total</b>	<b>6,169</b>	<b>-14,515</b>	<b>-20,684</b>	<b>-335%</b>
Otorgamiento de Cartera	38,051	65,766	27,715	73%
Recuperación de Cartera	39,017	55,534	16,517	42%
<b>Financiamiento Neto Total</b>	<b>-966</b>	<b>10,232</b>	<b>11,198</b>	<b>-1160%</b>
<b>Intermediación Financiera</b>	<b>3,139</b>	<b>4,538</b>	<b>1,399</b>	<b>45%</b>

6. Por último, se espera obtener un Balance Primario por un monto de \$9,037 millones. Así el Balance Financiero estimado cerrará en \$6,647 millones.

**Balance Primario y Financiero**

Concepto (\$ millones)	Ago. 2021	Estimado Cierre 2021	Variación	
			\$	%
Ingresos por Operación	6,977	12,402	5,425	78%
Gasto Corriente	1,399	2,885	1,486	106%
Inversión Física	0	480	480	0%
<b>Balance Primario</b>	<b>5,578</b>	<b>9,037</b>	<b>3,459</b>	<b>62%</b>
Egresos por Operación	1,539	2,390	851	55%
<b>Balance Financiero</b>	<b>4,039</b>	<b>6,647</b>	<b>2,608</b>	<b>65%</b>

**Capítulo 2: Metas 2022.**

**2.1 Proyecciones 2022.**

Para la elaboración de las proyecciones para el ejercicio 2022 se consideró el impacto presupuestal en contratos realizados en moneda extranjera (Dólares americanos), en donde se estima un tipo de cambio promedio de \$20.16 pesos por dólar, una tasa inflacionaria del 4.2% y una TIIE a 28 días del 5.25%; proyecciones que están en línea con las expectativas de la S.H.C.P.

Concepto	Expectativas Sistema Financiero 1/	Expectativas SCHP 2/
TIIE 28 días.	5.25	4.0
CETE 28 días.	4.62	4.0
Tipo de Cambio (mxn-usd)	20.16	21.9
Inflación.	4.2	3.0

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

2/ Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2021.

**2.2 Metas 2022.**

La Institución mantendrá el crecimiento sostenido que en materia operativa y financiera ha logrado en los últimos años y que coadyuva al 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 en beneficio de su sector objetivo.

Por lo anterior, se establecen las siguientes metas institucionales para el ejercicio 2022:

**1. Crecimiento y madurez de la cartera de crédito.**

La cartera de crédito se estima que se ubique en \$65,165 millones, 7% mayor con respecto al cierre estimado en 2021.

Tipo de Cartera (\$ millones)	Meta 2022
Cartera de Crédito Vigente.	63,519
Cartera de Crédito Vencida.	1,646
<b>Cartera de Crédito Total</b>	<b>65,165</b>

## 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 2.53% al cierre de 2022.

Porcentaje %	Estimado 2021	Meta 2022
IMOR %	2.62%	2.53%

## 3. Captación.

La meta para captación neta de los recursos para el ejercicio 2022 se fijó en \$83,779 millones, con motivo de la entrada de recursos en cuentas de la SEDENA y Fideicomisos principalmente, por lo que se estima durante el ejercicio la siguiente composición:

Concepto (\$ millones)	Meta 2022
<b>Captación Tradicional</b>	<b>83,779</b>
Vista.	37,926
Plazo.	26,743
Fondos Militares.	19,110

## 4. Transacciones de la banca electrónica.

Conforme las metas establecidas en el Programa Institucional 2020 - 2024 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 (\$ miles)
BANJENET (internet)	5,089,973	52,622
BANJECCEL (móvil)	41,115,950	27,349
BANJETEL (teléfono)	103,646	50
<b>TOTAL</b>	<b>46,309,569</b>	<b>80,021</b>

**5. Servicios bancarios fronterizos.**

Se continuará con la eficiencia en los procesos dedicados a los servicios bancarios fronterizos, buscando contribuir en las acciones del Gobierno Federal 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 2021 y considerando una reapertura de fronteras, la meta para los ingresos de Servicios Bancarios Fronterizos es por \$737.2 millones en 2022, la cual está conformada por los siguientes servicios:

Servicios	Meta (\$ miles)	
	2021	2022
IITV	610,997	602,361
Embarcaciones	3,843	3,919
Motor Home	1,522	1,749
Only Sonora	9,611	10,187
Confronta Vehicular	61,216	63,563
DNR	31,143	45,214
Excedente de Franquicia	7,711	7,375
Forma Migratoria Múltiple Electrónica	2106	2,779
Reposición Tarjeta Visitante Regional	63	112
Visitante Trabajador Fronterizo	7	11
<b>Total</b>	<b>728,219</b>	<b>737,270</b>

**6. Utilidad neta institucional.**

El crecimiento del negocio de forma integral se mostrará en un margen financiero que permita la generación de utilidades por \$4,289 millones para el ejercicio 2022, lo que representará una reducción del 5% con respecto al cierre estimado del 2021 (\$4,538 millones), esto debido a un incremento en el gasto programable principalmente por el crecimiento de la red de Sucursales.

**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 98% de la tasa TIIE a 28 días.

### ***2.3 Programas y proyectos de inversión 2022.***

La Inversión Física requerida para 2022 está centrada en los siguientes proyectos de inversión:

#### ***1. Reemplazo y renovación de bienes.***

Enfocado principalmente a la adquisición de diversos equipos (electrónicos, eléctricos y de comunicación) y mobiliario para los Modulos Fronterizos y el Corporativo, así como el control de acceso a instalaciones de la Institucion; de esta forma se pretende invertir un total de \$133 millones en equipos con las mejores características tecnológicas requeridas para la seguridad bancaria conforme a la normatividad establecida, así como para el desarrollo de procesos administrativos.

#### ***2. Renovación tecnológica.***

Se pretende contar con infraestructura vigente y renovada a nivel software y hardware para el fortalecimiento de la Banca Electrónica y la renovación de la infraestructura del Sistema Integral de Administración de Nominas (SIAN), de igual forma, se tiene contemplado la renovación del Kiosco Multitramite; para dichos proyectos se tiene considerado una inversion de \$149 millones.

#### ***3. Crecimiento de la red de sucursales.***

El proyecto integral contempla una inversión de \$132 millones, y tiene como objetivo contar con más Sucursales equipadas y remodeladas para ofrecer de una manera más eficiente, cercana y moderna los servicios de banca y crédito a los integrantes de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, así como a sus familias, poniendo a su alcance los medios para realizar sus operaciones en lugares donde actualmente se carece de Sucursales.

**2.4 Gasto corriente e inversión física 2022.**

El presupuesto de gasto programable que considera Banjercito para el ejercicio 2022, se diseñó en congruencia con la política de racionalización y austeridad del gasto instruida por el Gobierno Federal, sin dejar de atender los proyectos prioritarios del Presidente de la República, 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 eficiente de los elementos de las Fuerzas Armadas y la Guardia Nacional.

**Gasto Corriente**

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2022 (\$ millones)
1000	Servicios Personales.	1,511
2000	Materiales y Suministros.	280
3000	Servicios Generales.	2,515
<b>Gasto Corriente</b>		<b>4,306</b>

**Inversión Física**

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2022 (\$ millones)
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	272
6000	Inversión Pública	142
<b>Inversión Física</b>		<b>414</b>
<b>Total</b>		<b>4,720</b>

**Capítulo 1000.**

El rubro de Servicios Personales tiene un monto autorizado de \$1,511 millones, destacando el incremento de \$80 millones para el ejercicio 2022 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 18% en comparación con el presupuesto autorizado para 2021.

Los recursos destinados a cubrir Servicios Personales consideran una política salarial para el ejercicio fiscal 2022 por \$36.5 millones, así como \$114.3 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 \$280 millones. Estos recursos se destinarán a cubrir erogaciones por conceptos de: 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 tiene un presupuesto de \$2,515 millones, los cuales se destinarán principalmente al crecimiento de los servicios que son contratados para la operación del Banco (servicios digitales para la Banca Electrónica, enlaces de comunicación, energía eléctrica, agua, teléfono, mensajería, 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 2022, se pretende continuar realizando campañas publicitarias orientadas a nuestro sector objetivo 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 próximo año, privilegiando el empleo de medios de comunicación propios que han demostrado la efectividad, siendo el presupuesto para este rubro de \$5 millones.

En congruencia con las campañas publicitarias, así como con las políticas de austeridad impulsadas por el Gobierno Federal, y siempre y cuando las condiciones sanitarias lo permitan, se dispondrán de recursos para realizar diversas actividades en conmemoración del 75 aniversario de esta Institución, y que a su vez recompensen las labores cotidianas que con tanto esfuerzo y dedicación desempeñan día a día nuestros soldados, pilotos y marinos.

## Capítulo 5000 y 6000

La Inversión Física para el ejercicio 2022 cuenta con un presupuesto de \$414 millones, recursos que estarán asociados al Reemplazo y Renovación de Bienes, Renovación Tecnológica y Crecimiento de la Red de Sucursales.

## 2.5 Flujo de efectivo 2022.

Tomando como base las estimaciones antes expuestas, a continuación, se muestra la carátula de flujo de efectivo para 2022, de acuerdo con las estimaciones.

### Flujo de Efectivo

Concepto (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
<b>Total de Recursos</b>	<b>114,754</b>	<b>121,508</b>	<b>6,754</b>	<b>6%</b>
Disponibilidad Inicial	61,040	41,480	-19,560	-32%
<b>Ingresos</b>	<b>53,714</b>	<b>80,028</b>	<b>26,314</b>	<b>49%</b>
Recuperación de Cartera	55,534	62,667	7,133	13%
Operaciones Bancarias	-14,515	2,559	17,074	-118%
Ingresos por Operación	12,402	14,500	2,098	17%
Otros Ingresos	293	302	9	3%

La estimación de Ingresos para el 2022, se ubica en un monto global de \$80,028 millones, de los cuales Recuperación de Cartera presenta la mayor participación de ingresos con \$62,667 millones. Continúan en orden de importancia los ingresos por Operación con un flujo de \$14,500 millones y por su parte las Operaciones Bancarias netas con flujos de \$2,559 millones.

Por su parte los egresos totales se estiman en \$75,025 millones, de los cuales su principal componente es el otorgamiento de crédito por \$66,923 millones.

En suma, se estima que la Disponibilidad Final se ubique en \$46,482 millones para el cierre del ejercicio 2022:

Concepto (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
<b>Egresos</b>	<b>73,274</b>	<b>75,025</b>	<b>1,752</b>	<b>2%</b>
Gasto Corriente	2,885	4,306	1,421	49%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,390	1,926	-464	-19%
Otros Egresos	1,753	1,457	1,000	57%
Inversión Física	480	414	-66	-14%
Otorgamiento de Crédito	65,766	66,923	1,157	2%
<b>Disponibilidad Final</b>	<b>41,480</b>	<b>46,482</b>	<b>5,002</b>	<b>12%</b>

**Intermediación financiera.**

Para el cierre de 2022 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 \$4,289 millones, con un Endeudamiento Neto Total de \$2,559 millones. El nivel esperado del Financiamiento Neto Total se ubicará en \$4,256 millones.

**Programa Financiero**

Concepto (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
Captación Neta	-14,515	2,559	17,074	-118%
<b>Endeudamiento Neto Total</b>	<b>-14,515</b>	<b>2,559</b>	<b>-17,074</b>	<b>-118%</b>
Otorgamiento de Cartera	65,766	66,923	1,157	2%
Recuperación de Cartera	55,534	62,667	7,133	13%
<b>Financiamiento Neto Total</b>	<b>10,232</b>	<b>4,256</b>	<b>-5,976</b>	<b>-58%</b>
<b>Intermediación Financiera</b>	<b>4,538</b>	<b>4,289</b>	<b>-249</b>	<b>-5%</b>

**Balance primario y financiero.**

Se estima que el balance primario alcance un monto de \$9,780 millones. Asimismo, el balance financiero se estima en \$7,854 millones para el cierre del 2022, los cuales se consideran acordes con la operación del Banco.

**Balance Primario y Financiero**

Concepto (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación	Variación
			\$	%
Ingresos por Operación	12,402	14,500	2,098	17%
Gasto Corriente	2,885	4,306	1,421	49%
Inversión Física	480	414	-66	-14%
<b>Balance Primario</b>	<b>9,037</b>	<b>9,780</b>	<b>743</b>	<b>8%</b>
Egresos por Operación	2,390	1,926	-464	-19%
<b>Balance Financiero</b>	<b>6,647</b>	<b>7,854</b>	<b>1,207</b>	<b>18%</b>

Los límites de Endeudamiento Neto, Financiamiento Neto e Intermediación Financiera para el 2022, son acordes con los autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante oficio 368.-096/2021 de fecha 23 de agosto de 2021.

**Capítulo 3: Estados financieros estimados 2022.**

**3.1. Estados Financieros Estimados 2022.**

**Flujo de otorgamiento de crédito.**

Para el ejercicio 2022, se estima un flujo de otorgamiento de \$64,647 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 \$582 millones. Finalmente, el otorgamiento estimado para Tarjeta de Crédito es de \$1,052 millones y Banje – Moto de \$1 millón.

En lo que respecta a la colocación de Créditos Hipotecarios, se espera impulsar el nivel de otorgamiento mediante campañas publicitarias para que los créditos para vivienda tengan un otorgamiento de \$641 millones.

De esta manera, la meta del flujo de colocación de cartera estimada para el ejercicio 2022, asciende a \$66,923 millones, es decir, 2% mayor con respecto al cierre estimado del ejercicio 2021.

**Flujo de Otorgamiento**

Rubro (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
Otorgamiento Total	65,766	66,923	1,157	2%

**Captación Neta.**

Para el ejercicio 2022, se estima un flujo neto de captación de recursos de \$2,559 millones (incremento marginal en comparación con el año anterior), conforme la siguiente composición:

**Captación Neta**

Captación (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
Vista <sup>1/</sup>	34,110	37,926	3,816	11%
Plazo <sup>2/</sup>	29,080	26,743	-2,337	-8%
Fondos <sup>3/</sup>	18,030	19,110	1,080	6%
<b>Total</b>	<b>81,220</b>	<b>83,779</b>	<b>2,559</b>	<b>3%</b>

<sup>1/</sup> Incluye Cuentas de Cheques, Cuenta Corriente y Ahorro.

<sup>2/</sup> Inversión Estratégica y PRLV

<sup>3/</sup> Fondos de Ahorro y Trabajo

El saldo de la captación tradicional considera un incremento del 11%, en las cuentas de Vista y en los Fondos de Ahorro y Trabajo se considera un incremento de 6%, siendo únicamente el rubro de las cuentas a Plazo en el que considera una reducción del 8% con respecto al ejercicio anterior.

***Balance Financiero.***

El volumen del Activo total alcanzará los \$121,664 millones, del cual se prevé que las inversiones se incrementen \$2,233 millones en comparación al cierre estimado del 2021, mientras que la cartera total se espera que se mantenga con la misma tendencia al alza de los últimos años, ubicándose en niveles de \$65,165 millones.

<b>Activo</b>				
<b>Concepto (\$ millones)</b>	<b>Estimado 2021</b>	<b>Estimado 2022</b>	<b>Variación \$</b>	<b>Variación %</b>
Cartera de Valores	52,390	54,623	2,233	4%
Cartera de Crédito Vigente	59,317	63,519	4,202	7%
Cartera de Crédito Vencida	1,593	1,646	53	3%
Cartera de Crédito Total	60,910	65,165	4,255	7%
Reservas Preventivas	-1,917	-1,984	-67	4%
Otros Activos	3,962	3,860	-102	-3%
<b>Activo Total</b>	<b>115,345</b>	<b>121,664</b>	<b>6,319</b>	<b>5%</b>

En lo que respecta al Pasivo y Capital, se estima un incremento en los Fondos de Ahorro y de Trabajo de \$1,080 millones, para ubicar su saldo en \$19,110 millones. De esta manera, el Pasivo se ubicaría en \$90,289 millones y el Capital Contable alcanzaría los \$31,376 millones al cierre del 2022.

<b>Pasivo y Capital</b>				
<b>Concepto (\$ millones)</b>	<b>Estimado 2021</b>	<b>Estimado 2022</b>	<b>Variación \$</b>	<b>Variación %</b>
Deposito a la vista	33,931	37,734	3,803	11%
Deposito a la plazo	29,080	26,743	-2,337	-8%
Fondos	18,030	19,110	1,080	6%
Pasivo sin costo	6,824	6,701	-123	-2%
<b>Total Pasivo</b>	<b>87,864</b>	<b>90,289</b>	<b>2,425</b>	<b>3%</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>27,481</b>	<b>31,376</b>	<b>3,895</b>	<b>14%</b>
<b>Total Pasivo más Capital</b>	<b>115,345</b>	<b>121,664</b>	<b>6,319</b>	<b>5%</b>

**Estado de Resultados Proforma.**

Para 2022, el ingreso por interés se estima en \$13,545 millones y el costo financiero de la captación en \$2,048 millones. De esta manera, el Margen Financiero alcanzaría los \$11,497 millones.

Es así que previendo gastos de operación por \$5,927 millones, se espera un Resultado antes de Impuestos por \$6,281 millones y una Utilidad Neta de \$4,289 millones.

**Estado de Resultados**

Concepto (\$ millones)	Estimado 2021	Estimado 2022	Variación \$	Variación %
Ingreso Financiero	11,784	13,545	1,761	15%
Egreso Financiero	-2,500	-2,048	452	-18%
<b>Margen Financiero</b>	<b>9,284</b>	<b>11,497</b>	<b>2,213</b>	<b>24%</b>
Estimaciones Preventivas de Cartera	-319	-423	-104	33%
<b>Margen Financiero Ajustado</b>	<b>8,965</b>	<b>11,073</b>	<b>2,108</b>	<b>24%</b>
Otros Ingresos	803	1,134	331	41%
Gasto de Operación	-3,749	-5,927	-2,178	58%
<b>Resultado de Operación</b>	<b>6,018</b>	<b>6,281</b>	<b>263</b>	<b>4%</b>
Impuestos y otros Egresos	-1,480	-1,992	-512	35%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>4,538</b>	<b>4,289</b>	<b>-249</b>	<b>-5%</b>

## **Conclusiones**

1. Banjercito cumple y cumplirá de manera permanente con su objetivo principal 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; asimismo, continuará participando en los proyectos prioritarios instruidos por el propio Presidente de la República, los cuales tienen como objetivo construir un mejor país.
3. Esta Sociedad Nacional de Crédito 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. Las metas establecidas en este P.O.F. 2022, demandará de un esfuerzo conjunto de la totalidad del personal que integra 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).
5. Es importante mencionar que, el gasto programable contemplado en el P.O.F. 2022 fue diseñado en congruencia con las políticas del Gobierno Federal en materia de austeridad y ejercicio eficiente de los recursos.

# P.O.F.

# 2022



10 1 0 0

0 10 1 0

10 1 0

2020/60%

2051/60%