

# INFORME ANUAL 2018

**Metrofinanciera, S.A.P.I de C.V., Sociedad Financiera de  
Objeto Múltiple, Entidad Regulada**

**Lázaro Cárdenas No 435 Piso 8 Int 2  
Zona Loma Larga Oriente  
C.P. 66266 San Pedro Garza García, N.L.**



# **Metrofinanciera**

Dentro del presente Reporte Anual se presentan todas las cifras en millones de pesos, salvo que se indique lo contrario. Se utiliza el redondeo de cifras para su mejor apreciación.

Para mayor detalle de las cifras financieras referirse a los Estados financieros auditados 2018-2017.

ÍNDICE

I.	ESTADOS FINANCIEROS.....	4
II.	COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LA OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SOCIEDAD.....	8
III.	CONTROL INTERNO.....	18
IV.	INDICE DE CAPITALIZACIÓN.....	26
V.	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	30
VI.	CALIFICACIÓN DE CARTERA CREDITICIA.....	43
VII.	SISTEMAS DE REMUNERACIÓN.....	45
VIII.	OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS.....	48
IX.	COMENTARIOS ADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	48
X.	PERSONAS RESPONSABLES.....	52
XI.	ESTADOS FINANCIEROS BASICOS DICTAMINADOS .....	52

## I. Estados Financieros

## METROFINANCIERA, S.A.P.I. DE C.V. E.R.

	dic-18	dic-17
Concepto	Importe	Importe
<b>Activo</b>	<b>\$9,235.7</b>	<b>\$9,132.6</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>317.3</b>	<b>37.3</b>
<b>Deudores por reporto</b>	<b>383.1</b>	<b>557.9</b>
<b>Total cartera de crédito (neto)</b>	<b>7,038.3</b>	<b>6,769.9</b>
<b>Cartera de crédito</b>	<b>7,379.0</b>	<b>7,276.3</b>
<b>Cartera de crédito vigente</b>	<b>6,659.7</b>	<b>6,365.3</b>
Créditos comerciales	5,169.7	4,687.8
Créditos a la vivienda	1,490.0	1,677.5
<b>Cartera de crédito vencida</b>	<b>719.3</b>	<b>911.0</b>
Créditos comerciales	78.6	141.9
Créditos a la vivienda	640.7	769.1
<b>Estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>(340.7)</b>	<b>(506.4)</b>
<b>Beneficios por recibir en operaciones de bursatilización</b>	<b>310.3</b>	<b>350.2</b>
<b>Otras cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>99.1</b>	<b>134.5</b>
<b>Bienes adjudicados (neto)</b>	<b>188.5</b>	<b>263.5</b>
<b>Propiedades, mobiliario y equipo (neto)</b>	<b>11.5</b>	<b>10.6</b>
<b>Otras inversiones permanentes</b>	<b>0.0</b>	<b>329.8</b>
<b>Activos de larga duración disponibles para la venta</b>	<b>803.7</b>	<b>605.8</b>
<b>Otros activos</b>	<b>83.7</b>	<b>73.1</b>
<b>Pasivo</b>	<b>\$7,775.8</b>	<b>\$7,648.4</b>
<b>Préstamos bancarios y de otros organismos</b>	<b>7,427.1</b>	<b>7,240.5</b>
De corto plazo	11.4	11.5
De largo plazo	7,415.7	7,229.0
<b>Otras cuentas por pagar</b>	<b>222.4</b>	<b>283.6</b>
Impuestos a la utilidad por pagar		5.9
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	222.4	277.7
<b>Créditos diferidos y cobros anticipados</b>	<b>126.4</b>	<b>124.3</b>
<b>Capital contable</b>	<b>\$1,459.9</b>	<b>\$1,484.2</b>
<b>Capital contribuido</b>	<b>3,916.0</b>	<b>3,916.0</b>
Capital social	3,916.0	3,916.0
<b>Capital ganado</b>	<b>(2,456.1)</b>	<b>(2,431.8)</b>
Resultado de ejercicios anteriores	(2,431.0)	(2,383.0)
Otro resultado integral (ORI)	(0.8)	(0.8)
Resultado neto	(24.3)	(48.0)
<b>Cuentas de orden</b>	<b>\$20,620.6</b>	<b>\$25,171.1</b>
Activos y pasivos contingentes	91.9	93.0
Compromisos crediticios	4,485.6	4,792.5
Bienes en administración	10,603.7	15,083.6
Colaterales recibidos por la entidad	677.9	557.9
Intereses devengados no cobrados derivados de cartera vencida	117.0	176.7
Otras cuentas de registro	4,644.6	4,467.4

Los presentes Balances Generales se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para las Instituciones de Crédito, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 99, 101 y 102 de la Ley de Instituciones de Crédito, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejadas las operaciones efectuadas por la Institución hasta las fechas arriba mencionadas, las cuales se realizaron y valuaron con apego a sanas prácticas bancarias y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Los presentes Balances Generales fueron aprobados por el Consejo de Administración, bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben.

Acceso a la Información: [http://www.metrofinanciera.com/ri\\_if\\_estadosfinancieros.aspx](http://www.metrofinanciera.com/ri_if_estadosfinancieros.aspx)

**METROFINANCIERA, S.A.P.I. DE C.V.**  
**SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO MULTIPLE ER**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Dic. 2018	Dic. 2017
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>
Ingresos por intereses	1,046.2	931.9
Gastos por intereses	(728.8)	(688.8)
<b>Margen financiero</b>	<b>317.4</b>	<b>243.1</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(201.2)	(261.6)
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>116.2</b>	<b>(18.5)</b>
Comisiones y tarifas cobradas	131.5	153.9
Comisiones y tarifas pagadas	(38.9)	(47.7)
Resultado por Intermediación	-	-
Otros ingresos (egresos) de la operación	35.5	125.8
Gastos de administración	(268.5)	(261.4)
<b>Resultado neto</b>	<b>(\$24.3)</b>	<b>(\$47.9)</b>

*Los presentes Estados de Resultados se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para las Instituciones de Crédito, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 99, 101 y 102 de la Ley de Instituciones de Crédito, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejados todos los ingresos y egresos de las operaciones efectuadas por la institución durante los periodos arriba mencionados, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas bancarias y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.*

*Los presentes Estados de Resultados fueron aprobados por el Consejo de Administración, bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben.*

Acceso a la Información: [http://www.metrofinanciera.com/ri\\_if\\_estadosfinancieros.aspx](http://www.metrofinanciera.com/ri_if_estadosfinancieros.aspx)

**METROFINANCIERA, S.A.P.I. DE C.V.**  
**SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO MULTIPLE, ER**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

	dic-18	dic-17
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>
<b>Resultado neto</b>	<b>(\$24.26)</b>	<b>(\$47.90)</b>
Perdidas por deterioro o efecto por reversión del deterioro asociadas a actividades de inversión	3.0	(62.7)
Depreciaciones de propiedades, mobiliario y equipo	5.0	2.9
Amortización de cargos diferidos	(18.4)	2.5
Provisiones	137.3	1.0
	<b>126.8</b>	<b>(104.2)</b>
<b>Actividades de operación</b>		
Cambio en inversiones en valores		76.2
Cambio en deudores por reporto	(119.9)	(78.2)
Cambio en cartera de crédito (neto)	(268.4)	339.4
Cambio en beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	39.9	19.9
Cambio en bienes adjudicados (neto)	74.9	106.8
Cambio en otros activos operativos (neto)	19.8	(97.1)
Cambio en préstamos bancarios y de otros organismos	186.5	(274.1)
Cambio en otros pasivos operativos	(40.8)	13.7
Otros	0.0	
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>	<b>(108.0)</b>	<b>2.4</b>
<b>Actividades de inversión</b>		
Cobros por disposición de propiedades, mobiliario y equipo		
Pagos por adquisición de propiedades, mobiliario y equipo	(3.9)	(8.0)
Pagos por adquisición de activos de larga duración para su venta	(5.3)	
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de inversión</b>	<b>(9.2)</b>	<b>(8.0)</b>
<b>Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>(14.7)</b>	<b>(5.6)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo</b>	<b>37.3</b>	<b>42.9</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo</b>	<b>\$22.60</b>	<b>37.3</b>

Los presentes Estados de Flujos de Efectivo se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para las Instituciones de Crédito, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 99, 101 y 102 de la Ley de Instituciones de Crédito, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejadas las entradas de efectivo y salidas de efectivo derivadas de las operaciones efectuadas por la institución durante los periodos arriba mencionados, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas bancarias y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Los presentes Estados de Flujos de Efectivo fueron aprobados por el Consejo de Administración, bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben.

Acceso a la Información: [http://www.metrofinanciera.com/ri\\_if\\_estadosfinancieros.aspx](http://www.metrofinanciera.com/ri_if_estadosfinancieros.aspx)

**METROFINANCIERA, S.A.P.I. DE C.V.**  
**SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO MULTIPLE ER**  
**ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE**

Concepto	Capital contribuido	Capital ganado			Total capital contable
		Resultado de ejercicios anteriores	Remediciones por beneficios a los empleados	Resultado neto	
Saldo al 31 de diciembre de 2017	\$3,916.0	-\$2,383.0	-\$0.8	-\$48.0	\$1,484.2
<b>MOVIMIENTOS INHERENTES A LAS DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Aplicación de resultados		(48.0)		48.0	-
Reconocimiento de la Pérdida Integral					
Resultado Neto		-	-	(24.3)	(24.3)
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$3,916.0	-\$2,431.0	-\$0.8	-\$24.3	\$1,459.9
Concepto	Capital contribuido	Capital ganado			Total capital contable
		Resultado de ejercicios anteriores	Remediciones por beneficios a los empleados	Resultado neto	
Saldo al 31 de diciembre de 2016	\$3,916.0	-\$2,239.0	-\$0.8	-\$144.0	\$1,532.2
<b>MOVIMIENTOS INHERENTES A LAS DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Aplicación de resultados		(144.0)		144.0	-
Reconocimiento de la Pérdida Integral					
Resultado Neto		-	-	(48.0)	(48.0)
Saldo al 31 de diciembre de 2017		-\$2,383.0	-\$0.8	-\$48.0	\$1,484.2

Los presentes Estados de Variaciones en el Capital Contable se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para las Instituciones de Crédito, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 99, 101 y 102 de la Ley de Instituciones de Crédito, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejados todos los movimientos en las cuenta de Capital Contable derivado de las operaciones efectuadas por la institución durante los periodos arriba mencionados, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas bancarias y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Los presentes Estados de Variaciones en el Capital Contable fueron aprobados por el Consejo de Administración, bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben.

Acceso a la Información: [http://www.metrofinanciera.com/ri\\_if\\_estadosfinancieros.aspx](http://www.metrofinanciera.com/ri_if_estadosfinancieros.aspx)

## II. Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de la operación y situación financiera de Metrofinanciera, S. A. P. I. de C. V. Sociedad Financiera de Objeto Múltiple ER (la Sociedad)

### a) Resultado de la operación

Durante el ejercicio 2018 y 2017 los principales rubros del estado de resultados se integran como sigue:

	2018	2017
Concepto	Importe	Importe
<b>Ingresos por intereses:</b>	<b>\$1,046.2</b>	<b>\$931.9</b>
Rendimientos a favor provenientes de inversiones en valores	46.6	-
Rendimientos a favor provenientes de disponibilidades		5.4
Rendimientos a favor en operaciones de reporto		28.9
Cartera de crédito vigente créditos comerciales		552.1
Cartera de crédito vigente créditos a la vivienda	856.1	220.4
Cartera de crédito vencida créditos comerciales		0.9
Cartera de crédito vencida créditos a la vivienda		2.5
Comisiones por el otorgamiento del crédito créditos comerciales	97.2	102.4
Comisiones por el otorgamiento del crédito créditos a la vivienda		1.4
Utilidad por valorización	46.4	17.9
<b>Gastos por intereses:</b>	<b>(\$728.8)</b>	<b>(\$688.8)</b>
Préstamos bancarios y de otros organismos	(697.8)	(634.2)
Costos y gastos asociados con el otorgamiento del crédito	(1.0)	(4.1)
Pérdida por valorización	(30.0)	(50.5)
<b>Margen financiero</b>	<b>\$317.4</b>	<b>\$243.1</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(201.2)	(261.6)
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>\$116.2</b>	<b>(\$18.5)</b>
<b>Comisiones y tarifas cobradas:</b>	<b>\$131.5</b>	<b>\$153.9</b>
Operaciones de créditos comerciales	20.8	15.3
Operaciones de créditos a la vivienda	2.9	3.4
Administración de bienes	76.2	100.7
Otras comisiones y tarifas cobradas	31.6	34.3
<b>Comisiones y tarifas pagadas:</b>	<b>(\$38.9)</b>	<b>(\$47.7)</b>
Colocación de deuda		
Otras comisiones y tarifas pagadas	(38.9)	(47.7)
<b>Otros ingresos (egresos) de la operación:</b>	<b>\$35.5</b>	<b>\$125.8</b>
Resultado en venta de bienes adjudicados	61.3	57.6
Estimación por pérdida de valor de bienes adjudicados	(55.4)	(79.5)
Honorarios por Recuperación	(88.5)	(84.3)
Recuperación de cartera de crédito	63.1	77.9
Reembolsos de Gastos Fideicomisos	33.7	53.8



	2018	2017
Concepto	Importe	Importe
Cancelación de excedentes de estimación preventiva para riesgos crediticios	89.9	8.0
Utilidad por otras Valuaciones permanentes		
Utilidad en venta de inmuebles, mobiliario y equipo		
Efecto por reversión del deterioro de otras inversiones permanentes		88.8
Efecto por reversión del deterioro de otros activos de larga duración		62.7
Intereses provenientes de préstamos personales		1.0
Afectaciones a la estimación por irrecuperabilidad o difícil cobro	(20.8)	(17.9)
Resultado por valuación del activo por administración de activos financieros transferidos	(20.3)	(15.2)
Pérdida por adjudicación de bienes		
Resultado por valuación de los beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	(19.5)	(4.7)
Ganancia en reestructura de pasivos	11.6	
Otras partidas de los ingresos (egresos) de la operación	(19.5)	(22.4)
<b>Gastos de administración:</b>	<b>(\$268.5)</b>	<b>(\$261.4)</b>
Beneficios directos a corto plazo	(175.4)	(139.6)
Costo neto del periodo derivado de beneficios a los empleados	(6.3)	(5.8)
Honorarios	(10.7)	(10.2)
Rentas	(14.1)	(14.8)
Impuestos y derechos diversos	(22.2)	(45.4)
Otros gastos de administración	(39.8)	(45.6)
<b>Resultado neto</b>	<b>(\$24.3)</b>	<b>(\$48.0)</b>

### a.1 Margen financiero

El margen financiero representa la diferencia entre los ingresos por intereses y los gastos por intereses. Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$317.4, lo que representa un incremento del 30.6% comparado con los \$243.1 reflejados al 31 de diciembre de 2017. La variación se debe principalmente al efecto positivo de la reestructura disminuyendo el efecto neto por la valorización de las Unidades de inversión (UDIS) y Unidades de Medida de Actualización (UMA) por \$8. Los ingresos por intereses tuvieron un incremento del 12% originado principalmente por la colocación nuevos créditos empresariales.

### a.2 Estimación preventiva para riesgos crediticios

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$201.2, lo que representa un decremento del 23.2% comparado con los \$261.6 reflejados al 31 de diciembre de 2017. En el transcurso del ejercicio se constituyó por calificación reservas que se estimaron de manera preventiva para riesgos crediticios adicionales en diciembre de 2017 que habían sido constituidas anticipadamente por \$54.

La cobertura de la estimación preventiva para riesgos crediticios con respecto a la cartera vencida fue del 48% en 2018 y 55.6% en 2017.

### a.3 Comisiones y tarifas netas

Las comisiones y tarifas netas representan la diferencia entre las comisiones y tarifas cobradas y las comisiones y tarifas pagadas. Al 31 de diciembre de 2018 ascendieron a \$92.6, lo que representó un decremento del 12.7% comparado con los \$106.16 reflejados al 31 de diciembre de 2017. Durante el ejercicio 2018 se generaron mayores comisiones por cartera empresarial y la administración de bienes de activos a terceros y cobro de seguros, además hubo un incremento en las comisiones pagadas por \$8.8 por avalúos, seguros y certificaciones bursátiles, respecto a 2017.

### a.4 Otros ingresos (egresos) de la operación.

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$35.5, lo que representa un decremento del 71.8% comparado con los \$125.8 reflejados al 31 de diciembre de 2017.

Dicho incremento es derivado principalmente a que durante el mes de diciembre del ejercicio 2017, la Sociedad registró un incremento en la utilidad por valuación en otras inversiones permanentes \$84 y la aplicación de una reversa de deterioro de otros activos de larga duración por \$63.1, en el ejercicio 2018, los efectos positivos de la reestructura reflejaron una ganancia por \$11.6.

### a.5 Gastos de administración

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$268.5, lo que representa un incremento del 2.7% comparado con los \$261.4 reflejados al 31 de diciembre de 2017 siendo un incremento menor a la inflación, dicho rubro se mantuvo muy similar respecto de los años anteriores.

### a.6 Resultado neto

Al 31 de diciembre de 2018 reflejó una pérdida de \$24.3, lo que representa una mejora en el resultado de 49.3% comparado con la pérdida de \$48 reflejada al 31 de diciembre de 2017. Esta recuperación en el resultado se debe principalmente a mejores prácticas de negocio, renegociación de intereses y reestructura de pasivos se debe principalmente al efecto neto de una mejor posición en el margen financiero.

## b) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

### b.1 Razones financieras.

INDICES FINANCIEROS	ÍNDICES	2018	2017
i) <b>Índice de Morosidad</b> Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del año/ Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre del año	Cartera Vencida	719.3	895.2
	Cartera Total	7,379.0	7,299.3
	<b>Índice</b>	9.75%	12.26%
ii) <b>Índice de Cobertura de Cartera de Crédito Vencida</b> Saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios al cierre del año Saldo de la cartera de Crédito vencida al cierre del año	Estimación Preventiva	340.7	506.4
	Cartera Vencida	719.3	911.0
	<b>Índice</b>	47.4%	55.6%

INDICES FINANCIEROS	ÍNDICES	2018	2017
iii) <b>Eficiencia Operativa</b>  Gastos de Administración y promoción anualizados /Activo total promedio	Gastos de Administración y Promoción (Anual)	282.5	261.3
	Activo Total Promedio	9,343.5	9,239.6
	<b>Índice</b>	3.0%	2.8%
iv) <b>ROE</b>  Resultado neto anual/ Capital Contable Promedio	Resultado Neto (Anualizado)	(21.7)	(48.0)
	Capital Contable Promedio	1,136.4	1,464.1
	<b>Índice</b>	-1.9%	-3.3%
v) <b>ROA</b>  Resultado neto del año / Activo Total Promedio	Resultado Neto (Anualizado)	(21.7)	(48.0)
	Activo Total Promedio	9,343.5	9,239.6
	<b>Índice</b>	-0.2%	-0.5%
vi) <b>Índice de Capitalización *</b>  Capital Neto/ Activos ponderados sujetos a Riesgo Totales.	Capital Neto	1,459.9	1,315.6
	Activos Sujetos a Riesgo de Crédito	8,424.6	8,978.5
	<b>Índice</b>	17.3%	14.7%
vii) <b>Liquidez</b>  Activos Líquidos / Pasivos Líquidos	Activos Líquidos	317.3	37.3
	Pasivos Líquidos	11.4	11.5
	<b>Índice</b>	27.8	3.2
viii) <b>MIN</b>  Margen Financiero del Trimestre ajustado por riesgos crediticios anualizado / Activos productivos promedio	Margen Financiero Ajustado por Riesgo Crediticio (Anualizado)	85.6	(20.6)
	Activos Productivos Promedio	7,038.3	7,415.9
	<b>Índice</b>	1.2%	(0.3%)

Para el cálculo de las razones financieras se utilizaron los indicadores que se señalan en el Anexo 34 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito (Circular Única de Bancos), en donde los datos promedio y los datos anualizados se calculan conforme a lo siguiente:

- **Datos promedio:** El saldo del trimestre en estudio se le suma el saldo del trimestre inmediato anterior y se divide entre 2.
- **Datos Anualizados:** Es el flujo del trimestre en estudio multiplicado por 4.

Dado lo anterior, algunos rubros utilizados para el cálculo de los indicadores pudieran no coincidir con los Estados Financieros publicados.

## **b.2 Cambios en las principales cuentas del Balance General**

### **b.2.1 Activos totales**

Al 31 de diciembre de 2018, la Sociedad tiene activos totales por \$9,235.7, lo cual representa un incremento del 1.1%, es decir de \$103.1 con respecto al 31 de diciembre de 2017. Entre las principales variaciones del Activo respecto al 2017 destacan un incremento del saldo en disponibilidades por \$280 que se compensa parcialmente con la disminución del saldo en Deudores por reporto \$174.8; el incremento en la cartera de crédito, neta de \$268.4; una disminución en Beneficios por recibir en operaciones de bursatilización de \$39.9; la disminución en los Bienes Adjudicados netos por \$75.0; el incremento Activos de larga duración disponible para la venta por \$197.9 y la baja por reestructura de Otras Inversiones permanentes por \$329.8.

En 2018, los principales rubros del activo total son la cartera de crédito neta que representa el 76.2% (74.1 en 2017), los activos de larga duración disponibles para la venta representa un 8.7% (6.6% en 2017), y los bienes adjudicados neto que representa el 2% (2.9% en 2017).

Cabe señalar que en los saldos de cartera mencionados en el párrafo inmediato anterior, no se incluyen los programas de bursatilización de créditos hipotecarios y de créditos a la construcción, los cuales son administrados por la Sociedad pero fueron cedidos a través de fideicomisos estructurados para tal efecto. Tampoco se incluyen las carteras de terceros administradas por la Sociedad.

Al 31 de diciembre de 2018, la Sociedad administra activos de terceros por \$10,603.7 (\$14,938.8 en 2017) los cuales están registrados en cuentas de orden.

#### **b.2.1.1 Disponibilidades**

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se cuenta con disponibilidades por un importe de \$317.3 y \$37.3 respectivamente, de los cuales se encuentran restringidos \$42.9 y \$42.9 debido a que corresponden a depósitos de la cobranza de la cartera administrada y depósitos pendientes por identificar.

Al 31 de diciembre de 2018, se cuenta con anticipos a desarrolladores los cuales son recuperados durante los primeros meses de cada ejercicio por un importe de \$36.8.

#### **b.2.1.2 Deudores por reporto**

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se cuenta con deudores por reporto por un importe de \$383.1 y \$557.9, respectivamente, de los cuales se encuentran restringidos \$383.1 y \$557.9 respectivamente debido a que corresponden a depósitos de la cobranza de la cartera administrada y depósitos pendientes por identificar.

#### **b.2.1.3 Cartera de crédito neta**

Al 31 de diciembre de 2017 ascendió a \$7,038.3, lo que representa un incremento del 4% comparado con los \$6,769.9 reflejado al 31 de diciembre de 2017.

<b>Composición de cartera 2018 y 2017:</b>		
<b>Cartera vigente</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Moneda Nacional:		
Cartera hipotecaria	\$374.0	\$451.8
Cartera empresarial	5,170.0	4,687.8
	<b>\$5,544.0</b>	<b>\$5,139.6</b>
Unidades de Inversión:		
Cartera hipotecaria	797.0	877.8
	<b>\$797.0</b>	<b>\$877.8</b>
Salario Mínimo:		
Cartera hipotecaria	319.0	347.9
	<b>319.0</b>	<b>347.9</b>
<b>Total cartera vigente</b>	<b>\$6,660.0</b>	<b>\$6,365.3</b>
<b>Cartera vencida</b>		
Moneda Nacional:		
Cartera hipotecaria	124.0	\$152.6
Cartera empresarial	79.0	141.9
	<b>\$203.0</b>	<b>\$294.5</b>
Unidades de Inversión:		
Cartera hipotecaria	367.0	441.9
	<b>\$367.0</b>	<b>\$441.9</b>
Salario Mínimo:		
Cartera hipotecaria	149.0	174.6
	<b>149.0</b>	<b>174.6</b>
<b>Total cartera vencida</b>	<b>\$719.0</b>	<b>\$911.0</b>
<b>Total cartera</b>	<b>\$7,379.0</b>	<b>\$7,276.3</b>

En materia de Crédito, la empresa ha logrado competir exitosamente en el mercado. Para el 2018 se han fortalecido las oficinas al interior de la República incrementando la cobertura nacional. Las estrategias empleadas durante el ejercicio 2018 logran posicionar a la empresa en los primeros lugares en participación de mercado de créditos puente de acuerdo a información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 la concentración de la cartera total dentro de balance está dividida en un 71.3% de cartera empresarial y un 36.1% de cartera hipotecaria respectivamente.

Actualmente la Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo (SHF) es el único fondeador de la Sociedad. La cartera de crédito asociada a las líneas de crédito otorgadas por SHF representa una garantía para el pasivo con el que fueron fondeados, por lo que se consideran restringidas. Derivado de la capitalización de las obligaciones de pago que se tenían con SHF y Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI), aprobada el 10 de diciembre de 2014 en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, se liberaron 2,353 créditos por un importe de \$1,103.8 que garantizaban las líneas en comentario. Dichos créditos fueron reclasificados como Recursos Propios en la fecha de la capitalización.

**b.2.1.4 Cartera de crédito vigente**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$6,660.0, lo que representa un incremento del 4.6% comparado con los \$6,365.3 reflejados al 31 de diciembre de 2017, debido principalmente a un mayor otorgamiento de créditos empresariales.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la concentración de la cartera vigente dentro de balance está dividida en cartera empresarial con un 56.0% y 16.1% respectivamente y con un 51.3% y 18.4% de cartera hipotecaria respectivamente.

Actualmente, la Sociedad se mantiene presente en el mercado de crédito a desarrolladores, posicionándose entre competidores fuertes y atendiendo sectores específicos y bien calificados para el otorgamiento de créditos. El incremento en originación observado sienta las bases para continuar penetrando en el mercado, con pasos firmes y analíticos en cada negociación pactada.

**b.2.1.5 Cartera de crédito vencida**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$719.3, lo que representa un decremento del 21% comparado con los \$911 reflejado al 31 de diciembre de 2017. El decremento de la cartera vencida en el ejercicio 2018 se debe principalmente a la clasificación que la Sociedad realiza de la cartera de conformidad con los criterios contables para la cartera empresarial.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la concentración de la cartera vencida dentro de balance está dividida en un 0.9% y 6.9% de cartera hipotecaria respectivamente y un 1.6% y 8.4% de cartera empresarial respectivamente.

**b.2.1.6 Estimación preventiva para riesgos crediticios**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$340.7, lo que representa un decremento del 32.7% comparado con los \$506.4 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El decremento se deriva principalmente del castigo de cartera empresarial que se encontraba reservada al 100%.

Durante el mes de diciembre de 2017 la Sociedad decidió reconocer el efecto de cambio en la metodología en sus estados financieros al 31 de diciembre de 2017, estabilizando las estimaciones con la nueva metodología en el ejercicio 2018.

Las estimaciones adicionales reconocidas por la Comisión son aquellas que se constituyen para cubrir riesgos que no se encuentran previstos en las diferentes metodologías de calificación de la cartera crediticia, y sobre las que previo a su constitución, se informó a la propia Comisión sobre su origen, la metodología para su determinación, el monto por constituir y el tiempo que se estima serán necesarias.

En este sentido y con el objetivo de llevar una prudente administración de riesgos crediticios, la Sociedad informó a la Comisión respecto del reconocimiento de estimaciones preventivas para riesgos crediticios adicionales constituidas en diciembre de 2017 por un importe de \$65, por el complemento de la diferencia entre las estimaciones preventivas actualmente constituidas y la exposición de seis créditos, reconociendo así el riesgo identificado y que

deriva de su seguimiento, mitigando posibles desviaciones al Plan de Negocios de la Sociedad, esta estimación adicional fue aplicada en el ejercicio 2018 al cien por ciento.

La Sociedad de manera periódica evalúa si un crédito vencido debe permanecer en el balance general, o bien debe ser castigado. Dicho castigo se realiza cancelando el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios. Cuando el saldo del crédito a castigar exceda a su estimación asociada, antes de efectuar el castigo, dicha estimación se incrementa hasta por el monto de la diferencia.

Adicionalmente, la Sociedad ha optado por castigar de su activo aquellos créditos empresariales con 18 meses vencidos que se encuentren provisionados al 100%.

Las recuperaciones asociadas a los créditos castigados o eliminados del balance general, se reconocen en los resultados del ejercicio.

Las quitas, condonaciones, bonificaciones y descuentos, ya sean parciales o totales, se registran con cargo a la estimación preventiva para riesgos crediticios. En caso de que el importe de éstas exceda el saldo de la estimación asociada al crédito, previamente se constituyen estimaciones hasta por el monto de la diferencia.

Por lo que respecta a los intereses devengados no cobrados correspondientes a créditos que se consideren como cartera vencida, se crea una estimación por un monto equivalente al total de estos al momento del traspaso del crédito como cartera vencida.

Tratándose de créditos vencidos en los que en su reestructuración se acuerde la capitalización de los intereses devengados no cobrados registrados previamente en cuentas de orden, la entidad crea una estimación por el 100% de dichos intereses. La estimación se cancela cuando se cuente con evidencia de pago sostenido.

Cuando el saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios haya excedido al importe requerido, el diferencial se cancela en la fecha en que se efectúe la siguiente calificación del tipo de crédito de que se trate (comercial, de consumo o a la vivienda) contra los resultados del ejercicio, afectando el mismo concepto o rubro que lo originó, es decir, el de estimación preventiva para riesgos crediticios. En los casos en que el monto a cancelar sea superior al saldo registrado de dicha estimación en los resultados del ejercicio, el excedente se reconoce como Otros ingresos (egresos) de la operación.

La última calificación de la cartera crediticia se realizó el 31 de diciembre de 2018 y la administración considera que las estimaciones resultantes de dicho ejercicio de calificación, son suficientes para absorber las pérdidas por riesgo de crédito de la cartera.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la concentración de la estimación preventiva para riesgos crediticios dentro de balance está dividida en un 48% y 62.3% de cartera hipotecaria respectivamente y un 24.7% y 24.7% de cartera empresarial respectivamente.



**b.2.1.7 Beneficios por recibir en operaciones de bursatilización**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$310.3, lo que representa un decremento del 11.4% comparado con los \$350.2 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El decremento se debe principalmente a la disminución en el activo por administración de activos financieros por \$30.4 en y a la baja en la valuación de beneficios sobre el remanente en operaciones de bursatilización por \$9,56 en 2017.

**b.2.1.8 Otras cuentas por cobrar (neto)**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$99.1, lo que representa un decremento del 26% comparado con los \$134.5 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El decremento se debe principalmente por los pagos para la liberación de los gravámenes con Infonavit (Cofinanciamientos) por \$16.7.

**b.2.1.9 Bienes adjudicados (neto)**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$188.55, lo que representa un decremento del 28.5% comparado con los \$263.5 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El decremento se debe principalmente un mejor desplazamiento de los bienes inmuebles.

**b.2.1.10 Otras inversiones permanentes**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$0, lo que representa un decremento del 100% comparado con los \$329.8 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El decremento se da como resultado de la entrega en dación de pago de los pasivos con SHF en su reestructura.

**b.2.1.11 Activos de larga duración disponibles para la venta**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$803.7, lo que representa un incremento del 32.7% comparado con los \$605.8 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El incremento se debe a que la Sociedad el 31 de diciembre de 2017 adquirió tres activos, Valle de Reyes 1 \$340.6; El solar por \$1.9 y Finca Río Bravo por \$3.4, además de entregar en la reestructura de pasivo los terrenos de Puerto Peñasco Sonora por \$148.1.

**b.2.2 Pasivos**

Al 31 de diciembre de 2017 la Sociedad tiene pasivos totales por \$7,775.8, lo cual representa un incremento del 1.7%, es decir de \$127.4 con respecto al 31 de diciembre de 2017, \$7,648.4. Entre las principales variaciones del pasivo respecto al 2017 destaca el pago de líneas de pasivo en UDIS que se reestructuraron con nuevas líneas en moneda nacional y mejores tasas de interés.

En 2018, los principales rubros del pasivo total son los préstamos bancarios y de otros organismos que representa el 95.4% (94.5% en 2017) del total de Pasivo, el rubro de otras cuentas por pagar con el 2.9% (3.7% en 2017).

**b.2.2.1 Préstamos bancarios y de otros organismos**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$7,240.5, lo que representa un decremento del 3.6% comparado con los \$7,514.7 reflejados al 31 de diciembre de 2017. El incremento es derivado de la colocación de créditos empresariales.



### **b.2.3 Capital contable**

Al 31 de diciembre de 2018 ascendió a \$1,459.9, lo que representa un decremento del 1.6% comparado con los \$1,484.2 reflejados al 31 de diciembre de 2017.

### **b.3 Fuentes Internas y Externas de Liquidez**

La fuente de liquidez de la Sociedad es mediante créditos de instituciones de banca de desarrollo como la SHF el cual es actualmente nuestra única fuente de financiamiento.

### **b.4 Políticas que rigen la tesorería de la Sociedad**

La política del manejo de los recursos que recibe la Sociedad en sus cuentas es el siguiente:

1. Todos los depósitos recibidos diariamente se consideran “restringidos”.
2. Todos los recursos son invertidos “a la vista” en papel gubernamental, esto con el fin de tenerlos disponibles.
3. Una vez que éstos son identificados son enviados a los Fideicomisos que pertenecen o se quedan en las cuentas de la Sociedad.
4. Los recursos propios son utilizados para cubrir la operación de la Sociedad, todas las salidas de efectivo son autorizadas previamente y la tesorería solo realiza dichos pagos.

### **b.5 Créditos o Adeudos Fiscales**

En el mes de abril de 2015, la Sociedad recibió oficio de notificación del Servicio de Administración Tributaria en el que se determinan ciertos créditos fiscales como resultado de la auditoría a la información fiscal correspondiente al ejercicio 2009. El monto de los créditos determinados por la autoridad ascendía a \$2,621.0 y una Participación de los Trabajadores en las Utilidades por \$59.7. En junio de 2015 se presentó el recurso de revocación ante la Administración Local de Auditoría Fiscal de Monterrey y en octubre de 2015, se notificó la resolución dictada el 30 de septiembre de 2015 por parte de la Administración Local Jurídica de Monterrey referente al Recurso de Revocación presentado por la Sociedad. Se ordenó emitir una nueva resolución, quedando insubsistente la contenida en el oficio que determinaba los créditos fiscales.

La resolución ordena valorar la documentación aportada durante la visita efectuada a la Sociedad, derivado de lo cual, pudiera determinarse un nuevo crédito fiscal. Sin perjuicio de lo anterior y considerando diversas irregularidades en la visita, el 11 de diciembre de 2015 se presentó juicio de nulidad ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa; ello, con la finalidad de obtener una resolución lisa y llana que deje sin efectos la auditoría realizada. La Administración considera que los elementos existentes permiten concluir que no habrá daño económico, por lo que no se reconoció pasivo alguno.

### **b.6 Inversiones relevantes en capital**

Al 13 de diciembre de 2018 se dio de baja el Fideicomiso de Inversión Inmobiliaria identificado con el número 517 (en adelante Fondo Inmobiliario Banco de Tierras), firmado originalmente el 12 de enero de 2006 entre la Sociedad (como Fideicomitente) y Banco Invex, División Fiduciaria, (como Fiduciario).

El propósito principal de este Fondo Inmobiliario Banco de Tierras había sido la formación de fideicomisos empresariales de administración y desarrollos inmobiliarios (Fideicomisos Proyecto o BT's), con el fin de adquirir terrenos y/o desarrollar obras de infraestructura para su posterior comercialización en asociación con diversos promotores de vivienda del país. Asimismo, se contemplaba la posibilidad de que personas físicas y/o morales participaran como socios en los Fideicomisos Proyecto con una aportación mínima del 10% del patrimonio inicial. En 2010, se realizó un convenio modificatorio para redefinir el propósito primordial del Fondo Inmobiliario Banco de Tierras y, el cual a partir de esa fecha, fue la administración y comercialización de los Fideicomisos Proyecto para que con los recursos obtenidos se garantice el pago de los créditos contratados con FOVI.

### III. Control Interno

El Sistema de Control Interno de la Sociedad tiene como objetivo primordial procurar la concordancia entre la operación de la institución y la estrategia de negocio, así como con el perfil de riesgo determinado por el Consejo de Administración y con las sanas prácticas de la industria, a fin de garantizar la viabilidad financiera y social de las operaciones de la Sociedad en el largo plazo.

El Modelo de Gestión del Sistema de Control Interno, está respaldado a partir de la Dirección General y el Comité de Auditoría. El Comité de Auditoría de la Sociedad ha propuesto los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno al Consejo de Administración de la Institución, quien los ha aprobado, con base en lo establecido en los artículos 141, 142 y 154 de las referidas Disposiciones, aplicables a la Sociedad de acuerdo con lo previsto en el artículo 72 de las Disposiciones de carácter general aplicables a los Almacenes Generales de Depósito, Casas de Cambio, Uniones de Crédito y Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas (CUIFE).

El Sistema de Control Interno de la Sociedad involucra a todas las áreas como corresponsables del cumplimiento del Control Interno establecido, acorde a los objetivos y lineamientos definidos en la materia.

Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el día 15 de abril 2010, se aprobaron modificaciones de los estatutos sociales, los cuales reforzaron la estructura y monitoreo para la toma de decisión de la Sociedad. El 10 de diciembre de 2014 se llevaron a cabo reformas a los estatutos sociales dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de siete y un máximo de trece Consejeros designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Por cada Consejero propietario, incluyendo los Consejeros Independientes, podrá designarse a su respectivo suplente. En todo caso, del número de Consejeros que integren el Consejo de Administración por lo menos tres miembros deberán ser Consejeros Independientes. Los suplentes sólo podrán suplir al consejero propietario que les corresponda, según sea acordado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

Sin perjuicio de la facultad del Consejo de Administración o de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas para constituir otros comités operativos, el Consejo de Administración deberá designar anualmente de entre sus miembros a los integrantes de los siguientes comités:

- A. Comité de Auditoría;
- B. Comité de Prácticas Societarias, Nominaciones y Remuneraciones;
- C. Comité de Políticas de Crédito;
- D. Comité de Finanzas y Riesgos.

En julio de 2011, como medida de fortalecimiento al Gobierno Corporativo de la Sociedad, se decidió por medio de los diferentes Comités y de la Dirección General la creación de diferentes Comités Internos, los cuales están integrados por personal directivo de la Sociedad, que ayudan a la Sociedad a tomar decisiones sobre temas específicos, dentro de los cuales, se mencionan el Comité Central de Crédito, Comité Central de Recuperación, Comité de Comunicación y Control, y Comité de Activos y Pasivos.

Actualmente la Sociedad se encuentra trabajando en diversas adecuaciones a sus manuales, políticas y sistemas, a efecto de cumplir a cabalidad con la normativa que le rige como Entidad Regulada.

#### **a) Consejo de Administración**

La administración y representación de la Sociedad están confiadas a un Consejo de Administración.

La Asamblea General de Accionistas será quien nombrará a aquellos miembros del Consejo de Administración que habrán de tener el carácter de Consejeros Independientes, sujeto a lo dispuesto por los artículos 24 Bis y 25 de la Ley de Instituciones de Crédito.

Conforme a los estatutos vigentes de la Sociedad, el Consejo de Administración cuenta con facultades amplias para llevar a cabo el negocio de la misma. El Consejo de Administración cuenta con las siguientes facultades, entre otras, poder para pleitos y cobranzas, actos de administración y dominio, facultades específicas en materia laboral; para suscribir, otorgar, endosar y avalar toda clase de títulos de crédito; para abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la Sociedad, así como para hacer depósitos y girar contra ellas y designar personas que giren en contra de las mismas; facultad para otorgar y delegar poderes generales y especiales, revocar unos y otros y sustituirlos en todo o en parte; establecer los demás comités o comisiones especiales que considere necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Sociedad; para llevar a cabo todos los actos autorizados por estos estatutos sociales o que sean consecuencia de éstos. Adicionalmente el consejo de administración está facultado para nombrar a los principales funcionarios de la Sociedad. De igual modo el Consejo de

Administración se encuentra facultado para contratar pasivos, realizar inversiones y vender activos.

En Asamblea del nueve de mayo de 2012 se aprobó otorgar al Consejo facultades para que actúe como Delegado Fiduciario de los fideicomisos de garantía de los cuales la Sociedad se constituya como fiduciaria y de los que reciban o hubieran recibido con motivo de las referidas operaciones y cargo, o bien para que designe Delegados Fiduciarios, con las facultades y poderes necesarios para el cumplimiento de acuerdo a la ley en sus funciones como fiduciario en los fideicomisos de garantía.

Actualmente no existen créditos que limiten a la Sociedad de alguna forma para conservar determinadas proporciones en su estructura financiera.

En términos de los estatutos sociales de la Sociedad los miembros del Consejo de Administración podrán ser accionistas o personas extrañas a la Sociedad, quienes desempeñarán sus cargos por el término de un año, pudiendo ser reelectos y conservarán su cargo aun cuando concluya el período de su gestión hasta que los designados para sustituirlos tomen posesión de sus cargos y recibirán las remuneraciones que determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Secretario del Consejo de Administración podrá no ser consejeros y serán designados por la Asamblea de Accionistas.

Para que las sesiones del Consejo sean válidas, se requerirá la asistencia de la mayoría de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por la mayoría de los votos presentes.

Al 31 de diciembre de 2017, el Consejo de Administración de la Sociedad se encuentra integrado como lo muestra la tabla siguiente.

Consejo de Administración	Tiempo laborando en Metrofinanciera	Empresa donde labora	Edad	Parentesco
<b>Presidente</b>				
C.P. Carlos Gerardo Mahuad Méndez	N/A	Consejero	60	Ninguno
<b>Consejeros Propietarios:</b>				
Lic. Pedro Valdez Valderrama	N/A	Sociedad Hipotecaria Federan S.N.C.	45	Ninguno
Lic. Juan Pablo Corral Mijares	N/A	Casa Metropolitana S.A. de C.V. y Promotora de Vivienda Casamet S.A. de C.V.	55	Ninguno
Lic. Marcos Arturo García Celaya	N/A	MAGC y Asociados, Asesores Legales S.C.	64	Ninguno

Consejo de Administración	Tiempo laborando en Metrofinanciera	Empresa donde labora	Edad	Parentesco
<b>Consejeros Independientes</b>				
C.P. George Ian Anthony McCarthy Sandland	N/A	Fundación Dondé	69	Ninguno
Lic. Hector Campa Martinez	N/A	Consejero	70	Ninguno
Ing. Gerardo Coindreau Farías	N/A	Consejero	62	Ninguno
<b>Secretario</b>				
Lic. Luis Eduardo Palazuelos Zaragoza	1	Metrofinanciera	43	Ninguno

A continuación se presenta una breve biografía de cada uno de los miembros del Consejo de Administración:

a) C.P. Gerardo Mahuad Méndez

Miembro del Consejo de Administración a partir de mayo 2009. Cuenta con más de 25 años de experiencia en las áreas de finanzas, contraloría y auditoría. Se desempeñó como Gerente de Auditoría en la firma de PriceWaterHouseCoopers. Posteriormente obtuvo el cargo de asesor en los procesos de adquisición y enajenación de empresas para las diferentes compañías del Grupo Plenus S. A. de C.V., tales como Vector Casa de Bolsa S.A. de C.V., Seguros Comercial América, S.A. de C.V., Cigarrera “La Moderna”, S.A. de C.V., Tapetes Luxor, S.A. de C.V. y Seminis Inc. Asimismo ha participado como miembro de los consejos directivos de empresas como: Ematec S.A. de C.V., Empresas La Moderna, S.A. de C.V., Savia S.A. de C.V. y Pulsar Internacional S.A. de C.V. Actualmente ocupa el cargo de asesor de banca de inversión en Vector Casa de Bolsa, S.A. de C.V.

b) Lic. Pedro Valdez Valderrama

Miembro del Consejo de Administración a partir de abril de 2014. Cuenta con 16 años de experiencia laboral en el sector Bancario y Financiero. En EXPERIAN, Reino Unido, fue consultor en la Unidad Internacional de 1998 al 2000. Del año 2000 al 2003 en AIS Barcelona fungió como Consultor Senior en Barcelona, España, empresa especializada en Administración de Riesgos, En PlanetFinance fue Director Adjunto Global del año 2003 al 2007. Del año 2007 al año 2009 fue Socio Fundador de Crédito Firme. En Financiera Local fue Asesor Financiero del año 2009 al 2013.

Juan Pablo Corral Mijares

Miembro del Consejo de Administración a partir de octubre 2010. Cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector de vivienda de interés social y vivienda media, habiendo tenido su propia empresa desarrolladora y posteriormente habiendo colaborado durante 4 años en corporación GEO y 4 años desarrolladora Metropolitana (Demet), dos de las desarrolladoras más grandes del país, participando directamente como responsable en el desarrollo de más de 19,000 viviendas. Del 2005 a la fecha es socio fundador y Director General de Casa Metropolitana S.A. de C.V. y promotora de vivienda Casamet, S.A. de C.V., la primera empresa dedicada a desarrollos de vivienda popular principalmente en el D.F. y la segunda socia operadora de Urbi División Vertical en el D.F.

c) Lic. Marcos Arturo García Celaya

Miembro del Consejo de Administración a partir de mayo de 2013. Cuenta con una amplia trayectoria laboral respaldada por 40 años de experiencia. Se ha desempeñado en diferentes cargos y puestos entre los que destacan sus actividades como Socio en el despacho de abogados Rendón, Monarque y Asociados, Servidor Público en Distribuidora CONASUPO del Noreste S.A. de C.V. , responsable de la delegación en DICONSA Noreste, Gerente Regional de Asuntos Jurídicos de la Entidad. Del año 2005 al 2011 se desempeñó como Consejero Electoral Propietario designado por el H. Congreso del Estado de Sonora y como Consejero Presidente del Consejo Estatal Electoral de Sonora y fue responsable de proceso electoral 2008-2009 mediante el cual se eligió al actual gobernador del Estado de Sonora. Del año 2011 a la fecha se integró como abogado postulante y Director del Bufete Jurídico denominado MAGC y Asociados, Asesores Legales, S.C. Además funge como Presidente de la Barra Sonorense de Abogados, A.C. y es Asesor de la Dirección General de Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C.

d) Lic. Anthony McCarthy Sandland :

Miembro del Consejo de Administración a partir de mayo de 2015. Es Contador Público por la Universidad Iberoamericana, con un MBA por parte del programa de la Universidad de Columbia de Chase compartido en Nueva York. Comenzó su carrera profesional en finanzas cuando se unió a Chase Manhattan Bank, NA / JP Morgan Chase en 1981, donde se desempeñó como Director de Negocios y Empresas, Director de Banca Corporativa en México y Director de Estructuración Financiera en España. McCarthy fue designado para actuar como Director General de Empresas y Negocios, como Director de Banca Corporativa e Inversiones y Director de Recuperaciones de préstamos, además de otras posiciones en el Grupo BBVA en el año 1993. También se desempeñó como Director General de Mercados y Banca Global en México, América Central y el Caribe en HSBC México S.A. Fue nombrado Director General Adjunto de Negocios y Banca Corporativa en el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. en 2009. Del 2013 a la fecha se ha desempeñado como Socio Fundador de BCP Securities y funge como Consejero Propietario en Fundación Dónde Banco.

e) Lic. Hector Campa Martinez:

Miembro del Consejo de Administración a partir de mayo 2012. Cuenta con 36 años de experiencia en el área de finanzas. Se ha desempeñado como Gerente de Finanzas en Grupo Maseca. Posteriormente en UNIBANCO S.A. fue Director de Operaciones. En Alfa estuvo

a cargo de la Subdirección de Transacciones Financieras. En Banco Internacional S.A. fue Director Regional de Crédito. Después se incorpora a BANPAIS S.A. como Director de Crédito de Banca Corporativa. En Cemex Central, S.A. de C.V. se desempeñó como Director de Financiamiento Internacional.

f) Ing. Gerardo Coindreau Farías:

Miembro del Consejo de Administración a partir de octubre 2010. 32 años de experiencia; dedicó 8 años a la administración corporativa de grupos industriales importantes del país en desarrollo de nuevos Negocios y Planeación Estratégica. En Grupo Financiero Banorte: Dirección General de Administración de Riesgos, Dirección General de Tecnología y Operaciones, y Dirección General de Control de Riesgos. Fue coordinador del Comité de Políticas de Riesgo, Comité Central y Nacional de Crédito y Comité de Integridad. Consejero de Afore Banorte Generali, Seguros, Pensiones, Casa de Bolsa, Arrendadora y Factor Banorte, Banorte Securities y Buro Nacional de Crédito. En Grupo Financiero Serfin: Dirección Corporativa de Crédito. En Citibank, S.A. México: Dirección Regional Banca Empresarial, Grupos Activos Especiales, Administración de Crédito y Banca Corporativa. En Grupo Visa: Dirección General de Cálculo Electrónico, Gerencia Corporativa en Evaluación Estratégica y en Fomento de Negocios.

**b) Principales Funcionarios**

A continuación se presentan los principales funcionarios a nivel directivo de la Sociedad, vigentes al 31 de diciembre del 2017, los cuales cuentan con amplia experiencia en el sector financiero:

Nombre del empleado	Puesto	Edad	Antigüedad en la Sociedad	Experiencia en el sector (Financiero y/o Hipotecario)
José Arturo León García	Director General	49	4	22
María Isabel García Guadarrama	Director Ejecutivo de Administración y Finanzas	55	2	27
Gabriel González	Director Ejecutivo de Crédito	38	15	15
Vacante	Director Ejecutivo de Promoción	N/A	N/A	N/A
Román Jiménez Marengo	Director Ejecutivo de Gestión y Comercialización de Activos	42	5	13
Luis Eduardo Palazuelos Zaragoza	Director Ejecutivo de Jurídico	44	3	19
Rita del Carmen Zamudio Villaseñor	Director de la Unidad de Administración Integral de Riesgo	34	3	14
María del Pilar Sala González	Director Control de Interno	40	1	12



Nombre del empleado	Puesto	Edad	Antigüedad en la Sociedad	Experiencia en el sector (Financiero y/o Hipotecario)
Yemmer Salamanca Álvarez	Director de Auditoría Interna	37	3	14
Vicente Carrillo Ceniceros	Director de Inversión Inmobiliaria y Recuperación	58	8	26

Ninguno de los principales funcionarios tiene algún tipo de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta tercer grado civil, incluyendo a sus cónyuges, concubinas o concubenarios entre cualquier consejero o funcionario principal.

### c) Compensaciones y prestaciones

- Los Consejeros reciben, como contraprestación por sus servicios, los emolumentos que en efectivo o en especie determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. La Asamblea General Ordinaria de Accionistas puede delegar en el Consejo de Administración o en el Comité de Prácticas Societarias, Nominaciones y Remuneraciones la instrumentación de cualquier programa de remuneración en especie para los Consejeros, en el entendido, sin embargo, que bajo ninguna circunstancia el Consejo de Administración será quien fije la remuneración o emolumentos que le corresponde a sus miembros.
- El importe acumulado de compensaciones percibidas por el Consejo de Administración durante el año 2018 y 2017 ascendió a \$3.2 y \$3.2 millones de pesos, respectivamente.
- El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2018 y 2017 por el personal directivo clave de la Sociedad ascendió a \$34.3 y \$34.3 millones de pesos, respectivamente. El número de personas fueron 14 en 2018 y 2017.
- Respecto a la compensación y las prestaciones del personal de la Sociedad para 2018, se otorgó con base en el siguiente esquema:
- Compensaciones:
  - Compensación Fija: sueldo, aguinaldo, vales de despensa y fondo de ahorro
  - Compensación Variable: Bono de productividad
- Para las áreas de negocio de la Sociedad el esquema de bono anual contempló el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios del 2017. Al inicio del año se establecen los objetivos para las áreas de negocio, cuyo seguimiento se realiza mensualmente. Por trimestre se realiza una evaluación de avance que impacta en un anticipo de bono trimestral para dicho segmento.
- En el caso del personal de Staff se tiene establecido un bono discrecional, para el segmento del personal elegible. La evaluación se realiza de manera anual y se basó



en el logro de objetivos institucionales del Plan de Negocios 2018 y las metas alineadas a los objetivos de la Dirección General.

- Para la Dirección General, el monto correspondiente a su bono se maneja mediante una evaluación del cumplimiento de los objetivos de negocio establecidos en el Plan de Negocios. El pago se realizó de manera anual dentro del primer trimestre del 2018.
  - Prestaciones:
  - Vacaciones: Inicia los dos primeros años con 8 días, posteriormente crece según la tabla de ley.
  - Aguinaldo: El equivalente a 15 días de sueldo.
  - Fondo de Ahorro: El esquema considera que el patrón aportará un peso por cada peso ahorrado por el empleado. Este esquema queda encuadrado en los topes que determina la Ley del Impuesto sobre la Renta.
  - Servicio Médico: Adicional al servicio médico institucional, el personal cuenta con una póliza de Gastos Médicos Mayores.
  - Seguro de Vida: El empleado goza de un seguro de vida en caso de fallecimiento o invalidez total o permanente, con una suma asegurada de 36 meses, topado a \$5'000,000 MXN.
  - Seguro de Gastos Funerarios: El personal cuenta con un seguro funerario que consiste en una suma asegurada en caso de fallecimiento del titular por \$30,000 MXN. Este seguro es extensivo al cónyuge, además de los hijos menores de 24 años.

#### **IV. Índice de capitalización**

##### **a) Capital neto**

La Sociedad mantiene un capital neto en relación con los riesgos de mercado, de crédito y operacional en que incurre en su operación, y que no es inferior a la suma de los requerimientos de capital por dichos tipos de riesgo, en términos de las Disposiciones aplicables.

A partir de 2015, derivado de su transformación a Entidad Regulada, la Sociedad elabora y envía a Banco de México su Cómputo de Capitalización conforme a lo establecido en el Título 1 Bis de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito.

Al 31 de diciembre de 2018 la Sociedad determinó un Índice de Capitalización del 12.09% (14.0% en 2017), el cual resulta de dividir el capital neto entre sus activos en riesgo de crédito, de mercado y operacional.

A continuación se detallan los rubros relevantes de dicho Índice de Capitalización:

	2018	2017
Activos en riesgo de mercado	1,893	\$747
Activos en riesgo de crédito	7,907	7,910
Activos en riesgo operacional	675	602
Activos en riesgo totales	10,475	9,260
<b>Capital neto</b>	<b>\$1,267</b>	<b>\$1,296</b>
Índice sobre activos sujetos a riesgo de crédito	6.02%	16.38%
Índice sobre activos sujetos a riesgo total	12.09%	14.00%

El requerimiento de capital neto de la Sociedad por su exposición al riesgo de crédito debe contar con un índice mínimo de capitalización del 8%, el cual es resultado de multiplicar los activos ponderados para los que se haya utilizado el método estándar.

Tratándose de la parte básica del capital neto, las Sociedad deberá mantener:

- I. Un Coeficiente de Capital Básico por lo menos del 6 %, y
- II. Un Coeficiente de Capital Fundamental por lo menos de 4.5 %.

Adicionalmente a los mínimos de capital establecidos en los párrafos precedentes, la Sociedad deberá mantener un suplemento de capital equivalente al 2.5 % de los Activos Ponderados Sujetos a Riesgo Totales, el cual debe estar constituido por el Capital Fundamental.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Sociedad cumple con los índices de capitalización establecidos en las Disposiciones y su capital neto se determina como sigue:

	2018	2017
Capital común de nivel 1 antes de ajustes regulatorios	\$1,459	\$1,484.2
Beneficios sobre el remanente en operaciones de bursatilización	(118.9)	(128.5)
Intangibles distintos a crédito mercantil	(13.6)	(16.67)
Intangibles otros	(59.5)	(43.1)
Ajustes regulatorios totales al capital común de nivel 1	(192.0)	(188.2)
Capital común de nivel 1 (CET1)	1,266.9	1,296.0
Capital de nivel 1 (T1=CET1+AT1)	-	1,296.0
Capital total (TC=T1+T2)	1,266.9	1,296.0

La Comisión clasificará a las instituciones de banca múltiple en función de sus índices de capitalización (de la categoría I a la V, siendo la categoría I la mejor y la categoría V la peor) y, en su caso, aplicarles las medidas correctivas necesarias que garanticen un monto de capital adecuado para responder a cualquier problema de solvencia que pudieran afrontar este tipo de instituciones. Las instituciones de banca múltiple serán notificadas por escrito por la Comisión respecto a la categorización que le corresponde, así como de las medidas correctivas mínimas o especiales adicionales que les correspondan.

Al 31 de diciembre de 2018, la Sociedad fue catalogada en la categoría I.

**b. Riesgo de mercado**

El capital requerido para la posición de los activos en riesgo de mercado al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es como sigue:

	2018		2017	
	Activos Ponderados	Capital Requerido	Activos Ponderados	Capital requerido
Operaciones con tasa nominal en moneda nacional	1,082.5	86.6	175.0	14.0
Operaciones con sobre tasa en moneda nacional	.0	.0	57.1	4.6
Operaciones con tasa real	590.1	47.2	302.1	24.2
Operaciones con tasa referida al salario mínimo general	207.0	16.6	245.8	19.7
Operaciones en UDI's o referidas al INPC	7.4	.6	9.6	0.8
Posiciones en operaciones referidas al salario mínimo general	6.5	.5	14.7	1.2

**c. Riesgo de crédito**

Los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito se desglosan como sigue:

	2018		2017	
	Activo ponderado	Activo ponderado	Activo ponderado	Capital requerido
De las contrapartes no relacionadas, por operaciones con títulos de deuda	.0	0	0	0
De los acreditados en operaciones de crédito de carteras	6,645.5	531.7	6,391.10	511.3
Inversiones permanentes y otros activos	1,260.2	100.8	1,518.90	121.88
	7,906.7	632.5	7,910.07	632.81

**d. Riesgo operacional**

Para calcular el requerimiento de capital por su exposición al riesgo operacional, la Sociedad utiliza el Método del Indicador Básico. Bajo este Método, la Sociedad debe cubrir el riesgo operacional con un capital mínimo equivalente al 15% del promedio de los tres últimos años de sus ingresos netos anuales positivos.

Los ingresos netos serán los que resulten de sumar de los ingresos netos por concepto de intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses. Dicho ingreso no incluye los siguientes conceptos: a) ganancias o pérdidas realizadas provenientes de la venta de títulos conservados a vencimiento; b) ganancias o pérdidas realizadas provenientes de la venta de títulos disponibles para la venta; c) ingresos por partidas excepcionales y d) ingresos por actividades de seguros.

Al cierre de diciembre 2018, el requerimiento de capital por riesgo operacional, no podrá ser inferior al 2% del promedio de los últimos 36 meses de la suma de los requerimientos de capital por riesgo de crédito y de mercado, ni superior al 80% de dicho promedio. Los activos sujetos a riesgo operacional se determinan multiplicando el requerimiento de capital por dicho concepto por 12.5.

El capital requerido para la posición de los activos en riesgo operacional es como sigue:

	2018		2017	
	Activos Ponderados	Capital requerido	Activos Ponderados	Capital requerido
Activos sujetos a riesgo operacional	\$602.85	\$48.23	\$602.85	\$48.23
Promedio de ingresos	359.7		321.52	

**e. Requerimientos de capitalización adicionales**

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Sociedad no cuenta con requerimientos adicionales de capitalización.

**f) Evaluación de la suficiencia del capital**

La evaluación continua de la suficiencia de capital, de los cambios en su estructura y el impacto en su posición se realiza a través de un proceso basado en las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito, Título Primero Bis sobre los Requerimientos de Capital de las Instituciones de Crédito, emitidas por la CNBV.

En enero 2019 se presentará ante el Comité de Riesgos los resultados de la implementación de escenarios y su impacto en los estados financieros, para verificar que la institución cuente con el capital necesario para continuar con sus operaciones a corto y mediano plazo, bajo escenarios adversos, e incentivar el uso de pruebas de estrés como herramienta para la gestión de riesgo y toma de decisiones.

Derivado del ejercicio de la implementación de escenarios y su impacto en Estados Financieros antes descrito, Metrofinanciera cuenta con el capital suficiente para continuar operando bajo la Categoría I, según las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito, ante escenarios adversos.

**g) Calificaciones**

Por el ejercicio de 2018 y 2017 la Sociedad obtuvo las calificaciones de las siguientes agencias calificadoras como sigue:

Año	Calificadora	Calificación (Local)	Calificación (Global)	Concepto
2018	Fitch Ratings	B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte largo plazo
2017	Fitch Ratings	B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte largo plazo
2018	Fitch Ratings	B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte corto plazo
2017	Fitch Ratings	B(mex)	B	Riesgo Contraparte corto plazo

Año	Calificadora	Calificación (Local)	Calificación (Global)	Concepto
2018	Fitch Ratings	AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos Hipotecarios
2017	Fitch Ratings	AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos Hipotecarios
2018	Fitch Ratings	AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos a la Construcción
2017	Fitch Ratings	AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos a la Construcción

## V. Administración de Riesgos

El objetivo de la Administración Integral de Riesgos en la Sociedad es identificar, medir, limitar, monitorear, controlar, mitigar, informar y revelar los riesgos cuantificables y no cuantificables a los que se encuentra expuesta la Sociedad, así como vigilar que las operaciones que realiza la Sociedad se encuentren alineadas al Perfil de Riesgo Deseado de la Sociedad.

El Perfil de Riesgo Deseado se encuentra alineado a una estrategia de crecimiento de cartera y de rentabilidad, sin afectar la solvencia de la Sociedad, donde el Riesgo de Crédito representa el principal riesgo al que se encuentra expuesta.

### 1. Administración de Riesgos por tipo de Riesgo

La administración por tipo de riesgo deberá observar en todo momento congruencia con el Perfil de Riesgo Deseado y los Límites Globales y Específicos de exposición, así como los Niveles de Tolerancia de la Sociedad.

#### Riesgo de Mercado

Pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas u operaciones causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.

El objetivo de la administración del riesgo de mercado es identificar, medir, vigilar y controlar la relación riesgo rendimiento en las operaciones, con el fin de controlar las pérdidas potenciales que se puedan generar por cambios en los factores de riesgo. Para ello se tendrán en cuenta por lo menos, las acciones siguientes:

Analizar, evaluar y dar seguimiento a todas las posiciones sujetas a riesgo de mercado utilizando para tal efecto modelos de valor en riesgo que tengan la capacidad de medir la pérdida potencial en dichas posiciones, asociada a movimientos de precios, tasas de interés o tipos de cambio, con un nivel de probabilidad dado y sobre un período específico.

Procurar la consistencia entre los modelos de valuación de las posiciones en instrumentos financieros, incluyendo los derivados, utilizados por la unidad para la Administración Integral de Riesgos y aquéllos aplicados por las diversas Unidades de Negocio.

Evaluar la concentración de sus posiciones sujetas a riesgo de mercado.

Comparar las exposiciones de riesgo de mercado estimadas con los resultados efectivamente observados. En caso de que los resultados proyectados y los observados difieran significativamente, se deberán realizar las correcciones necesarias.

Contar con la información histórica de los Factores de Riesgo necesaria para el cálculo del riesgo de mercado.

### **Riesgo de Crédito**

Pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan las Instituciones, incluyendo las garantías reales o personales que les otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado.

El riesgo de concentración es como la pérdida potencial atribuida a la elevada y desproporcional exposición a factores de riesgo particulares dentro de una misma categoría o entre distintas categorías de riesgo.

El objetivo de la administración del riesgo de crédito es identificar, medir, vigilar, controlar pérdidas potenciales por falta de pago de un acreditado o contraparte en la operación.

En la administración del riesgo de crédito la Sociedad deberá como mínimo:

Establecer políticas y procedimientos que contemplen los límites de exposición al riesgo, incluidos aquellos a cargo de personas que representen riesgo común; la vigilancia y control efectivo de la naturaleza, características, diversificación y calidad de la Cartera de Crédito.

Elaborar análisis del riesgo crediticio consolidado de la Sociedad, considerando al efecto tanto las operaciones de otorgamiento de crédito como con instrumentos financieros.

Medir, evaluar y dar seguimiento a su concentración por tipo de financiamiento, calificación, sector económico, zona geográfica y tipo de acreditado. Calcular la Probabilidad de Incumplimiento, así como la exposición al riesgo por parte de los deudores.

Desarrollar sistemas de medición que permitan cuantificar las pérdidas esperadas de toda la cartera.

Estimar las pérdidas no esperadas de toda la cartera.

Comparar sus exposiciones estimadas de riesgo de crédito o crediticio, con los resultados efectivamente observados. En caso de que los resultados proyectados y los observados difieran significativamente, se deberán realizar las correcciones necesarias.

Calcular las pérdidas potenciales bajo distintos escenarios.

Durante 2018 el nivel de deterioro de la cartera individual presentó un decremento, el índice de morosidad (IMOR) se disminuyó a 30.1% (31.4% en 2017). Al cierre de año destaca la calidad, de la cartera empresarial que presenta un IMOR de 1.5% para 2018 y 2.9% para 2017.

### **Riesgo de Liquidez**

Es la incapacidad para cumplir con las necesidades presentes y futuras de flujos de efectivo afectando la operación diaria o las condiciones financieras de la Sociedad. Asimismo, es la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la Sociedad, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente y la pérdida potencial por el cambio en la estructura del balance general de la Sociedad debido a la diferencia de plazos entre activos y pasivos.

Para la administración del riesgo de liquidez, se deberá considerar la liquidez que contractualmente se pueda requerir a la Sociedad. Para ello, se deberá efectuar el respectivo análisis por tipo de moneda, unidades de cuenta y de referencia, en lo individual y de manera consolidada. Adicionalmente, como mínimo la Sociedad deberá:

Promover que en todo momento la Sociedad pueda dar cumplimiento a sus obligaciones, considerando la posibilidad de enfrentar condiciones adversas.

Mantener un nivel adecuado de Activos Líquidos que sea suficiente para cubrir las salidas de recursos, aun en situaciones de estrés, que corresponda con el Perfil de Riesgo Deseado, así como con los supuestos de duración y severidad del estrés financiero y el valor de realización de los activos, tomando en cuenta posibles minusvalías.

Contar con un proceso de identificación, medición, vigilancia y control del riesgo de liquidez.

Administrar de manera proactiva sus operaciones cubiertas con garantías reales, diferenciando entre activos restringidos y no restringidos.

Contar con metodologías que permitan asignar los costos de la liquidez a las distintas unidades de negocio.

Contar con un Plan de Financiamiento de Contingencia documentado en el presente Manual, que establezca claramente las estrategias, políticas y procedimientos a seguir en caso de presentarse requerimientos inesperados de liquidez o problemas para liquidar activos.

Definir indicadores que permitan proveer de información que sirva para anticiparse a situaciones en las que el riesgo de liquidez aumente.

### **Riesgo Operacional**

Riesgos no discrecionales, que son aquéllos resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo, tales como el riesgo operacional, que se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos, y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legales.

### **Riesgo Tecnológico**

Pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios bancarios con los clientes de la Sociedad.

### **Riesgo Legal**

Pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las Instituciones llevan a cabo.

Para el cumplimiento de este objetivo, la Sociedad cuenta con un Comité de Finanzas y Riesgos y una Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR), organismos independientes de las unidades de negocio y cuyas facultades y conformación se describen en la siguiente sección de este documento.

## **2. Estructura organizacional para la Administración Integral de Riesgos**

### **A. Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es responsable de aprobar:

1. El Perfil de Riesgo Deseado.
2. El Marco para la Administración Integral de Riesgos.
3. Los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo.
4. Mecanismos para la realización de acciones de corrección.
5. Los Planes de Contingencia y de Financiamiento de Contingencia.

El Consejo podrá delegar al Comité de Finanzas y Riesgos la facultad de aprobar los Límites Específicos de Exposición al Riesgo y los Niveles de Tolerancia al Riesgo.

Adicionalmente, el Consejo tendrá las responsabilidades siguientes:



1. Vigilar la implementación de la estrategia de la Administración Integral de Riesgos, así como que la Sociedad cuente con capital suficiente para cubrir la exposición de todos los riesgos a los que está expuesta, por encima de los requerimientos mínimos.
2. Revisar, cuando menos una vez al año la adecuación de los Límites de Exposición al Riesgo para cada tipo de riesgo y el Marco para la Administración Integral de Riesgos de la Sociedad, la congruencia de Evaluación de la Suficiencia de Capital con el Perfil de Riesgo Deseado, así como los niveles de liquidez y capitalización, respecto a sus objetivos y planes estratégicos.

## **B. Comité de Finanzas y Riesgos**

### **a) Objetivo del Comité**

Comité constituido por el Consejo de Administración con el objeto de administrar los riesgos a que se encuentra expuesta la Sociedad y vigilar que la realización de sus operaciones se ajuste al Perfil de Riesgo Deseado, al Marco para la Administración Integral de Riesgos, así como a los Límites de Exposición al Riesgo, que hayan sido previamente aprobados por el Consejo.

### **b) Integración del Comité**

El Comité deberá estar conformado por:

- Cuando menos dos miembros propietarios del Consejo, uno lo presidirá.
- El Director General.
- El responsable de la UAIR.
- El auditor interno (con voz pero sin voto).
- Las personas que sean invitadas al efecto (con voz pero sin voto).

### **c) Periodicidad del Comité**

El Comité, en materia de Riesgos, deberá sesionar cuando menos una vez al mes. Los participantes podrán sesionar personalmente en las instalaciones de la Sociedad donde sean convocados, vía telefónica o por medio de videoconferencia.

Todas las sesiones y acuerdos se harán constar en actas circunstanciadas y suscritas. Estas actas serán elaboradas por el coordinador del Comité en materia de Riesgos. Asimismo, las convocatorias a las sesiones y el material a presentarse en ellas, se llevará a cabo por dicho Coordinador.

### **d) Funciones del Comité**

- I. El Comité de Finanzas y Riesgos debe proponer para aprobación del Consejo:
  1. Objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, y sus modificaciones.

2. Límites globales así como límites específicos de exposición al riesgo y niveles de tolerancia al riesgo. El Consejo de Administración de la Sociedad podrá delegar al Comité la facultad de aprobar y modificar estos elementos.
  3. Objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, y sus modificaciones.
  4. Límites globales así como límites específicos de exposición al riesgo y niveles de tolerancia al riesgo.
  5. Casos o circunstancias especiales en las cuales se puedan exceder tanto los límites globales como los específicos.
  6. Mecanismos para la implementación de acciones de corrección ante desvíos.
  7. Al menos una vez al año, la evaluación de la suficiencia de capital.
- II. El Comité de Finanzas y Riesgos informará al Consejo:
1. Trimestralmente, sobre el Perfil de Riesgo y cumplimiento de la estimación de capital de la evaluación de suficiencia de capital.
  2. En sesión inmediata o extraordinaria, sobre inobservancia del Perfil de Riesgo, límites de exposición, niveles de tolerancia y plan de capitalización.
  3. Sobre acciones de corrección implementadas.
  4. Cuando menos una vez al año, el resultado de las pruebas de efectividad del Plan de Continuidad de Negocio.
  5. Elaborar y presentar un reporte anual sobre el resultado del desempeño del sistema de remuneración.
  6. Evaluación Técnica Bianual en materia de Administración Integral de Riesgos.
- III. El Comité de Finanzas y Riesgos aprobará:
1. En el evento de que cuente con delegación del Consejo para ello: i) Límites específicos de exposición, y ii) Niveles de tolerancia al riesgo.
  2. Metodologías y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo, así como sus eventuales modificaciones.
  3. Manuales para la administración integral de riesgos.
  4. Metodologías para la identificación, valuación, medición y control de los riesgos de las nuevas operaciones, productos y servicios que se pretenda ofrecer al mercado.
  5. Evaluación de aspectos de Administración de riesgos, los cuales presentará al Consejo y a la Comisión.
  6. Metodologías para la estimación de impacto de las contingencias operativas.
  7. Modelos de valuación internos, sus métodos de estimación y valores aplicables.
  8. Indicadores de riesgo de liquidez.
  9. Modelos, parámetros, escenarios y supuestos de la evaluación de suficiencia de capital.
  10. Planes de corrección propuestos por el Director General.
  11. Junto con el Comité de Auditoría, en su caso, la contratación de terceros en la prestación de servicios o comisiones.

- 
- IV. Asegurarse en todo momento de que el personal involucrado en la toma de riesgos tenga conocimiento del:
- Perfil de Riesgos
  - Límites de exposición al riesgo.
  - Niveles de tolerancia.
  - Plan de proyección de capital y de capitalización.
- V. Previa aprobación del Consejo, y de acuerdo con los objetivos, lineamientos y políticas:
- Autorizar de manera excepcional que se excedan los límites específicos de exposición al riesgo.
  - Solicitar el ajuste o autorización para que se excedan excepcionalmente los límites globales de exposición al Riesgo.
- VI. Será responsabilidad del Comité de Finanzas y Riesgos, el Riesgo Operacional, conforme a lo establecido en las disposiciones, pudiéndose auxiliar en las áreas que estime conveniente.
- VII. El Comité de Finanzas y Riesgos de la Sociedad designará y removerá al responsable de la Unidad para la Administración Integral del Riesgo. La designación o remoción respectiva deberá ratificarse por el Consejo de la Sociedad.
- VIII. En adición a los temas que se presentarán para la aprobación del Consejo o del propio Comité de Finanzas y Riesgos, este último recibirá los informes y recomendaciones siguientes:
- Evolución histórica de riesgos asumidos por la Sociedad:
    - Mensualmente, información relativa a riesgos discretionales.
    - Trimestralmente, información relativa a riesgos no discretionales.
    - Medición del riesgo de mercado, liquidez y crédito por las operaciones con instrumentos financieros, incluyendo derivados.
    - Información sobre desviaciones y sus causas.
  - Recomendaciones por parte de la UAIR para disminuir las exposiciones observadas o para modificar los límites de exposición al riesgo y niveles de tolerancia.
  - Informes de incidencias de la operación de infraestructura de cómputo y telecomunicaciones.

### **C. Dirección General**

El Director General de la Sociedad, será responsable de vigilar que se mantenga la independencia necesaria entre la unidad para la Administración Integral de Riesgos y las Unidades de Negocio. Adicionalmente deberá adoptar las medidas siguientes:

- Definir y proponer al menos anualmente, para la aprobación del Consejo, el Perfil de Riesgo Deseado de la Sociedad.

2. Establecer como mínimo programas semestrales de revisión por parte de la unidad para la Administración Integral de Riesgos y de las Unidades de Negocio, respecto al cumplimiento de:
  - a) El Perfil de Riesgo Deseado.
  - b) Los objetivos, procedimientos y controles en la celebración de operaciones.
  - c) Los Límites de Exposición al Riesgo.
  - d) Los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
  - e) El Plan de Proyecciones de capital y, en su caso, el plan de capitalización.
3. Asegurarse de la existencia y correcto funcionamiento de sistemas adecuados para el almacenamiento, procesamiento y manejo de información.
4. Difundir y, en su caso, implementar planes de corrección para casos de contingencia en los que por caso fortuito o fuerza mayor, se observe una desviación a los Límites de Exposición al Riesgo, a los Niveles de Tolerancia al Riesgo aplicables, al Perfil de Riesgo Deseado, o se activen los indicadores sobre el riesgo de liquidez.

Establecer programas de capacitación y actualización para el personal de la unidad para la Administración Integral de Riesgos y para todo aquel involucrado en las operaciones que impliquen riesgo para la Sociedad.

5. Establecer procedimientos que aseguren un adecuado flujo, calidad y oportunidad de la información, entre las unidades de negocio y la unidad para la Administración Integral de Riesgos, a fin de que esta última cuente con los elementos necesarios para llevar a cabo su función.
6. Suscribir la evaluación técnica de los aspectos de la Administración Integral de Riesgos para su presentación al Consejo y a la Comisión.
7. Asegurarse de que los escenarios y supuestos utilizados en las pruebas de estrés sean de una severidad tal que pongan de manifiesto las vulnerabilidades de la Sociedad. En todo caso, para el cumplimiento de lo anterior, podrá auxiliarse del personal que determine, en cuyo caso deberá hacerlo del conocimiento de la Comisión.
8. Proponer para aprobación del Consejo, el Plan de Financiamiento de Contingencia y sus modificaciones posteriores.
9. Elaborar el Plan de Contingencia y sus modificaciones, apoyándose en las áreas que considere necesarias para ello, así como someterlo a la consideración del Comité.
10. Suscribir el informe de la Evaluación de Suficiencia de Capital.
11. Prever las medidas que se estimen necesarias para que la Administración Integral de Riesgos y el Sistema de Control Interno, sean congruentes entre sí.

#### **D. Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR)**

##### **a) Objetivo de la UAIR**

El Comité de Finanzas y Riesgos, para llevar a cabo la Administración Integral de Riesgos, contará con una unidad especializada, la UAIR, cuyo objeto será identificar, medir, vigilar e

informar los riesgos cuantificables que enfrenta la Sociedad en sus operaciones, ya sea que éstos se registren dentro o fuera del balance.

En términos generales, el objetivo de la UAIR de la Sociedad es actuar como órgano técnico, independiente de las unidades de negocio, en la definición y ejecución del marco para la administración integral de riesgos de la Sociedad.

En este sentido, la UAIR será independiente de las unidades de negocio, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. Será responsabilidad de la Dirección General vigilar que se mantenga dicha independencia.

## **b) Funciones**

- I. Medir, vigilar y controlar que la Administración Integral de Riesgos considere todos los riesgos en que incurre la Sociedad dentro de sus diversas unidades de negocio.
- II. Proponer para aprobación del Comité las metodologías, modelos, parámetros, escenarios y supuestos, incluyendo los relativos a las pruebas de estrés, e indicadores sobre el riesgo de liquidez, para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la Sociedad, así como los utilizados para realizar la Evaluación de la Suficiencia de Capital.
- III. Verificar la observancia del Perfil de Riesgo Deseado, de la estimación de capital contenida en la Evaluación de la Suficiencia de Capital, así como de los Límites de Exposición al Riesgo y los Niveles de Tolerancia.
- IV. Recabar la información que le permita evaluar el probable impacto que los riesgos no cuantificables pudieran tener en la adecuada operación de la Sociedad.
- V. Proporcionar al Comité de Finanzas y Riesgos la información relativa a:
  1. El Perfil de Riesgo, que comprenda la exposición de riesgos discretivos (mensualmente), así como la incidencia e impacto en el caso de los riesgos no discretivos (trimestralmente).
  2. Las desviaciones que, en su caso, se presenten con respecto al Perfil de Riesgo Deseado, a la estimación de capital contenida en la Evaluación de la Suficiencia de Capital, a los Límites de Exposición al Riesgo y a los Niveles de Tolerancia al Riesgo establecidos.
  3. Informar también sobre dichas desviaciones a la Dirección General, las unidades de negocio y la Dirección de Auditoría Interna, de forma oportuna, así como al Consejo en su sesión inmediata siguiente.
  4. La evolución histórica de los riesgos asumidos por la Sociedad.
  5. Investigar y documentar las causas que originan desviaciones al Perfil de Riesgo Deseado, a la estimación de capital contenida en la Evaluación de la Suficiencia de Capital, a los Límites de Exposición al Riesgo, y a los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
  6. Recomendar, en su caso, a la Dirección General y al Comité, disminuciones a las exposiciones observadas o modificaciones a los Límites de Exposición al Riesgo y a los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
  7. Verificar que el nivel de liquidez determinado por las áreas responsables de su gestión sea adecuado, de tal forma que permita a la Sociedad enfrentar su riesgo de liquidez en diferentes escenarios y momentos.

8. Calcular, con base en la información que habrán de proporcionarle las unidades administrativas correspondientes, los requerimientos de capitalización por riesgo de crédito o crediticio, de mercado y operacional con que deberá cumplir la Sociedad.
9. Analizar mensualmente el efecto que la toma de riesgos asumida por la Sociedad tiene sobre el grado o nivel de suficiencia de liquidez y capital.
10. Elaborar y presentar al Comité las metodologías para la valuación, medición y control de los riesgos de nuevas operaciones, productos y servicios, así como la identificación de los riesgos implícitos que representan.
11. Definir, presentar para aprobación del Comité y evaluar la efectividad de las metodologías para estimar los impactos cuantitativos y cualitativos de las Contingencias Operativas. Para tales efectos, podrá auxiliarse de otras áreas de la propia Sociedad que sean especialistas en la materia.
12. Mantener actualizado el marco conceptual de análisis y las herramientas teóricas con base en las que se definen los modelos y sistemas de medición de riesgos, reflejando en dicho marco y herramientas los cambios en los mercados financieros.
13. Contar con y revisar al menos una vez al año, los modelos y sistemas de medición de riesgos que reflejen en forma precisa el valor de las posiciones y su sensibilidad a diversos factores de riesgo, asegurando que dichos modelos y sistemas estén adecuadamente elaborados y calibrados, e incorporando información proveniente de fuentes confiables para tales efectos. Los resultados de las revisiones deberán presentarse al Comité.
14. Llevar a cabo estimaciones de la exposición por tipo de riesgo y compararlas, por lo menos una vez año, contra los resultados efectivamente observados para el mismo periodo de medición y, en su caso, llevar a cabo las correcciones necesarias modificando el modelo cuando se presenten desviaciones.
15. Asegurarse de que las áreas responsables generen la información sobre las posiciones de la Sociedad utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos, así como que dicha información sea veraz, íntegra y de calidad y que se encuentre disponible en todo momento.
16. Asegurar que toda deficiencia detectada respecto a la calidad, oportunidad e integridad de la información empleada por la unidad para la Administración Integral de Riesgos sea reportada a las áreas responsables de su elaboración y control, así como a la Dirección de Auditoría Interna.
17. Procurar la consistencia entre los modelos de valuación utilizados y aquellos aplicados por las diversas unidades de negocio.

**Información cuantitativa**

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Sociedad tiene distribuida su cartera por zona geográfica como sigue:

Región	2018	%	2017	%
Bajío-Occidente	\$2,914.0	40	\$3,112.6	43
Metropolitana-Sureste	2,428.0	33	2,170.8	30
Norte	718.0	10	1,160.2	16

Región	2018	%	2017	%
Noroeste	1,319.0	17	832.7	11
<b>Total</b>	<b>\$7,379.00</b>	<b>100</b>	<b>\$7,276.30</b>	<b>100</b>

Las características de la cartera por sector económico (costo de vivienda) de la cartera de crédito individual de la Sociedad al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se analizan a continuación:

Tipo de Vivienda	2018	%	2017	%
Media Residencial	\$1,203.0	56	\$1,399.2	57
Interés Social	927.0	44	1,047.4	43
<b>Total</b>	<b>\$2,130.0</b>	<b>100</b>	<b>\$2,446.6</b>	<b>100</b>

A continuación se detalla la cartera de crédito comercial de la Sociedad al 31 de diciembre de 2018 y 2017, analizado por destino del crédito:

Destino del crédito	2018	%	2017	%
Construcción	\$4,941.0	94	\$4,622.0	97
Apoyo a capital de trabajo	256.0	0.5	102.0	2
Entidad financiera	52.0	0.1	18.0	1
<b>Total</b>	<b>\$5,249.0</b>	<b>100</b>	<b>\$4,742.0</b>	<b>100</b>

#### Cartera vencida

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 la antigüedad de la cartera de crédito vencida total se muestra a continuación:

Tipo de crédito	2018				Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2 años	Más de 2 años	
Créditos comerciales:					
Actividad empresarial o comercial	\$79.0	\$ -	\$ -	-	\$79.0
Créditos a la vivienda:					0.0
Media y residencial	88.0	40.0	50.0	193.0	371.0
De interés social	58.0	31.0	44.0	136.0	269.0
<b>Total</b>	<b>\$225.0</b>	<b>\$71.0</b>	<b>\$94.0</b>	<b>\$329.0</b>	<b>\$719.0</b>

Tipo de crédito	2017				Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2 años	Más de 2 años	
Créditos comerciales:					
Actividad empresarial o comercial	\$14.0	\$78.0	\$25.0	\$25.0	\$142.0
Créditos a la vivienda:					
Media y residencial	82.0	55.0	74.0	243.0	454.0
De interés social	59.0	44.0	58.0	154.0	315.0
<b>Total</b>	<b>\$155.0</b>	<b>\$177.0</b>	<b>\$157.0</b>	<b>\$422.0</b>	<b>\$911.0</b>

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 el análisis de los movimientos de la cartera de crédito vencida total se muestra a continuación:

	2018	2017
Saldo inicial	\$911.0	\$801.8
Cobranza y Liquidaciones	-65	-60.1
Adjudicados	-48	-107.2
Castigo de cartera	-259	-3.8
Trasposos de cartera vigente a vencida y viceversa	128	248
Valorización SM y UDI	11	31.5
Provisión de intereses	25	
Fluctuación tipo de cambio	16	
Compra de cartera	0	0.8
<b>Saldo Final</b>	<b>\$719.0</b>	<b>\$911.0</b>

Derivado de la suspensión de la acumulación de intereses de la cartera vencida durante 2018 y 2017, el saldo en cuentas de orden asciende a \$117 y \$177, respectivamente.

La Sociedad optó por castigar de su activo aquellos créditos empresariales vencidos, originados antes de 2011 y provisionados al 100%, por un importe de \$615. Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se cuenta con créditos empresariales castigados por un importe de \$1,891 y \$1,891, respectivamente, los cuales se encuentran registrados en cuentas de orden dentro del rubro otras cuentas de registro.

#### Créditos reestructurados

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se realizaron reestructuraciones de créditos comerciales por un importe \$2,230 y \$1,113, respectivamente.



Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los créditos comerciales reestructurados se integran como se muestra a continuación:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Créditos vencidos	\$82	\$ 32
Reestructurados no aplicable los criterios (párrafo 82 B-6)	<u>2,148</u>	<u>1,081</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$2,230</u></b>	<b><u>\$ 1,113</u></b>

Durante los ejercicios concluidos el 31 de diciembre de 2018 y 2017, no se reconocieron intereses derivados de capitalizaciones por reestructuración de créditos.

## VI. Calificación de Cartera Crediticia

La composición de la cartera calificada y constitución de reservas preventivas por tipo de crédito, se integra como se muestra a continuación:

Preventivas:

Calificación	2018			2017		
	Empresarial	Individual	Total	Empresarial	Individual	Total
A-1	18	2	20	17	4	21
A-2	8	0	8	6	1	7
B-1	5	0	5	8	0	8
B-2	9	0	9	3	1	4
B-3	0	0	0	2	1	3
C-1	9	1	10	17	4	21
C-2	2	23	25	1	22	23
D	33	80	113	111	87	198
E	0	151	151	26	195	221
<b>Total</b>	<b>\$84</b>	<b>\$257</b>	<b>\$341</b>	<b>\$191</b>	<b>\$315</b>	<b>\$506</b>
Reservas constituidas			306.1			\$507
Reservas adicionales*			34.5			108

Los movimientos de la estimación preventiva para cobertura de riesgos crediticios fueron como se muestra a continuación:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Saldos al inicio del ejercicio	506	321
Incremento neto	201	262
Condonaciones, quitas y castigos	-366	-76
Saldos finales	<u>341</u>	<u>506</u>
Cobertura de cartera vencida	47%	56%

A continuación se muestran para cada tipo de cartera, la Exposición al Incumplimiento, la Probabilidad de Incumplimiento y la Severidad de la Pérdida.

<b>2018</b>			
Tipo de cartera	Exposición al incumplimiento	Probabilidad de incumplimiento ponderada	Severidad de la pérdida ponderada
Comercial	\$5,249	4.30%	38.40%
Hipotecaria	2,130	27.40%	24.00%
Total	\$7,379	11.00%	34.30%

  

<b>2017</b>			
Tipo de cartera	Exposición al incumplimiento	Probabilidad de incumplimiento ponderada	Severidad de la pérdida ponderada
Comercial	\$4,830	6.20%	38.00%
Hipotecaria	2,446	26.60%	28.40%
Total	\$7,276	13.10%	34.80%

## VII. Sistemas de Remuneración

### Políticas y procedimientos de remuneración

La Sociedad gestiona el proceso de remuneración fija a través de un tabulador con diferentes niveles, dicho tabulador considera el factor de incremento al salario mínimo que la autoridad determina año con año. Basado en ello, se realiza el posicionamiento de cada puesto en un escalón y se plantea la necesidad de mantener o incrementar la remuneración fija de alguno de los puestos en un determinado porcentaje. De este ejercicio se obtiene una posición de referencia del mercado reflejada en un porcentaje. Lo anterior se realiza anualmente o según lo demande el dinamismo del negocio, y siempre que las posibilidades de la compañía y los resultados del negocio lo permitan, dicho tabulador podría ser ajustado.

En cuanto al plan de remuneración variable, se establecen las categorías de objetivos institucionales o de negocio y objetivos individuales.

### Comité de Remuneración

El Comité de Prácticas Societarias, Nominaciones y Remuneraciones se compone de 2 Consejeros con experiencia en Riesgos o Control Interno y 1 Consejero Independiente, el representante de la Unidad de Administración Integral de Riesgos; un representante del área de Recursos Humanos, un representante de Planeación Financiera, así como el Auditor Interno con voz pero sin voto.

En el tema remuneración fija, se maneja un tabulador que se actualiza cada año en base al índice inflacionario, derivado del mismo se realiza un ajuste salarial anual a todo el personal. En 2015 el ajuste salarial por inflación correspondió a un 4%. Además se otorgó un incremento determinado mediante el resultado de la evaluación del desempeño y/o encuesta de servicio.

### Estructura del proceso de remuneraciones

La política de remuneración busca mantener la equidad tanto interna como externa, es por eso que la Sociedad tiene definidos tabuladores por puesto y/o nivel y revisables cada dos años así mismo se participa en encuesta de sueldos y salarios que nos proporciona el estatus del mercado en cuanto a las prácticas salariales, en base a lo cual se realizan análisis de sueldos por puesto haciendo comparativas que permitan la toma de decisiones con fundamento.

La política de Compensación no sufrió cambios durante el 2017.

Se realizan análisis de sueldos de los puestos comparándolos contra lo que arroja el mercado según la encuesta financiera, de modo que se busca posicionar al personal idealmente en la media de competitividad. Estos comparativos se hacen contra información de los mismos puestos ocupados en otras empresas del sector financiero en la medida que resulta necesario. Las tendencias del mercado, marcan la pauta para realizar ajustes en la banda salarial que incluye a este personal, siempre y cuando la situación de la empresa lo permita.

### Riesgos actuales y futuros en los procesos de remuneración

Los riesgos que se consideran contemplan las tendencias salariales del mercado, es por eso que la Sociedad procura participar en la encuesta de compensación que ofrece el mercado, para mantener la equidad, la competitividad del personal y reducir el riesgo de rotación o fuga del capital intelectual en lo posible. En el futuro se buscará obtener mayor información que sirva para la atracción y retención del personal, tanto Directivo como el personal clave en la organización.

Otros riesgos que se consideran son los relativos a mantener un programa de compensación variable actualizado de acuerdo a las exigencias del negocio y alineado a la capacidad de pago interno.

Entre las medidas tomadas para manejar los riesgos mencionados antes están:

- Buscar cuando sea posible la nivelación de sueldos en personal especialmente clave o altamente especializado en su función.
- Diseñar planes de compensación variable que estimulen la participación activa del personal de negocio, ofreciendo pagos anticipados y alineados siempre a los objetivos de negocio.

Un riesgo apenas detectado es que siendo este un negocio de nicho, las encuestas salariales no necesariamente muestran comparativos de todos los puestos y sus funciones, lo que nos lleva a buscar y detectar información clave que respalde un análisis comparativo basado en niveles y no necesariamente en funciones. También se contempla la posibilidad de realizar una valuación formal de puestos, aunque esto aún está pendiente de un análisis antes de la implementación de una metodología que primeramente debe ser adoptada internamente.

De lograrse la implementación de una metodología de valuación de puestos, se esperaría tener mejor control en la oferta de remuneración de los diferentes puestos, especialmente

cubriendo aquellos que quedan fuera de una comparativa directa contra el mercado común y de los puestos clave.

El impacto del incremento en el pago de la remuneración variable ha dado distinción al mejoramiento en el resultado de negocio de dicha área.

#### Vinculación del rendimiento de la Sociedad con los niveles de remuneración durante el periodo

Se cuida que las metas consideradas para compensación variable estén alineadas al cumplimiento del Plan de Negocios del período.

La medición de los indicadores establecidos para el 2017 y su resultado, permitió hacer el pago balanceado y equitativo de la remuneración variable para el personal elegible. Así mismo, la encuesta de servicio aplicada al personal de Staff, permitió la detección de áreas de oportunidad en las que se buscará trabajar durante el siguiente año, a la vez que se instó al personal a participar proponiendo iniciativas de mejora en procesos y servicio, que puedan implementarse en el siguiente período. Las propuestas se pretende sean propuestas alrededor de indicadores base como calidad, tiempo y costo.

#### Forma en la que la Sociedad ajusta las remuneraciones considerando sus rendimientos de largo plazo

Como se ha mencionado, los indicadores de desempeño para el 2017 se mantuvieron alineados al Plan de Negocios de la Sociedad.

#### Diferentes formas de remuneración variable

La Sociedad tiene establecido un sistema de compensación variable que incluye:

- Los indicadores de negocio para el personal elegible.
- La encuesta de servicio para el personal de Staff, además de los indicadores de negocio.
- Comisiones para algunos puestos determinados de negocio, tales como el personal que desempeña la labor de Asesor de Call Center, quienes en base al cumplimiento de sus metas, reciben comisiones mensuales según sus resultados.

Hasta el momento, no se tiene contemplado un plan de participación accionaria u otro instrumento para el personal.

El pago de bono para los Directivos y el personal de Staff son anuales.

El pago de bono para las áreas de promoción salvo directores se realiza trimestralmente. En el caso de pago de comisiones, este siempre se realiza mensualmente.

Esta distribución permite mantener el dinamismo y la motivación en el personal que opera el negocio, así como el monitoreo del avance del mismo, lo que permite hacer reconsideraciones y alineamiento de metas y asignaciones periódicamente.

El Comité de Prácticas Societarias, Nominaciones y Remuneraciones se reunió durante el 2017 en 6 ocasiones, 5 ordinarias y 1 extraordinaria.

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2018 y 2017 por el personal de la Sociedad ascendió a \$163.1 (\$145.6 fijo y \$17.5 variable) y \$173.4 (\$162.8 fijo y \$10.6 variable), respectivamente.

El número de empleados al cierre del año 2018 y 2017 fue de 269 y 276, respectivamente.

Durante el ejercicio de 2018 y 2017 el número de salidas fue de 64 y 126, respectivamente, el cual represento un desembolso en 2018 y 2017 de \$10.8, \$10.8 y \$12.8, respectivamente.

## VIII. Operaciones con partes relacionadas

### a. Saldos

Los principales saldos con partes relacionadas (SHF-FOVI) al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se muestran como sigue:

	2018	2017
<b>Por cobrar:</b>		
Comisiones por Administración	\$4	\$3.5
<b>Por pagar:</b>		
Préstamos Bancarios y pasivos bursátiles	\$7,427	\$7,240

### b. Transacciones

Los estados de resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017, incluyen las siguientes operaciones celebradas con partes relacionadas:

	2018	2017
<u>Ingresos</u>		
Comisiones por Administración	\$30	\$30
<u>Egresos</u>		
Gastos por intereses	\$729	\$634
Gastos por comisiones	\$4	\$4

## IX. Comentarios adicionales de la Administración

Durante 2018, específicamente en el último trimestre, la Sociedad concretó una reestructura con la SHF, su principal acreedor, obteniendo mejores condiciones que favorecerán el desarrollo de la Sociedad y le permitirán fortalecer sus condiciones financieras. Esta reestructura se basó en 3 etapas:

- I. Se entregaron en dación en pago parcial los terrenos ubicados en Puerto Peñasco, Sonora (conocidos como TWWG) para el pago de la línea de crédito FOVI 132: Esta dación ascendió a \$148 con lo cual se redujo el saldo de este crédito a \$42, que será pagadero en 5 años.
- II. Cartera hipotecaria.- Se obtuvo una nueva línea de crédito por \$2,570 con mejores condiciones y tasa, de la cual se dispusieron \$2,467 con los recursos provenientes de dicha línea, la Sociedad liquidó los saldos totales de los pasivos asociados a los Fideicomisos 597 (Metronotas en tenencia de la tesorería de SHF), 985 y 1056. El colateral asociado a la línea, corresponderá a la cobranza y activos de los Fideicomisos 597, 985 y 1056 referidos. La nueva línea está denominada en pesos mexicanos, tiene un plazo de 240 meses y una tasa nominal fija del 5.46%; mensualmente la Sociedad está obligada a pagar el monto de interés devengados, adicional a una amortización mínima programada correspondiente al 1.70% del saldo insoluto al cierre del mes inmediato anterior. Asimismo, la Sociedad recibirá el pago de una cuota de administración equivalente al 0.65% anual, del saldo insoluto de la cartera vigente al cierre del mes inmediato anterior y dejará en garantía el inmueble conocido como Valle de Reyes II (VR2), a fin de cubrir el desaforo de capital que presenta la línea, el cual se estima en \$250, mismo que se liberará una vez cubierto este desaforo con los pagos mensuales de la amortización mínima programada.
- III. Bancos de tierras.- Se liquidó el saldo de la línea FOVI 1500 entregando en dación en pago a la SHF la totalidad de los derechos fideicomisarios de 50 Fideicomisos Proyecto que formaban parte de los Bancos de tierra, que amparaban la deuda administrada por el Fideicomiso maestro 517 y el 50% del Fideicomiso 346, Valle de Reyes I (VR1). La Sociedad celebrará un convenio de Administración en el que, en su carácter de administrador, tendrá una contraprestación por la recuperación de los Bancos de Tierra y a partir de la recuperación de \$1,500, derecho a los flujos remanentes. El 50% restante de VR1 se mantendrá en garantía, mismo que se liberará una vez recuperados los \$1,500 y forma parte de los Activos de Larga Duración para su venta en el Balance general. Con este nuevo esquema se asegura un valor mínimo de recuperación para Metrofinanciera.

Con esta reestructura, la Sociedad logra beneficios inmediatos tales como:

- Distribuir las carteras que cuentan con aforos y así disminuir los desaforos que muestran los fideicomisos actuales, cuyos colaterales respalden una sola línea y se dé una amortización acelerada del pasivo completo como resultado de los flujos futuros,

- evitando salidas por pago de remanentes;
- Homogeneizar los esquemas de pago para la amortización del pasivo en función a la naturaleza del mismo, es decir, esquema pass-through con pagos programados mensuales que cubran al menos los intereses y el 1.7% del saldo insoluto de la línea;
  - Liquidar pasivos con activos improductivos, los cuales se lograron a través de las daciones en pago de TWWG y BT's;
  - Eliminación de presiones de liquidez en el corto plazo por pagos comprometidos en los esquemas anteriores;
  - Mejora en margen financiero, generado por (i) mejora en la tasa de fondeo, y (ii) cambio de moneda pasiva de UDIS a pesos;
  - Mejora en la utilidad neta a partir del cuarto trimestre de 2018.
  - Asimismo, en el mediano y largo plazo estas acciones permitirán a la Sociedad mantenerse como negocio en marcha, logrando la recuperación de valor tanto para sus acreedores como para sus accionistas.

El reto de la Sociedad es continuar y mejorar las calificaciones en el ejercicio 2019.

#### **b) Información sobre los principales retos que enfrenta la Sociedad**

La Sociedad preparó una proyección de negocios a 3 años (2018-2019-2020) considerando las condiciones financieras y económicas, así como la proyección de sus obligaciones en el tiempo, incluyendo en el modelo el fortalecimiento y crecimiento en sus operaciones, y el fortalecimiento de los procesos, agregando una evaluación de la deuda con la SHF en dos escenarios, con una renovación de dicha línea de fondeo y otra proyección sin renovación. En ambos escenarios, la Sociedad estará en condiciones de generar utilidades a partir de 2019.

Los planes de negocios de la administración, aprobados por el Consejo de Administración, indican que el fortalecimiento de las medidas realizadas por la Administración permitirá el crecimiento y saneamiento de sus operaciones, con la consecuente mejora en los resultados a mediano plazo.

El Plan de Negocio 2018 contempla las siguientes acciones:

- Potenciar el crédito empresarial, cuidando el cumplimiento con las políticas para el otorgamiento de créditos.
- Mejorar la gestión de cartera individual.
- Dar seguimiento al programa de recuperación y desincorporación de activos improductivos y de Bancos de Tierras.
- Aplicar consistentemente sus políticas definidas para el control de gastos.
- Fortalecer el ambiente de control interno, particularmente en los ciclos de otorgamiento y recuperación de créditos.

Respecto a la potenciación del crédito empresarial en 2018, Metrofinanciera mantuvo un nivel de originación que le permitió la retención y atracción de nuevos clientes permitiendo que la Sociedad se posicione como un importante intermediario financiero, destacando que sus principales competidores son instituciones bancarias que cuentan con diversas ventajas competitivas.

De esta manera, los resultados obtenidos por la Sociedad al cierre de 2018 derivados de la colocación de crédito puente reflejan un mejor desempeño financiero, así como el posicionamiento y la consolidación de la Sociedad en dicho sector. • Potenciar el crédito empresarial, cuidando el cumplimiento con las políticas para el otorgamiento de créditos.

- Mejorar la gestión de cartera individual.
- Dar seguimiento al programa de recuperación y desincorporación de activos improductivos y de Bancos de Tierras.
- Aplicar consistentemente sus políticas definidas para el control de gastos.
- Fortalecer el ambiente de control interno, particularmente en los ciclos de otorgamiento y recuperación de créditos.

Respecto a la potenciación del crédito empresarial en 2017, Metrofinanciera mantuvo un nivel de originación que le permitió la retención y atracción de nuevos clientes permitiendo que la Sociedad se posicione como un importante intermediario financiero, destacando que sus principales competidores son instituciones bancarias que cuentan con diversas ventajas competitivas.

De esta manera, los resultados obtenidos por la Sociedad al cierre de 2017 derivados de la colocación de crédito puente reflejan un mejor desempeño financiero, así como el posicionamiento y la consolidación de la Sociedad en dicho sector.

### Administración de Riesgos

Durante el año 2017, en materia de Administración de Riesgos, la Sociedad ha dado pasos importantes. Como parte de las acciones que se han realizado con el objeto de dar cabal cumplimiento a las nuevas disposiciones aplicables en materia de Administración Integral de Riesgos y ser un insumo fundamental para la toma de decisiones.

El monto de la estimación preventiva para riesgos crediticios se determina con base en las diferentes metodologías establecidas por la Comisión para cada tipo de crédito, reconociéndose en los resultados del ejercicio del periodo que corresponda.

La cartera crediticia se califica conforme a las reglas para la calificación de la cartera crediticia emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y a la metodología establecida por la Comisión. Las metodologías regulatorias para calificar la cartera hipotecaria de vivienda y la cartera comercial, establecen que la reserva de dichas carteras se determina con base en la estimación de la pérdida esperada regulatoria de los créditos.



Dichas metodologías estipulan que en la estimación de dicha pérdida esperada se evalúan la probabilidad de incumplimiento, la severidad de la pérdida y la exposición al incumplimiento, y que el resultado de la multiplicación de estos tres factores es la estimación de la pérdida esperada que es igual al monto de reservas que se requieren constituir para enfrentar el riesgo de crédito.

Durante el mes de junio de 2017 entró en vigor la nueva metodología para el cálculo de la estimación preventiva para riesgos crediticios para la cartera hipotecaria individual, impactando principalmente a la severidad de la pérdida, ya que ahora es afectada por un factor de cura relacionado con la morosidad de los créditos, lo cual provoca que vaya mes con mes generando mayores reservas hasta constituir el 100% en la mora 60, el efecto financiero inicial derivado de esta nueva metodología fue de \$54, mismos que de acuerdo a la normatividad se podían reconocer hasta junio 2018. Sin embargo, la Sociedad decidió reconocer el efecto de este cambio en sus estados financieros al 31 de diciembre de 2017.

Además, la Sociedad realiza la evaluación continua de la suficiencia de capital, de los cambios en su estructura y el impacto en su posición se realiza a través de un proceso basado en las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito, Título Primero Bis sobre los Requerimientos de Capital de las Instituciones de Crédito, emitidas por la Comisión.

El 28 noviembre 2017 se presentó ante el Comité de Riesgos avances de la implementación de escenarios y su impacto en los estados financieros, para verificar que la institución cuente con el capital necesario para continuar con sus operaciones a corto y mediano plazo, bajo escenarios adversos, e incentivar el uso de pruebas de estrés como herramienta para la gestión de riesgo y toma de decisiones.

Derivado del ejercicio de la implementación de escenarios y su impacto en estados financieros antes descrito, la Sociedad cuenta con el capital suficiente para continuar operando bajo la Categoría I, según las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito, ante escenarios adversos.

#### Activos improductivos:

Al cierre de 2018 se tenían \$2,212 de activos improductivos (\$641 de cartera individual vencida, \$79 de cartera empresarial vencida \$804 en activos de larga duración disponibles para la venta, \$428 de bienes adjudicados provenientes de cartera a la vivienda, \$34 de bienes adjudicados provenientes de cartera empresarial y \$214.7 por deudores ejido parcelas, que representan el 24% del activo total (27% en 2017).

## **X. Personas Responsables**

“Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la institución contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación”.

Esta información corresponde al año terminado por el ejercicio 2018.

Lic. José Arturo León García  
Director General

Lic. María Isabel García Guadarrama  
Director Ejecutivo de Administración y  
Finanzas

C.P. Rossana Vilia Monreza Hernández  
Subdirectora de Contabilidad

C.P. Yemmer Salamanca  
Director de Auditoría interna

## **XI. Estados Financieros Básicos dictaminados**

Los Estados Financieros Básicos Dictaminados se encuentran disponibles en el portal de la Sociedad ([www.metrofinanciera.com](http://www.metrofinanciera.com)) en el apartado de relación con inversionistas/Información Financiera/Estados Financieros/Auditados.