



PROGRAMA  
OPERATIVO Y  
FINANCIERO  
2023



## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Cumplimiento de metas 2022 y cierre estimado del ejercicio.....</b>	<b>4</b>
1.1. Avance de metas 2022. ....	4
1.2. Cierre Financiero y Presupuestal 2022. ....	8
<b>Capítulo 2: Metas 2023.....</b>	<b>12</b>
2.1. Proyecciones 2023.....	12
2.2. Metas 2023.....	12
2.3. Programas y proyectos de inversión 2023. ....	15
2.4. Gasto Corriente e Inversión Física 2023.....	15
2.5. Flujo de Efectivo 2023. ....	18
<b>Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2023. ....</b>	<b>21</b>
3.1. Estados Financieros Estimados 2023. ....	21
<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>

## **Introducción**

El Programa Operativo y Financiero, es un documento que contiene las metas presupuestales y de negocio para el ejercicio 2023, 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 acciones a realizar para continuar otorgando de manera eficiente servicios de banca y crédito al personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Nacional, así como apoyar en materia de servicios bancarios y fiduciarios a las diversas Entidades de la Administración Pública Federal, y coadyuvar a la consecución de las directrices emitidas por el Ejecutivo Federal a través del Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024 (PND) y del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2020 - 2024 (PRONAFIDE), mismas que son retomadas por esta S.N.C. en su Programa Institucional 2020 – 2024; todo en concordancia con lo estipulado en la Ley Federal de Austeridad Republicana.

Es importante citar que, a pesar de la situación económica mundial que ha manifestado signos de recuperación derivado de la pandemia por COVID-19 y los sucesos internacionales, el 2023 representa para Banjercito, una oportunidad para llevar a cabo estrategias que permitan aprovechar los esfuerzos hasta ahora realizados, para que continúe como una Institución sólida y rentable dentro de la Banca de Desarrollo.

En el contenido del presente documento, en el capítulo “UNO” se detalla el cumplimiento de las estrategias y metas establecidas en el Programa Operativo y Financiero 2022 al mes de agosto; y se hace una proyección al cierre del ejercicio 2022, lo cual permite estimar los resultados esperados para el cierre del ejercicio 2023.

El capítulo “DOS”, contiene las metas de negocio del Programa Operativo y Financiero 2023, las cuales consideran una mayor apertura en la colocación de crédito y captación de recursos, así como los flujos de efectivo esperados. Asimismo, se establece el presupuesto de gasto corriente e inversión física, en congruencia con el techo de intermediación financiera establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por su parte el capítulo “TRES”, se presentan los estados financieros presupuestales estimados para el ejercicio 2023, mismos que mantienen la continuidad en el desarrollo y fortalecimiento operativo y financiero de la Institución.

Finalmente, en el capítulo “CUATRO”, se presentan las conclusiones generales del presente Programa.



## Capítulo 1: Cumplimiento de metas 2022 y cierre estimado del ejercicio.

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.

### 1.1. Avance de metas 2022.

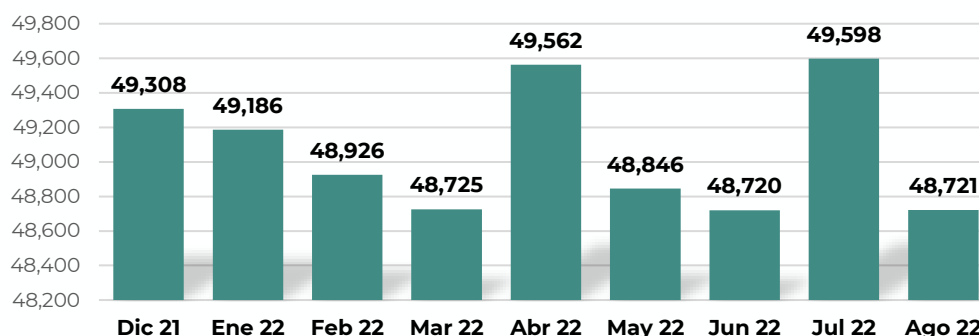
El avance de las siete metas del Programa Operativo y Financiero 2022 (POF), al mes de agosto de 2022, es el siguiente:

No.	Descripción de las metas	POF 2022	
		Avance Ago. 2022	Metas
1	Crecimiento y Madurez en la Cartera de Crédito.	\$48,721 MDP.	\$65,165 MDP.
2	Índice de Morosidad.	2.74%	2.53%
3	Saldo de Captación y Número de Cuentas.	\$112,260 MDP.	\$83,779 MDP.
		741,794	730,023
4	Transacciones en Banca Electrónica.	62,415,443	46,309,568
		\$203 MDP.	\$80 MDP.
5	Servicios Bancarios Fronterizos.	\$390 MDP.	\$737 MDP.
6	Utilidad Neta.	\$1,921 MDP.	\$4,289 MDP.
7	Rendimiento de Tesorería.	98% DE TIIE	97.5% DE TIIE

#### A. Crecimiento y madurez de la cartera de crédito.

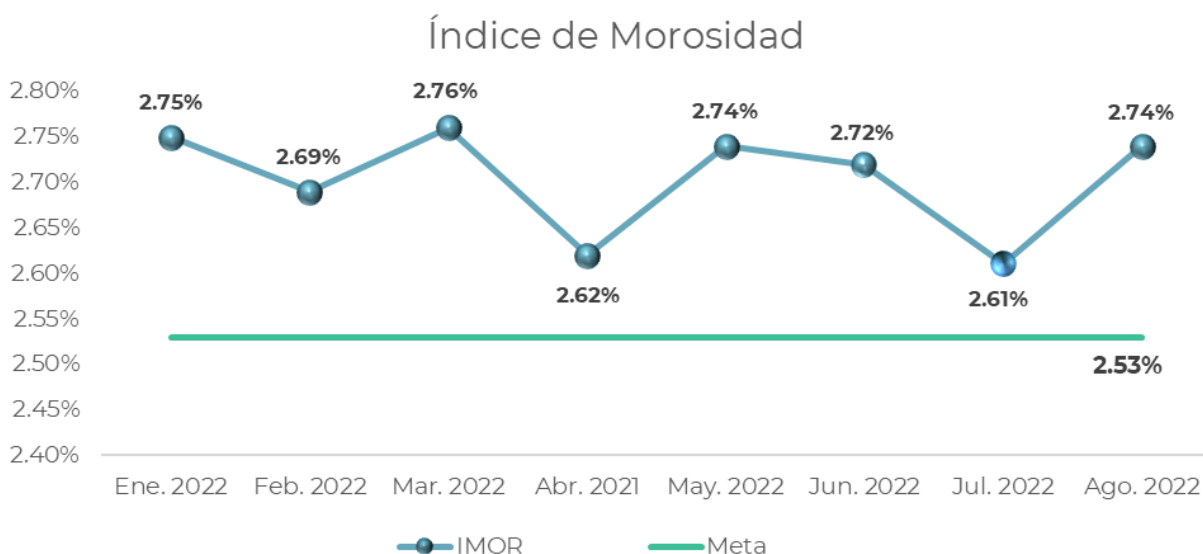
La cartera de crédito pasó de \$49,308 millones al cierre de 2021 a \$48,721 millones al mes de agosto de 2022, registrando una reducción marginal del 0.1% equivalente a \$587 millones, debido al poco crecimiento que presenta el otorgamiento de crédito comparado con la tendencia al alza de la recuperación, dando como resultado la disminución del saldo de cartera; sin embargo, la cartera se mantiene con una elevada calidad, ya que el 97% está calificada en grado "A" y "B"; es decir, se trata de créditos que presentan pago oportuno en sus cuotas.

Cartera de Crédito  
(\$ millones)



**B. Índice de Morosidad (IMOR).**

Al cierre de agosto 2022, el Índice de Morosidad se encuentra por arriba del límite establecido, como consecuencia del crecimiento marginal que ha presentado la cartera total y el crecimiento de la cartera vencida; sin embargo, es importante destacar que el IMOR promedio de la Banca de Desarrollo está en niveles de 3.36%, debido a la situación macroeconómica, y Banjercito se encuentra por debajo del promedio, lo que demuestra que el nivel que mantiene es aceptable.



**C. Captación**

La meta para captación tradicional de los recursos para el ejercicio 2022 se estableció en \$83,779 millones, al cierre de agosto 2022 el total de la captación tradicional se ubicó en \$112,260 millones (avance 134%), esto fue derivado principalmente por la entrada de recursos tanto en vista como en plazo, en cuentas de la SEDENA y Fideicomisos.

Concepto (\$ millones)	Meta 2022	Agosto 2022	% Avance
<b>Captación Tradicional</b>	<b>83,779</b>	<b>112,260</b>	<b>134%</b>
Vista.	37,926	47,922	<b>126%</b>
Plazo.	26,743	45,909	<b>172%</b>
Fondos Militares.	19,110	18,429	<b>96%</b>

**D. Transacciones de Banca Electrónica**

Conforme las metas establecidas en el Programa Institucional de Banjercito 2020-2024 las cuales se desprenden del PRONAFIDE, se determinó una meta de transaccionalidad de 46.3 millones de operaciones, por un monto de \$80 millones de pesos para el cierre del 2022 en la Banca Electrónica, cuyos resultados al cierre de agosto de 2022, fueron los siguientes:

Canal Utilizado	Transacciones Miles de Operaciones		Avance	Monto (\$ miles)		Avance
	Meta 2022	Ago. 2022		Meta 2022	Ago. 2022	
BANJENET (internet)	5,090	3,436	68%	\$52,622	\$166,212	<b>316%</b>
BANJECEL (móvil)	41,116	58,910	143%	\$27,349	\$36,817	<b>135%</b>
BANJETEL (teléfono)	104	69	66%	\$50	\$16	<b>33%</b>
<b>Total</b>	<b>46,310</b>	<b>62,415</b>	<b>135%</b>	<b>\$80,021</b>	<b>\$203,045</b>	<b>254%</b>

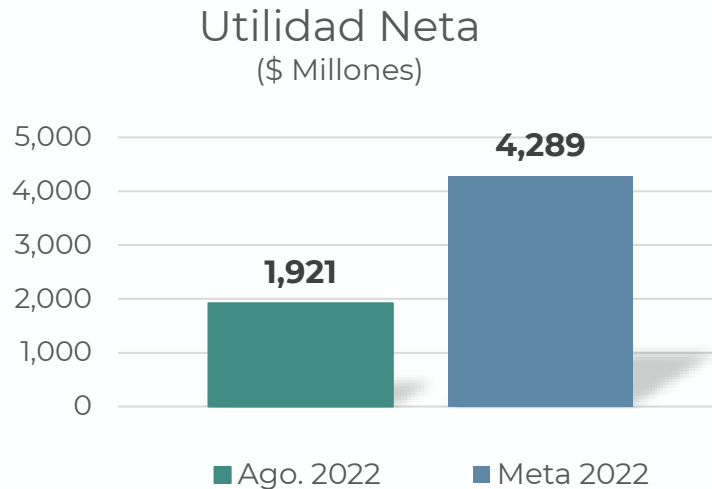
**E. Servicios Bancarios Fronterizos**

La meta anual establecida para los Servicios Bancarios Fronterizos para el ejercicio 2022 es de \$737.2 millones, de los cuales al mes de agosto se han generado \$390 millones, lo que representa un nivel de cumplimiento del 53%. Cabe hacer mención que, la participación en su conjunto representa el 9% del ingreso obtenido por la Institución al cierre de agosto 2022.

Servicios (\$ miles)	Meta 2022	Ago. 2022	Avance
IITV	602,361	322,847	54%
Embarcaciones	3,919	2,274	58%
Motor Home	1,749	731	42%
Only Sonora	10,187	4,781	47%
Confronta Vehicular	63,563	43,945	69%
DNR	48,066	10,544	22%
Excedente de Franquicia	7,375	5,134	70%
<b>Total</b>	<b>737,220</b>	<b>390,256</b>	<b>53%</b>

**F. Utilidad Neta Institucional.**

Conforme al crecimiento esperado del negocio de forma integral, se estimaron utilidades por \$4,289 millones para el ejercicio 2022; al mes de agosto del 2022 se registraron utilidades por \$1,921 millones (45% de la meta establecida). Es importante mencionar que el rezago de la meta se debe al aprovechamiento de \$2,000 millones realizados por la S.H.C.P. en marzo del presente año.



**G. Rendimiento de Tesorería.**

Durante el ejercicio 2022, el Banco de México ha implementado cinco ajustes en la tasa de referencia, quedando ésta última en 8.5% al cierre de agosto 2022; sin embargo, y pese a la meta de un rendimiento del 97.5% respecto a la TIIIE, los recursos invertidos por la Tesorería lograron niveles de al menos el 97% de la tasa TIIIE a 28 días, habiendo tenido el siguiente comportamiento:

Periodo 2022	TIIIE 28 Nominal	Rendimiento Tesorería	Rendimiento Teso. / TIIIE 28 Nominal
Enero	5.72	5.62	98%
Febrero	6.02	5.92	98%
Marzo	6.31	6.27	99%
Abril	6.73	6.71	100%
Mayo	7.01	6.99	100%
Junio	7.42	7.33	99%
Julio	8.03	7.82	<b>97%</b>
Agosto	8.49	8.31	98%
<b>Rendimiento total promedio</b>			<b>98.6%</b>

## 1.2. Cierre Financiero y Presupuestal 2022.

Con el fin de estar en posibilidades de estimar las cifras del Programa Financiero 2023, en congruencia con lo establecido en el PRONAFIDE, es necesario estimar las cifras del cierre del 2022, las cuales son las siguientes:

A. Al cierre del año, el volumen de Activos de la Institución para lograr los objetivos del PRONAFIDE se estima en \$149,943 millones; el saldo de la cartera de crédito – etapa 1 y 2 se ubicaría en \$63,507 millones (85% consumo y 15% hipotecario) y la cartera de crédito etapa 3 (vencida) en \$1,658 millones.

Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 2022	Estimado Dic. 2022	Participación %	Variación %
<b>Total de Activos</b>	<b>148,936</b>	<b>149,943</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.68%</b>
Cartera de Valores	97,950	80,729	53.84%	-17.58%
Cartera de Crédito	48,722	65,165	43.46%	33.75%
<b>Cartera de Crédito (Etapa 1 y 2)</b>	47,389	<b>63,507</b>	42.35%	34.01%
<b><i>Consumo</i></b>	<b>38,404</b>	<b>54,203</b>	<b>36.15%</b>	<b>41.14%</b>
PQ´s	25,941	36,405	24.28%	40.34%
Credi-líquido	5,085	7,190	4.80%	41.40%
Solución Banjercito	5,480	7,958	5.31%	45.22%
Banje-Auto	1,619	2,290	1.53%	41.41%
Banje-Moto	2	4	0.00%	68.41%
Tarjeta de Crédito	276	356	0.24%	28.77%
<b><i>Vivienda</i></b>	<b>8,984</b>	<b>9,304</b>	<b>6.21%</b>	<b>3.56%</b>
Banje-Casa	7,664	7,958	5.31%	3.83%
Banje Casa Madres Solteras	49	51	0.03%	4.16%
Cofinaciamiento ISSFAM	1,029	1,040	0.69%	1.09%
Credi-Casa Liquidez	242	255	0.17%	5.22%
<b>Cartera de Crédito Vencida (Etapa 3)</b>	1,333	<b>1,658</b>	1.11%	24.39%
<b>Reservas Preventivas</b>	-1,429	-1,957	-1.31%	36.94%
<b>Otros Activos</b>	3,692	6,006	4.02%	62.68%

B. Por su parte, el Pasivo total estimado al cierre del ejercicio se ubicaría en \$119,008 millones, con una captación tradicional de \$114,231 millones (incluye Fondos de Ahorro y de Trabajo), y se espera un mayor ingreso en fideicomisos estimándose un incremento de \$22,000 millones (recursos destinados a proyectos federales).

C. Respecto al Capital se estima cerrar el 2022 en \$30,935 millones, lo que significaría un Pasivo y Capital por \$149,943 millones.



Estado Financiero Proforma (\$ millones)	Ago. 2022	Estimado Dic. 2022	Participación %	Variación %
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>148,935</b>	<b>149,943</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.68%</b>
<b>Pasivo</b>	119,356	<b>119,008</b>	79.37%	-0.29%
<b>Captación Tradicional</b>	112,260	<b>114,231</b>	76.18%	1.76%
Vista	47,678	27,282	18.20%	-42.78%
<u>Plazo</u>	45,909	67,931	45.30%	47.97%
Público en general	13,862	13,479	8.99%	-2.76%
<b>Fideicomisos</b>	32,047	<b>54,452</b>	36.32%	69.91%
<u>Fondos</u>	18,673	19,018	12.68%	1.85%
Ahorro y Trabajo	17,408	17,765	11.85%	2.05%
Fondo de Garantía	1,021	1,007	0.67%	-1.40%
Cuenta Global	244	246	0.16%	0.99%
Préstamos Interbancarios	120	173	0.12%	44.20%
Acreedores por Reporto	778	307	0.20%	-60.54%
Otros Pasivos	6,198	4,297	2.87%	-30.67%
<b>Capital</b>	<b>29,579</b>	<b>30,935</b>	<b>20.63%</b>	<b>4.58%</b>

D. Los ingresos financieros al cierre del 2022 se ubicarían en \$12,703 millones, y se estima un interés pagado de \$3,462 millones (Margen Financiero de \$9,241 millones), con Gastos de Administración y Promoción por \$3,537 millones, para obtener una Utilidad Neta estimada de \$3,281 millones.

Estado de Resultados Proforma (\$ Millones)	Ago. 2022	Estimado Dic. 2022	Variación %
<b>Ingresos por interés</b>	8,620	<b>12,703</b>	47.37%
<b>Gastos por Intereses</b>	-2,430	<b>-3,462</b>	42.47%
<b>Margen Financiero</b>	<b>6,190</b>	<b>9,241</b>	<b>49.30%</b>
Estimación preventiva para riesgos Crediticios	-145	-217	49.72%
Margen Financiero ajustado por riesgo crediticio	6,045	9,024	49.28%
Comisiones y tarifas cobradas	615	830	35.00%
Comisiones y tarifas pagadas	-109	-143	30.65%
Resultado por intermediación	31	37	16.90%
Otros Ingresos, (egresos) de la Operación	-1834	-1,894	3.24%
<b>Gastos de administración y promoción</b>	<b>-2,244</b>	<b>-3,537</b>	57.63%
Resultado de la Operación	2,504	4,317	72.45%
Impuestos Netos	-582	-1,036	77.90%
<b>Resultado Neto</b>	<b>1,921</b>	<b>3,281</b>	<b>70.80%</b>

- E. Por su parte, en el flujo de efectivo, los ingresos totales se estiman en \$85,485 millones, los cuales contemplan principalmente la recuperación de cartera por \$64,878 millones, ingresos por operación de \$18,533 millones, y un flujo de operaciones bancarias por salida de recursos de \$3,931 millones.

Los egresos se estiman en \$88,815 millones, principalmente por el flujo del otorgamiento de crédito que alcanzaría la cifra de \$80,422 millones.

### Flujo de Efectivo

Concepto (\$ millones)	Ago. 2022	Cierre Estimado 2022	Variación	
			\$	%
<b>Total de Recursos</b>	<b>139,847</b>	<b>175,839</b>	<b>35,992</b>	<b>26%</b>
Disponibilidad Inicial	90,409	90,354	-55	0%
<b>Ingresos</b>	<b>49,438</b>	<b>85,485</b>	<b>36,047</b>	<b>73%</b>
<b>Recuperación de Cartera</b>	39,926	<b>64,878</b>	24,952	62%
<b>Operaciones Bancarias</b>	-55	<b>3,931</b>	3,986	>100%
<b>Ingresos por Operación</b>	8,453	<b>18,533</b>	10,080	119%
Otros Ingresos	1,114	-1,857	-2,971	-100%
<b>Egresos</b>	<b>45,962</b>	<b>88,815</b>	<b>42,853</b>	<b>93%</b>
Gasto Corriente	1,572	3,012	1,439	92%
Intereses, Comisiones y Gastos	2,533	3,605	1,072	42%
Otros Egresos	2,868	1,362	-1,506	-53%
Inversión Física	70	414	345	>100%
<b>Otorgamiento de Crédito</b>	38,919	<b>80,422</b>	41,503	107%
<b>Disponibilidad Final</b>	<b>93,885</b>	<b>87,024</b>	<b>-6,861</b>	<b>-7%</b>

- F. El Endeudamiento Neto total al cierre del 2022, se estima en \$3,931 millones, derivado principalmente de la salida de recursos en captación a plazo, alcanzando un nivel de resultado de Intermediación Financiera conforme al art. 31 de la L.I.C., por \$3,281 millones.

### Programa Financiero

Concepto (\$ millones)	Ago. 2022	Cierre Estimado 2022	Variación	
			\$	%
Captación Neta	-55	3,931	3,986	-100%
<b>Endeudamiento Neto Total</b>	<b>-55</b>	<b>3,931</b>	<b>3,986</b>	<b>-100%</b>
Otorgamiento de Cartera	38,919	80,422	41,503	107%
Recuperación de Cartera	39,926	64,879	24,952	62%
<b>Financiamiento Neto Total</b>	<b>-1,007</b>	<b>15,543</b>	<b>16,551</b>	<b>-100%</b>
<b>Intermediación Financiera</b>	<b>1,921</b>	<b>3,281</b>	<b>1,360</b>	<b>71%</b>

G. Finalmente se espera obtener un Balance Primario por un monto de \$15,107 millones; asimismo, el Balance Financiero estimado cerrará en \$11,502 millones.

**Balance Primario y Financiero**

Concepto (\$ millones)	Ago. 2022	Estimado Cierre 2022	Variación	
			\$	%
Ingresos por Operación	8,453	18,533	10,080	119%
Gasto Corriente	1,572	3,012	1,439	92%
Inversión Física	70	414	345	495%
<b>Balance Primario</b>	<b>6,811</b>	<b>15,107</b>	<b>8,296</b>	<b>122%</b>
Egresos por Operación	2,533	3,605	1072	42%
<b>Balance Financiero</b>	<b>4,278</b>	<b>11,502</b>	<b>7,225</b>	<b>169%</b>

## Capítulo 2: Metas 2023.

### 2.1. Proyecciones 2023.

Para la elaboración de las proyecciones para el ejercicio 2023 se consideró el impacto presupuestal en contratos realizados en moneda extranjera (Dólares americanos), en donde se estima un tipo de cambio promedio de \$22.03 pesos por dólar, una tasa inflacionaria del 7.61% y una TIIE a 28 días del 8.09%; proyecciones que están en línea con las expectativas de la S.H.C.P.

Concepto	Expectativas Sistema Financiero (*1)	Expectativas SHCP (*2)
TIIE 28 días.	9.06	8.09
CETE 28 días.	8.53	7.84
Tipo de Cambio (mxn-usd)	22.86	22.03
Inflación.	5.28	7.61

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

\*2 Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2022.

### 2.2. Metas 2023.

La Institución mantendrá el crecimiento sostenido tal como lo ha hecho en los últimos años en materia operativa y financiera, 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 los integrantes de las Fuerzas Armadas y sus familias.

Por ello, se establecen las siguientes metas y objetivos para el ejercicio 2023.

#### A. Crecimiento y Madurez de la Cartera de Crédito.

La cartera de crédito se estima en \$69,172 millones, 6% mayor respecto al cierre estimado en 2022, en congruencia a lo establecido en el PRONAFIDE.

Tipo de Cartera (\$ millones)	Meta 2023
Cartera de Crédito con Riesgo - Etapa 1	67,172
Cartera de Crédito con Riesgo - Etapa 2	328
Cartera de Crédito con Riesgo - Etapa 3	1,673
<b>Cartera de Crédito Total</b>	<b>69,173</b>

**B. Índice de Morosidad.**

Conforme a las proyecciones realizadas de cartera crediticia y las sanas prácticas de evaluación para el otorgamiento de crédito, se espera un índice de cartera vencida en 2.42% al cierre de 2023.

	Estimado 2022	Meta 2023
<b>IMOR %</b>	<b>2.53%</b>	<b>2.42%</b>

**C. Captación.**

La meta para captación neta se fijó en \$116,427 millones, debido a que se espera la entrada de recursos principalmente en cuentas de la SEDENA y Fideicomisos, por lo que se estima la siguiente composición:

Concepto (\$ millones)	Meta 2023
<b>Captación Tradicional</b>	<b>116,427</b>
Vista.	31,032
Plazo.	65,360
Fondos de Ahorro y Trabajo.	19,729
Cuenta Global.	306

**D. 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)	5,750,279	59,448
BANJECCEL (móvil)	46,449,795	30,897
BANJETEL (teléfono)	117,092	56
<b>TOTAL</b>	<b>52,317,166</b>	<b>90,401</b>



**E. 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 2022, la meta para los ingresos de Servicios Bancarios Fronterizos en 2023 es por \$735.2 millones, conformada de la siguiente manera:

Servicios	Meta (No. Operaciones)		Meta (\$ miles)	
	2022	2023	2022	2023
IITV	638,570	651,342	615,910	628,228
Embarcaciones	3,629	3,702	3,807	3,883
Motor Home	1,349	1,376	1,415	1,443
Only Sonora	9,406	9,594	9,866	10,064
Confronta Vehicular	58,341	59,507	64,794	66,090
DNR	132,554	135,205	11,840	12,076
Excedente de Franquicia	602,228	614,273	7,528	7,678
Forma Migratoria Múltiple Electrónica	62,460	63,710	5,579	5,691
Reposición Tarjeta Visitante Regional	1,438	1,467	86	88
Visitante Trabajador Fronterizo	127	129	8	9
<b>Total</b>	<b>1,510,102</b>	<b>1,540,305</b>	<b>720,833</b>	<b>735,250</b>

**F. Utilidad Neta Institucional.**

El crecimiento del negocio de forma integral se mostrará en un margen financiero que permita la generación de utilidades por \$4,606 millones para el ejercicio 2023, lo que representará un incremento del 40% con respecto al cierre estimado del 2022 (\$3,281 millones), esto debido a un incremento en el nivel de activos productivos (Cartera de Crédito y Cartera de Valores).

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,281</b>	<b>4,606</b>	<b>1,325</b>	<b>40%</b>

**G. Rendimiento de Tesorería.**

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 2023.

Los Programas y Proyectos de Inversión Física 2023, que cuentan con clave de cartera autorizada por parte de la S.H.C.P., son los siguientes:

No.	Proyectos
1	Construcción y Equipamiento de las Sucursales: Los Leones Tacuba, Cd. Méx. y los Mochis, Sin.
2	Reubicación y equipamiento de las Sucursales: Heroico Colegio Militar, Cd. Méx., Mazatlán, Sin. y Durango, Dgo.
3	Ampliación y Equipamiento de las Sucursales: Reynosa, Tamps. e Irapuato, Gto.
4	Reubicación, Construcción, Adquisición de terreno y equipamiento del Módulo de Piedras Negras, Coah.
5	Construcción de dos Vestíbulos para alojar Cajeros Automáticos en el Campo Militar No. 1-A, Cd. Méx.
6	Adquisición de Cajeros Automáticos dispensadores de efectivo.
7	Sistema de Automatización de Carga de Llaves de Encriptación y Servidores Físicos para Sistemas Contact Center y Moni Viiew.
8	Adquisición e Instalación de un Sistema de Control de Acceso en Módulos Fronterizos IITV.
9	Sustitución de diverso Equipamiento para Sucursales, Módulos y Oficinas de Banjercito.
10	Adquisición e Instalación de Cámaras IP para 82 Sucursales, 45 Módulos de IITV, SITE Toluca y para Vehículos de Traslado de Valores.

### 2.4 Gasto Corriente e Inversión Física 2023.

El presupuesto de Gasto Programable que considera Banjercito para el ejercicio 2023, 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 de la Presidencia de la República, de tal manera que el Banco esté en condiciones de atender el crecimiento de esta Institución por el inicio de la Construcción de la Nueva Torre Corporativa de Banjercito, la apertura de nuevas Sucursales, la modernización de la infraestructura tecnológica y la atención eficiente de los integrantes de las Fuerzas Armadas y la Guardia Nacional.

#### Gasto Corriente

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2023 (\$ millones)
1000	Servicios Personales.	1,684
2000	Materiales y Suministros.	297
3000	Servicios Generales.	5,588
<b>Gasto corriente</b>		<b>7,569</b>

### Inversión Física

Capítulo	Descripción	Presupuesto 2023 (\$ millones)
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles.	442
6000	Inversión Pública.	233
<b>Inversión Física</b>		<b>675</b>
<b>Total</b>		<b>8,244</b>

#### Capítulo 1000.

El rubro de Servicios Personales tiene un monto autorizado de \$1,684 millones, destacando \$50 millones para la “Creación de plazas”, que permitirá un crecimiento en la plantilla autorizada de esta S.N.C. y nuevas sucursales; en términos generales este capítulo obtuvo un crecimiento del 11.4% en comparación con el presupuesto autorizado para 2022 (\$1,511 millones).

Los recursos destinados a cubrir Servicios Personales consideran un incremento salarial para el ejercicio fiscal 2023 por \$50.5 millones, así como \$120 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 \$297 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 y crecimiento de Sucursales de esta S.N.C.

#### Capítulo 3000.

En Servicios Generales se tiene un presupuesto de \$5,588 millones, de los cuales \$2,895 millones se destinarán para el inicio de la Construcción de la Nueva Torre Corporativa de Banjercito; cabe señalar que dicho recurso se programó en este capítulo de gasto para que una vez que se disponga de la respectiva clave de cartera, se realice la adecuación presupuestaria a los capítulos 5000 y 6000, y se pueda iniciar con la obra y la adquisición del equipamiento.

Asimismo, dentro de las erogaciones contempladas para este capítulo, se tiene el crecimiento de los servicios 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 2023, 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 \$7 millones.

Lo anterior, en congruencia con las campañas publicitarias, así como con las políticas de austeridad impulsadas por el Gobierno Federal.

### **Capítulo 5000 y 6000.**

La Inversión Física para el ejercicio 2023 cuenta con un presupuesto de \$675 millones, (\$442 millones en capítulo 5000 y \$233 millones en capítulo 6000), recursos que estarán asociados al Crecimiento de la Red de Sucursales, Reemplazo y Renovación de Bienes y Renovación Tecnológica.

Estos Proyectos de Inversión Física están centrados en tres agrupaciones:

#### **1. Construcción, remodelación y ampliación de Sucursales y un Módulo Fronterizo.**

Se invertirán \$262.1 millones para contar con más Sucursales equipadas, remodeladas y ampliadas, así como la construcción de dos vestíbulos con espacio para cajeros automáticos, que ofrezcan servicios de banca y crédito de una manera más eficiente, cercana y moderna 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.

Asimismo, está considerada la reubicación del Módulo de Servicios Bancarios Fronterizos de Piedras Negras, Coah. que permitirá atender de manera efectiva la carga operativa que actualmente presenta.

#### **2. Adquisición de Bienes y Cajeros Automáticos.**

La inversión total será de \$144.5 millones, enfocada a la adquisición y reemplazo de diverso equipamiento para Sucursales, Módulos Fronterizos y Corporativo. Asimismo, se pretende adquirir cajeros automáticos que se instalarán en diferentes organismos militares y navales a lo largo y ancho del país.

### 3. Renovación Tecnológica.

El proyecto integral es por \$267.8 millones y contempla la adquisición de un sistema tecnológico que permita automatizar la carga de llaves de encriptación en la red de cajeros automáticos; asimismo, se renovarán servidores con los que actualmente opera el Sistema “CIC” y “Voz Koala”, lo que permitirá ofrecer el servicio de atención vía telefónica sin interrupción y con calidad; además de un servidor para el Sistema “View” que tenga la capacidad de registrar todas las transacciones de los cajeros automáticos.

Por otro lado, se considera la adquisición de Cámaras de Red (IP) conectadas al Centro de Monitoreo centralizado en el Corporativo, estos equipos sustituirán los que actualmente operan en sucursales, Módulos Fronterizos y SITE Toluca; adicionalmente se instalarán cámaras IP y equipos de geolocalización en los vehículos de traslado de valores de Banjercito en la Zona Metropolitana, con la finalidad de reforzar la supervisión y seguridad de personal, activos y valores.

### 2.5 Flujo de Efectivo 2023.

Tomando como base las estimaciones antes expuestas, se muestra la carátula de flujo de efectivo para 2023, de acuerdo con las siguientes estimaciones.

#### Flujo de Efectivo

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
<b>Total de Recursos</b>	<b>175,839</b>	<b>183,546</b>	<b>7,707</b>	<b>4%</b>
<b>Disponibilidad Inicial</b>	<b>90,354</b>	<b>87,024</b>	<b>-3,330</b>	<b>-4%</b>
<b>Ingresos</b>	<b>85,485</b>	<b>96,522</b>	<b>11,037</b>	<b>13%</b>
Recuperación de Cartera	64,878	76,145	11,267	17%
Operaciones Bancarias	3,931	2,196	-1,735	-44%
Ingresos por Operación	18,533	18,023	-510	-3%
Otros Ingresos	-1,857	158	2,015	-109%

La estimación de Ingresos para el 2023, se ubica en un monto de \$96,522 millones, de los cuales la Recuperación de Cartera presenta una mayor participación de ingresos con \$76,145 millones. Continúan en orden de importancia los ingresos por Operación con un flujo de \$18,023 millones y por su parte las Operaciones Bancarias netas con flujos de \$2,196 millones.



Por su parte los egresos totales se estiman en \$95,779 millones, de los cuales su principal componente es el otorgamiento de crédito por \$80,153 millones. En suma, se estima que la Disponibilidad Final se ubique en \$87,767 millones para el cierre del ejercicio 2023.

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
<b>Egresos</b>	<b>88,814</b>	<b>95,779</b>	<b>6,964</b>	<b>8%</b>
Gasto Corriente	3,012	7,569	4,557	151%
Intereses, Comisiones y Gastos	3,605	6,714	3,110	86%
Otros Egresos	1,362	668	-694	-51%
Inversión Física	414	675	261	63%
<b>Otorgamiento de Crédito</b>	<b>80,422</b>	<b>80,153</b>	<b>-269</b>	<b>0%</b>
<b>Disponibilidad Final</b>	<b>87,024</b>	<b>87,767</b>	<b>745</b>	<b>1%</b>

### Intermediación Financiera.

Para el cierre de 2023 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 \$4,606 millones, con un Endeudamiento Neto Total de \$2,196 millones. El nivel esperado del Financiamiento Neto Total se ubicará en \$4,008 millones, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

### Programa Financiero

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
Captación Neta	3,931	2,196	-1,735	-44%
<b>Endeudamiento Neto Total</b>	<b>3,931</b>	<b>2,196</b>	<b>-1,735</b>	<b>-44%</b>
Otorgamiento de Cartera	80,422	80,153	-269	0%
Recuperación de Cartera	64,878	76,145	11,267	17%
<b>Financiamiento Neto Total</b>	<b>15,544</b>	<b>4,008</b>	<b>-11,536</b>	<b>-74%</b>
<b>Intermediación Financiera</b>	<b>3,281</b>	<b>4,606</b>	<b>1,325</b>	<b>40%</b>

**Balance Primario y Financiero.**

Se estima que el Balance Primario alcance un monto de \$9,779 millones. Asimismo, el Balance Financiero se estima en \$3,065 millones para el cierre del 2023.

**Balance Primario y Financiero**

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
Ingresos por Operación	18,533	18,023	-510	-3%
Gasto Corriente	3,012	7,569	4,557	151%
Inversión Física	414	675	261	63%
<b>Balance Primario</b>	<b>15,107</b>	<b>9,779</b>	<b>-5,328</b>	<b>-35%</b>
Egresos por Operación	3,605	6,714	3,109	86%
<b>Balance Financiero</b>	<b>11,502</b>	<b>3,065</b>	<b>-8,437</b>	<b>-73%</b>

Los límites de Endeudamiento Neto, Financiamiento Neto e Intermediación Financiera para el 2023, son congruentes con lo establecido en el PRONAFIDE y fueron autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante oficio 368.-098/2022 de fecha 22 de agosto de 2022.

### Capítulo 3: Estados Financieros Estimados 2023.

#### 3.1. Estados Financieros Estimados 2023.

##### A. Flujo de Otorgamiento de Crédito.

Para el ejercicio 2023, y para cumplir con lo establecido en el PRONAFIDE se estima un flujo de otorgamiento de \$77,900 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 \$695 millones. Finalmente, el otorgamiento estimado para Tarjeta de Crédito es de \$592 millones.

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 \$966 millones.

De esta manera, la meta del flujo de colocación de cartera estimada para el ejercicio 2023, asciende a \$80,153 millones, es decir, se estima un ligero decremento con respecto al cierre estimado del ejercicio 2022.

#### Flujo de Otorgamiento Total

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
<b>Otorgamiento Total</b>	<b>80,422</b>	<b>80,153</b>	<b>-269</b>	<b>0%</b>

##### B. Captación Neta.

Para el ejercicio 2023, se estima un flujo neto de captación de recursos de \$2,196 millones (incremento marginal en comparación con el año anterior), conforme la siguiente composición:

#### Captación Neta

Captación (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
Vista <sup>1/</sup>	27,528	31,337	3,809	14%
Plazo <sup>2/</sup>	67,931	65,361	-2,570	-4%
Fondos de Ahorro y de Trabajo	17,765	18,616	851	5%
Fondos de Garantía	1,007	1,113	106	11%
<b>Total</b>	<b>114,231</b>	<b>116,427</b>	<b>2,196</b>	<b>2%</b>

1\_/ Incluye Cuentas de Cheques, Cuenta Corriente y Ahorro.

2\_/ Inversión Estratégica y PRLV

El saldo de la captación tradicional considera un incremento del 14%, en las cuentas de Vista y en los Fondos de Ahorro y Trabajo se considera un incremento de 5%, siendo únicamente el rubro de las cuentas a Plazo en el que considera una reducción del 4% con respecto al ejercicio 2022.

### C. Balance Financiero.

El volumen del Activo total alcanzará los \$157,569 millones, del cual se prevé que las inversiones se incrementen \$6,013 millones en comparación al cierre estimado del 2022, mientras que la cartera total se espera se ubique en niveles de \$69,173 millones.

#### Activo

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
<b>Cartera de Valores</b>	<b>80,729</b>	<b>86,742</b>	<b>6,013</b>	<b>7%</b>
Cartera de Crédito con Riesgo - Etapa 1 y 2	63,507	67,500	3,993	6%
Cartera de Crédito con Riesgo - Etapa 3	1,658	1,673	15	1%
<b>Cartera de Crédito Total</b>	<b>65,165</b>	<b>69,173</b>	<b>4,008</b>	<b>6%</b>
Reservas Preventivas	-1,957	-2,077	-120	6%
Otros Activos	6,006	3,731	-2,275	-38%
<b>Activo Total</b>	<b>149,943</b>	<b>157,569</b>	<b>7,626</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 \$851 millones, para ubicar su saldo en \$18,616 millones. De esta manera, el Pasivo se ubicaría en \$122,042 millones y el Capital Contable alcanzaría los \$35,527 millones al cierre del 2023.

#### Pasivo y Capital

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
Depósito a la vista	27,528	31,337	3,809	14%
Depósito a plazo	67,931	65,361	-2,570	-4%
<b>Fondos de Ahorro y de Trabajo</b>	<b>17,765</b>	<b>18,616</b>	<b>851</b>	<b>5%</b>
Fondo de Garantía	1,007	1,113	106	11%
Pasivo sin costo	4,777	5,615	838	18%
<b>Total Pasivo</b>	<b>119,008</b>	<b>122,042</b>	<b>3,034</b>	<b>3%</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>30,935</b>	<b>35,527</b>	<b>4,592</b>	<b>15%</b>
<b>Total Pasivo más Capital</b>	<b>149,943</b>	<b>157,569</b>	<b>7,626</b>	<b>5%</b>

**D. Estado de Resultados Proforma.**

Para 2023, conforme al volumen de la cartera de crédito estimada se prevé un ingreso por interés de \$16,273 millones y el costo financiero de la captación en \$3,064 millones. De esta manera, el Margen Financiero alcanzaría los \$13,209 millones.

Es así que previendo gastos de operación por \$8,131 millones, se espera un Resultado antes de Impuestos por \$5,829 millones y una Utilidad Neta de \$4,606 millones.

**Estado de Resultados**

Concepto (\$ millones)	Estimado 2022	Estimado 2023	Variación	
			\$	%
Ingreso Financiero	12,703	<b>16,273</b>	3,570	28%
Egreso Financiero	-3,462	<b>-3,064</b>	398	-11%
<b>Margen Financiero</b>	9,241	<b>13,209</b>	3,968	43%
Estimaciones Preventivas de Cartera	-217	-252	- 35	16%
<b>Margen Financiero Ajustado</b>	<b>9,024</b>	<b>12,957</b>	<b>3,933</b>	<b>44%</b>
Otros Ingresos	-1,170	1,003	2,173	-186%
Gasto de Operación	-3,537	<b>-8,131</b>	-4,594	130%
<b>Resultado de Operación</b>	4,317	<b>5,829</b>	1,512	35%
Impuestos y otros Egresos	-1,036	-1,223	-187	18%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,281</b>	<b>4,606</b>	<b>1,325</b>	<b>40%</b>

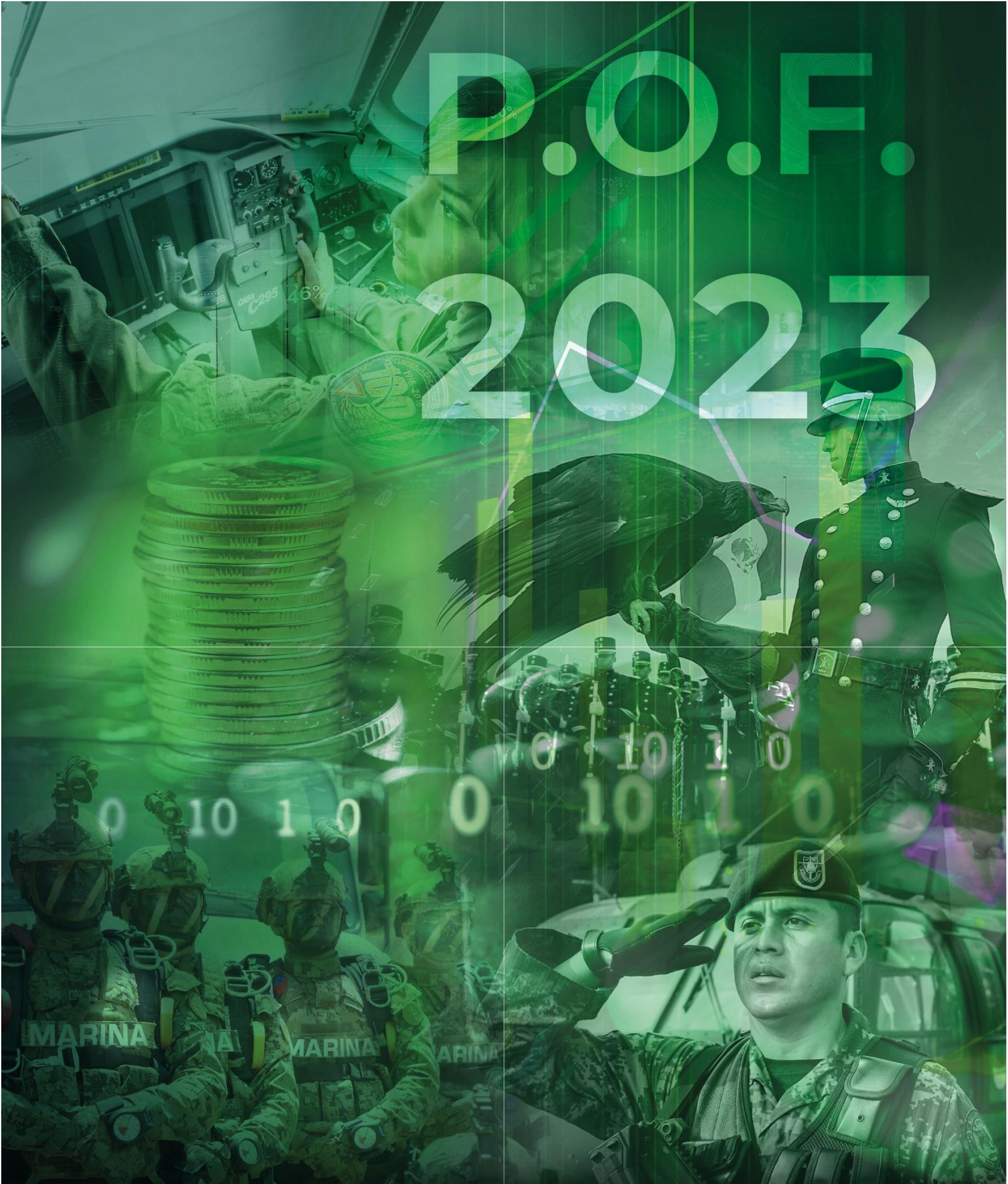


## **Conclusiones**

1. El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada 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. Banjercito, 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 Titular del Ejecutivo Federal, los cuales tienen como propósito impulsar el desarrollo e incentivar la economía del país.
3. Esta Sociedad Nacional de Crédito mantendrá un nivel de crecimiento que le permita continuar 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, la adecuada gestión de riesgos y la atención personalizada con altos niveles de seguridad.
4. El cumplimiento de las metas establecidas en este P.O.F. 2023, 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. 2023, fue diseñado en congruencia con las políticas del Gobierno Federal en materia de austeridad y ejercicio eficiente de los recursos.

# P.O.F.

# 2023



**HACIENDA**  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

