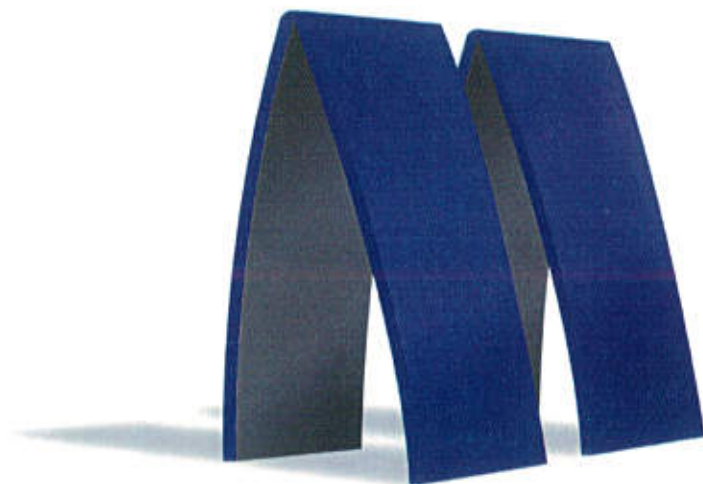


# INFORME ANUAL 2019

**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 2019-2018.

## 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.....	24
IV.	ÍNDICE DE CAPITALIZACIÓN.....	33
V.	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	38
VI.	CALIFICACIÓN DE CARTERA CREDITICIA.....	50
VII.	SISTEMAS DE REMUNERACIÓN.....	52
VIII.	OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS.....	53
IX.	COMENTARIOS ADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	54
X.	PERSONAS RESPONSABLES.....	57
XI.	ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS .....	57

## I. Estados Financieros

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

Concepto	dic-19 Importe	dic-18 Importe
<b>Activo</b>	<b>\$8,628.9</b>	<b>\$9,235.7</b>
Disponibilidades	53.1	22.6
Deudores por reporte	420.7	677.9
<b>Total cartera de crédito (neto)</b>	<b>6,714.5</b>	<b>7,038.3</b>
<b>Cartera de crédito</b>	<b>7,037.4</b>	<b>7,379.0</b>
<b>Cartera de crédito vigente</b>	<b>6,475.3</b>	<b>6,659.7</b>
Créditos comerciales	5,122.8	5,169.7
Créditos a la vivienda	1,352.5	1,490.0
<b>Cartera de crédito vencida</b>	<b>562.1</b>	<b>719.3</b>
Créditos comerciales	79.4	78.6
Créditos a la vivienda	482.7	640.7
<b>Estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>(322.9)</b>	<b>(340.7)</b>
<b>Beneficios por recibir en operaciones de bursatilización</b>	<b>302.8</b>	<b>310.3</b>
<b>Otras cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>70.6</b>	<b>99.2</b>
<b>Bienes adjudicados (neto)</b>	<b>125.1</b>	<b>188.5</b>
<b>Propiedades, mobiliario y equipo (neto)</b>	<b>15.5</b>	<b>11.5</b>
<b>Otras inversiones permanentes</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Activos de larga duración disponibles para la venta</b>	<b>891.0</b>	<b>803.7</b>
<b>Otros activos</b>	<b>35.6</b>	<b>83.7</b>
<b>Pasivo</b>	<b>\$7,010.9</b>	<b>\$7,775.8</b>
<b>Préstamos bancarios y de otros organismos</b>	<b>6,688.2</b>	<b>7,427.1</b>
De corto plazo	9.5	11.4
De largo plazo	6,678.7	7,415.7
<b>Otras cuentas por pagar</b>	<b>208.9</b>	<b>222.4</b>
Impuestos a la utilidad por pagar	10.1	-
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	198.8	222.4
<b>Créditos diferidos y cobros anticipados</b>	<b>113.8</b>	<b>126.3</b>
<b>Capital contable</b>	<b>\$1,618.0</b>	<b>\$1,459.9</b>
<b>Capital contribuido</b>	<b>3,887.4</b>	<b>3,916.0</b>
Capital social	3,887.4	3,916.0
<b>Capital ganado</b>	<b>(2,269.4)</b>	<b>(2,456.1)</b>
Resultado de ejercicios anteriores	(2,455.3)	(2,431.0)
Otro resultado integral (ORI)	(0.8)	(0.8)
Resultado neto	186.7	(24.3)
<b>Cuentas de orden</b>	<b>\$24,008.1</b>	<b>\$25,096.7</b>
Activos y pasivos contingentes	85.6	91.9
Compromisos crediticios	4,158.8	4,485.6
Bienes en administración	14,596.7	15,055.3
Colaterales recibidos por la entidad	420.7	677.9
Intereses devengados no cobrados derivados de cartera vencida	117.7	141.4
Otras cuentas de registro	4,628.6	4,644.6

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 valoraron con apego a sonas 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**

Concepto	Dic. 2019	Dic. 2018
	Importe	Importe
Ingresos por intereses	1,056.6	1,046.2
Gastos por intereses	(666.0)	(728.8)
<b>Margen financiero</b>	<b>390.6</b>	<b>317.4</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(19.1)	(201.2)
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>371.5</b>	<b>116.2</b>
Comisiones y tarifas cobradas	160.5	131.5
Comisiones y tarifas pagadas	(38.3)	(38.9)
Resultado por Intermediación	-	-
Otros ingresos (egresos) de la operación	(12.3)	35.5
Gastos de administración	(294.7)	(268.6)
<b>Resultado neto</b>	<b>\$186.7</b>	<b>(\$24.3)</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:// 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**

Concepto	dic-19	dic-18
Resultado neto	Importe	Importe
	\$186.7	(\$24.3)
Depreciaciones de propiedades, mobiliario y equipo	2.6	3.0
Amortización de cargos diferidos	13.6	5.0
Provisiones	0.2	(18.5)
Otros	(28.6)	137.3
<b>Total de ajustes por partidas que no implican flujo de efectivo:</b>	<b>(12.2)</b>	<b>126.8</b>
<b>Actividades de operación</b>		
Cambio en deudores por reporte	257.1	(119.9)
Cambio en cartera de crédito (neto)	323.8	(268.4)
Cambio en beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	7.5	39.9
Cambio en bienes adjudicados (neto)	63.4	74.9
Cambio en otros activos operativos (neto)	63.2	19.8
Cambio en préstamos bancarios y de otros organismos	(738.8)	186.5
Cambio en otros pasivos operativos	(26.3)	(40.8)
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>	<b>124.4</b>	<b>(108.0)</b>
<b>Actividades de inversión</b>		
Pagos por adquisición de propiedades, mobiliario y equipo	(6.6)	(3.9)
Pagos por adquisición de activos de larga duración para su venta	(87.3)	(5.3)
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de inversión</b>	<b>(93.9)</b>	<b>(9.2)</b>
<b>Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>30.5</b>	<b>(14.7)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo</b>	<b>22.6</b>	<b>37.3</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo</b>	<b>\$53.1</b>	<b>\$22.6</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	Prima en venta de acciones	Capital ganado			Total capital contable
			Resultado de ejercicios anteriores	Remediones por beneficios a los empleados	Resultado neto	
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$3,916.0	\$0.0	(\$2,431.0)	(\$0.8)	(\$24.3)	\$1,459.9
<b>MOVIMIENTOS INHERENTES A LAS DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS</b>						
Aplicación de resultados	-	-	(24.3)	-	24.3	-
Otros	-	(\$28.6)	-	-	-	(\$28.6)
<b>RECONOCIMIENTO DE LA PÉRDIDA INTEGRAL</b>						
Resultado Neto			-	-	186.7	186.7
Saldo al 31 de diciembre de 2019	\$3,916.0	(\$28.6)	(\$2,455.3)	(\$0.8)	\$186.7	\$1,618.0

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 la cuenta de Capital Contable derivado de las operaciones efectuadas por la institución durante los periodos arriba mencionados, los 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 2019 y 2018 los principales rubros del estado de resultados se integran como sigue:

	2019	2018
Concepto	Importe	Importe
<b>Ingresos por intereses:</b>	<b>\$1,056.6</b>	<b>\$1,046.2</b>
Rendimientos a favor provenientes de disponibilidades	5.8	5.7
Rendimientos a favor en operaciones de reporto	38.8	40.9
Cartera de crédito vigente créditos comerciales	688.0	651.3
Cartera de crédito vigente créditos a la vivienda	178.5	196.2
Cartera de crédito vencida créditos comerciales	7.4	4.0
Cartera de crédito vencida créditos a la vivienda	3.9	4.5
Comisiones por el otorgamiento del crédito créditos comerciales	81.2	96.7
Comisiones por el otorgamiento del crédito créditos a la vivienda	0.2	0.5
Utilidad por valorización	52.8	46.4
<b>Gastos por intereses:</b>	<b>(\$666.0)</b>	<b>(\$728.8)</b>
Préstamos bancarios y de otros organismos	(662.9)	(697.8)
Costos y gastos asociados con el otorgamiento del crédito	(0.1)	(1.0)
Pérdida por valorización	(3.0)	(30.0)
<b>Margen financiero</b>	<b>\$390.6</b>	<b>\$317.4</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(19.1)	(201.2)
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>\$371.5</b>	<b>\$116.2</b>
<b>Comisiones y tarifas cobradas:</b>	<b>\$160.5</b>	<b>\$131.5</b>
Operaciones de créditos comerciales	25.1	20.8
Operaciones de créditos a la vivienda	2.4	2.9
Administración de bienes	89.2	76.2
Otras comisiones y tarifas cobradas	43.8	31.6
<b>Comisiones y tarifas pagadas:</b>	<b>(\$38.3)</b>	<b>(\$38.9)</b>
Colocación de deuda	(1.6)	(0.2)
Otras comisiones y tarifas pagadas	(36.7)	(38.7)
<b>Otros ingresos (egresos) de la operación:</b>	<b>(\$12.3)</b>	<b>\$35.5</b>
Resultado en venta de bienes adjudicados	79.0	61.3
Estimación por pérdida de valor de bienes adjudicados	(46.2)	(55.4)
Recuperación de cartera de crédito	1.5	48.5



Concepto	2019	2018
	Importe	Importe
Cancelación de excedentes de estimación preventiva para riesgos crediticios	-	64.9
Intereses provenientes de préstamos personales	1.0	0.9
Afectaciones a la estimación por irrecuperabilidad o difícil cobro	3.7	(20.8)
Resultado por valuación del activo por administración de activos financieros transferidos	(1.3)	(30.4)
Resultado por valuación de los beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	(6.2)	(9.5)
Otras partidas de los ingresos (egresos) de la operación	(43.8)	(24.0)
<b>Gastos de administración:</b>	<b>(\$294.7)</b>	<b>(\$268.6)</b>
Beneficios directos a corto plazo	(164.3)	(148.8)
Costo neto del periodo derivado de beneficios a los empleados	(10.1)	(8.0)
Honorarios	(11.4)	(14.2)
Rentas	(15.8)	(14.1)
Impuestos y derechos diversos	(43.8)	(43.6)
Participación de los trabajadores en las utilidades	(10.1)	-
Otros gastos de administración	(39.2)	(39.9)
<b>Resultado neto</b>	<b>\$186.7</b>	<b>(\$24.3)</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 2019 ascendió a \$390.6, lo que representa un incremento del 23.1% comparado con los \$317.4 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Lo anterior, explicado por un mejor perfil de deuda derivado de la reestructura de pasivos llevada a cabo a finales de 2018.

### a.2 Estimación preventiva para riesgos crediticios

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a (\$19.1), lo que representa un decremento del 90.5% comparado con los (\$201.2) reflejados al 31 de diciembre de 2018. La disminución se deriva principalmente por la aplicación de las disposiciones vigentes relacionadas al registro en este rubro de los ingresos provenientes de recuperaciones de cartera castigada, cuya entrada en vigor fue a partir del 1° de enero de 2019.

Para 2018, el efecto de la aplicación de las nuevas disposiciones hubiera generado una constitución de (\$88.2) representando un efecto positivo de \$113.0, los cuales también impactarían el rubro de Otros ingresos (egresos) de la operación.

La cobertura de la estimación preventiva para riesgos crediticios con respecto a la cartera vencida al 31 de diciembre de 2019 y 2018 fue del 57.5% y 47.4% respectivamente.

	ER DIC 2018 C/CAMBIO POR APLICACIÓN		
	ER DIC 2018	DIPOSICIONES EPRC	DIFERENCIA
Ingresos por intereses	1,046.2	1,046.2	0.0
Gastos por intereses	-728.8	-728.8	0.0
<b>Margen financiero</b>	<b>317.4</b>	<b>317.4</b>	<b>0.0</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-201.2	-88.2	113.0
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>116.2</b>	<b>229.2</b>	<b>113.0</b>
Comisiones y tarifas cobradas	131.5	131.5	0.0
Comisiones y tarifas pagadas	-38.9	-38.9	0.0
Resultado por Intermediación	-	-	0.0
Otros ingresos (egresos) de la operación	35.5	-77.5	-113.0
Gastos de administración	-268.6	-268.6	0.0
<b>Resultado neto</b>	<b>-24.3</b>	<b>-24.3</b>	<b>0.0</b>

### 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 2019 ascendieron a \$122.2, lo que representa un incremento del 32.0 % comparado con los \$92.6 reflejados a la misma fecha de 2018. Explicado principalmente por el incremento en las comisiones por la administración de cartera de terceros y fiduciarias.

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

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a egresos por \$12.3, lo que representa un decremento mayor al 100% comparado con los ingresos por \$35.5 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Dicho incremento en egresos se explica principalmente a que en este ejercicio las recuperaciones de cartera castigada y cancelaciones de excedentes de EPRC que se venían registrando en OIEO ahora se reportan en el rubro de Estimaciones Preventivas para Riesgos Crediticios. Para 2018 la suma de dichos efectos fue de \$113.0, mientras que para 2019 sumaron \$111.6, mismos que se reflejan en el rubro de EPRC.

### a.5 Gastos de administración

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$294.7, lo que representa un incremento de 9.8 % comparado con los \$268.6 reflejados en el mismo período de 2018. Estos gastos son constantes y su variación en el período se generó principalmente por la provisión de PTU y adicionalmente por la una mayor provisión de compensación variable.

### a.6 Resultado neto

Al 31 de diciembre de 2019 reflejó una utilidad de \$186.7, lo que representa una mejora en el resultado del 870% comparado con la pérdida de (\$24.3) reflejada al 31 de diciembre de 2018. Esta recuperación en el resultado se debe principalmente a mejores prácticas de negocio y reestructura de pasivos permitiendo una mejor posición en el margen financiero.

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

### b.1 Razones financieras.

INDICES FINANCIEROS	ÍNDICES	2019	2018
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	562.1	719.3
	Cartera Total	7,037.4	7,379.0
	<b>Índice</b>	<b>7.99%</b>	<b>9.75%</b>
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	322.9	340.7
	Cartera Vencida	562.1	719.3
	<b>Índice</b>	<b>57.45%</b>	<b>47.36%</b>
iii) <b>Eficiencia Operativa</b> Gastos de Administración y promoción anualizados /Activo total promedio	Gastos de Administración y Promoción (Anual)	321.6	312.0
	Activo Total Promedio	8,713.9	9,248.6
	<b>Índice</b>	<b>3.69%</b>	<b>3.37%</b>
iv) <b>ROE</b> Resultado neto anual/ Capital Contable Promedio	Resultado Neto (Anualizado)	99.2	23.6
	Capital Contable Promedio	1,605.6	1,456.9
	<b>Índice</b>	<b>6.18%</b>	<b>1.62%</b>

INDICES FINANCIEROS	ÍNDICES	2019	2018
v) <b>ROA</b> Resultado neto del año / Activo Total Promedio	Resultado Neto (Anualizado)	99.2	23.6
	Activo Total Promedio	8,713.9	9,248.6
	<b>Índice</b>	1.14%	0.26%
vi) <b>Índice de Capitalización *</b> Capital Neto/ Activos ponderados sujetos a Riesgo Totales.	Capital Neto	1,474.6	1,267.9
	Activos Sujetos a Riesgo de Crédito	9,997.4	10,479.5
	<b>Índice</b>	14.75%	12.10%
vii) <b>Liquidez</b> Activos Líquidos / Pasivos Líquidos	Activos Líquidos	473.8	392.0
	Pasivos Líquidos	9.5	11.4
	<b>Índice</b>	49.87	34.39
viii) <b>MIN</b> Margen Financiero del Trimestre ajustado por riesgos crediticios anualizado / Activos productivos promedio	Margen Financiero Ajustado por Riesgo Crediticio (Anualizado)	340.4	207.2
	Activos Productivos Promedio	8,830.6	9,180.2
	<b>Índice</b>	3.85%	2.26%

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 2019, la Sociedad tiene activos totales por \$8,628.9, lo cual representa una disminución del 6.6%, es decir de \$606.8 con respecto a los \$9,235.7 registrados al 31 de diciembre de 2018. Entre las principales variaciones del activo respecto a diciembre 2018 destacan la disminución de deudores por reporto de \$257.2, cartera de crédito neta por \$323.8, bienes adjudicados por \$ 63.4, otros activos por \$48.1, y otras cuentas por

cobrar por \$28.6, compensados por el incremento en el rubro de activos de larga duración por \$87.3.

Al 31 de diciembre de 2019, los principales rubros del activo total son la cartera de crédito neta que representa el 77.8% (76.2% en diciembre 2018), los activos de larga duración disponibles para la venta representa un 10.3% (8.7% en diciembre 2018), deudores por reporto con un 4.9% (7.3% en diciembre 2018), beneficios por recibir en operaciones de bursatilización con un 3.5% (3.4% en diciembre 2018) y los bienes adjudicados netos que representan el 1.4% (2.0% en diciembre 2018).

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 2019, la Sociedad administra activos de terceros por \$14,596.7 (\$15,055.3 en diciembre 2018) los cuales están registrados en cuentas de orden.

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

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se cuenta con disponibilidades por un importe de \$53.1 y \$22.6 respectivamente, de las cuales todas se encuentran restringidas a causa de que corresponden a efectivo obtenido de la cobranza de cartera en la que la Sociedad actúa como administrador.

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

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se cuenta con deudores por reporto por un importe de \$420.7 y \$677.9 respectivamente, de los cuales se encuentran restringidos \$ 245.1 y \$360.5. Dichos títulos se consideran restringidos derivado a que corresponden al dinero líquido obtenido de la cobranza de la cartera fondeada con recursos externos y cobranza de cartera en la que la Sociedad actúa como administrador, además de depósitos no identificados.

#### **b.2.1.3 Cartera de crédito**

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$7,037.4, lo que representa un decremento del 4.6 % comparado con los \$7,379.0 reflejados al 31 de diciembre de 2018.

Composición de cartera 2019 y 2018:				
Cartera vigente				
	2019		2018	
Moneda Nacional:				
Cartera hipotecaria	\$326		\$374	
Cartera empresarial	5,123		5,170	
	<b>5,449</b>		<b>5,544</b>	
Unidades de Inversión:				
Cartera hipotecaria	733		797	
	<b>733</b>		<b>797</b>	
Salario Mínimo:				
Cartera hipotecaria	293		319	
	<b>293</b>		<b>319</b>	
<b>Total cartera vigente</b>	<b>\$6,475</b>		<b>\$6,660</b>	
Cartera vencida				
Moneda Nacional:				
Cartera hipotecaria	\$94		\$124	
Cartera empresarial	79		79	
	<b>173</b>		<b>203</b>	
Unidades de Inversión:				
Cartera hipotecaria	116		367	
	<b>116</b>		<b>367</b>	
Salario Mínimo:				
Cartera hipotecaria	273		149	
	<b>273</b>		<b>149</b>	
<b>Total cartera vencida</b>	<b>\$562</b>		<b>\$719</b>	
<b>Total cartera</b>	<b>\$7,037</b>		<b>\$7,379</b>	

### Información cuantitativa

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Sociedad tiene distribuida su cartera por zona geográfica como sigue:

Región	2019	%	2018	%
Bajío-Occidente	\$2,628	37.3%	\$2,914	39.5%
Metropolitana-Sureste	2,803	39.8%	2,428	32.9%
Norte	1,082	15.4%	718	9.7%
Noroeste	524	7.5%	1,319	17.9%
<b>Total</b>	<b>\$7,037</b>	<b>100%</b>	<b>\$7,379</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 2019 y 2018, se analizan a continuación:

Tipo de Vivienda	2019	%	2018	%
Media Residencial	\$1,029	56.1%	\$1,203	59.3%
Interés Social	806	43.9%	827	40.7%
<b>Total</b>	<b>\$1,835</b>	<b>100%</b>	<b>\$2,030</b>	<b>100 %</b>

A continuación se detalla la cartera de crédito comercial de la Sociedad al 31 de diciembre de 2019 y 2018, analizado por destino del crédito:

Destino del crédito	2019	%	2018	%
Construcción	\$5,171	99.4%	\$4,941	94.1%
Apoyo a capital de trabajo	-	0.0%	256	4.9%
Quirografario	31	0.6%	-	0.0%
Entidad financiera	-	0.0%	52	1.0%
<b>Total</b>	<b>\$5,202</b>	<b>100%</b>	<b>\$5,249</b>	<b>100%</b>

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 la concentración de la cartera total dentro de balance está dividida en un 73.9% y 71.1% respectivamente, de cartera empresarial, y un 26.1% y 28.9% respectivamente, de cartera hipotecaria individual.

#### b.2.1.4 Cartera de crédito vigente

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$6,475.3, lo que representa una disminución del 2.8% comparado con los \$6,659.7 reflejados al 31 de diciembre de 2018, derivado principalmente a la cobranza de cartera individual y abonos a capital de la cartera empresarial.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la concentración de la cartera vigente dentro de balance está dividida en cartera empresarial con un 79.1% y 77.6% respectivamente y con un 20.9% y 22.4% 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 2019 ascendió a \$562.1, lo que representa un decremento del 21.9% comparado con los \$719.3 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Esto se explica principalmente por los castigos de cartera individual.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la concentración de la cartera vencida dentro de balance está dividida en un 85.9% y 89.1% de cartera hipotecaria respectivamente y un 14.1% y 10.9% de cartera empresarial respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 la antigüedad de la cartera de crédito vencida total se muestra a continuación:

Tipo de crédito	2019				Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2 años	Más de 2 años	
Créditos comerciales:					
Actividad empresarial o comercial	\$ -	\$ 14	\$ 65	-	\$79
Créditos a la vivienda:					
Media y residencial	58	24	45	151	278
De interés social	42	19	35	109	205
<b>Total</b>	<b>\$100</b>	<b>\$57</b>	<b>\$145</b>	<b>\$260</b>	<b>\$562</b>
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	\$ -	\$ -	-	\$79
Créditos a la vivienda:					
Media y residencial	88	40	50	193	371
De interés social	58	31	44	136	269
<b>Total</b>	<b>\$225</b>	<b>\$71</b>	<b>\$94</b>	<b>\$329</b>	<b>\$719</b>



Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 el análisis de los movimientos de la cartera de crédito vencida total se muestra a continuación:

	2019	2018
Saldo inicial	\$719	\$911
Cobranza y Liquidaciones	(91)	(65)
Adjudicados	(31)	(48)
Castigo de cartera	(106)	(259)
Traspasos de cartera vigente a vencida y viceversa	38	128
Valorización SM y UDI	17	27
Provisión de intereses	16	25
<b>Saldo Final</b>	<b>\$562</b>	<b>\$719</b>

Derivado de la suspensión de la acumulación de intereses de la cartera vencida durante 2019 y 2018, el saldo en cuentas de orden asciende a \$117.7 y \$141.4, respectivamente.

#### Créditos reestructurados

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se realizaron reestructuraciones de créditos comerciales por un importe \$2,585 y \$2,230, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los créditos comerciales reestructurados se integran como se muestra a continuación:

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Créditos Vencidos	64	82
Prórrogas por Contrato de Crédito*	<u>2,521</u>	<u>2,148</u>
Total	<u>\$2,585</u>	<u>\$2,230</u>

\* En base a las políticas de crédito de la Sociedad los clientes tienen derecho a 4 prórrogas las cuales se plasman en los contratos de crédito.

Durante los ejercicios concluidos el 31 de diciembre de 2019 y 2018, no se reconocieron intereses derivados de capitalizaciones por reestructuración de créditos.

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

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 ascendió a \$322.9, lo que representa un disminución del 5.2% comparado con los \$340.7 reflejados al 31 de diciembre de 2018.

La cobertura de la estimación preventiva para riesgos crediticios con respecto a la cartera vencida es del 57.5% para el 31 de diciembre de 2019 y 47.4% para el 31 de diciembre de 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 al cierre de diciembre de 2019 por un importe de \$57.9, reconociendo así el riesgo identificado y que deriva de su seguimiento, mitigando posibles desviaciones al Plan de Negocios de la Sociedad.

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%. Por otra parte, a la cartera individual se castiga a los créditos que cuenten 60 meses de mora o más.

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.

La última calificación de la cartera crediticia se realizó el 31 de diciembre de 2019 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 2019 y 2018, la concentración de la estimación preventiva para riesgos crediticios dentro de balance está dividida en un 59.5% y 75.4% de cartera individual hipotecaria respectivamente y un 40.5% y 24.6% de cartera empresarial respectivamente.

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

Al 31 de diciembre de 2019 quedó en \$302.8, lo que representa un decremento del 2.4% comparado con los \$310.3 reflejados al 31 de diciembre de 2018. El decremento se debe principalmente a la disminución en el activo por administración de activos financieros por \$6.2 y a la baja en la valuación de beneficios sobre el remanente en operaciones de bursatilización por \$1.2 en 2019.

	2019	2018
Constancias residuales en operaciones de bursatilización	\$112.7	\$118.9
Valuación de comisiones por administración de activos	190.1	191.3
<b>Total</b>	<b>\$302.8</b>	<b>\$310.3</b>

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

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$70.6, lo que representa un decremento del 28.8% comparado con los \$99.2 reflejados al 31 de diciembre de 2018. La variación se explica principalmente por la disminución de otros deudores diversos por \$25.8 y de la reserva de cuentas por cobrar por \$6.3.

	2019	2018
Deudores en trámite de regularización o liquidación	\$34.3	\$35.9
SalDOS a favor de impuestos e impuestos acreditables	13.1	20.3
Partidas asociadas a operaciones crediticias	28.2	28.6
Préstamos y otros adeudos al personal	14.6	14.5
Deudores ejido parcelas	214.7	214.7
Otros deudores	128.6	154.4
Estimación por irrecuperabilidad o difícil cobro	(362.9)	(369.2)
<b>Total</b>	<b>\$70.6</b>	<b>\$99.2</b>

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

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$125.1, lo que representa un decremento del 33.6 % comparado con los \$188.5 reflejados al 31 de diciembre de 2018. El decremento se debe principalmente a un mejor desplazamiento de los bienes inmuebles

	2019	2018
Inmuebles (créditos a la vivienda)	\$369.7	\$427.7
Estimación por pérdida de valor	(244.6)	(239.6)
<b>Total bienes adjudicados créditos a la vivienda</b>	<b>\$125.1</b>	<b>\$188.1</b>

	Informe Anual	2019
Inmuebles (créditos comerciales)	\$32.2	\$32.2
Estimación por pérdida de valor	(32.2)	(31.8)
Total bienes adjudicados créditos comerciales	\$0.0	\$0.4
<b>Total</b>	<b>\$125.1</b>	<b>\$188.5</b>

#### **b.2.1.10 Activos de larga duración disponibles para la venta**

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$891.0, lo que representa un incremento del 10.9% con los \$803.7 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Lo anterior se debe a la adquisición de 3 terrenos por un importe de \$87.3, los cuales cuentan con proyectos habitacionales autorizados, por lo que se buscara su mejor forma de comercialización.

	2019	2018
Terreno en Santa Catarina, NL	\$457.7	\$457.7
Valle de Reyes 1 (50%)	340.6	340.6
El Solar Tultitlan Estado de México	1.9	1.9
Finca Río Bravo Tamaulipas	3.4	3.4
Vista Esmeralda II León Guanajuato	11.2	-
Azul Turquesa III fracción tercera Nayarit	44.6	-
Azul Turquesa III fracción octava Nayarit	31.6	-
	<b>\$891.0</b>	<b>\$803.7</b>

#### **b.2.2 Pasivos**

Al 31 de diciembre de 2019 la Sociedad tiene pasivos totales por \$7,010.9, lo cual representa un decremento del 9.8% comparado con los \$7,775.8 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Entre las principales variaciones del destaca el pago de los préstamos bancarios.

Al cierre de diciembre de 2019, los principales rubros del pasivo total son los préstamos bancarios y de otros organismos que representa el 95.4% (95.5% en diciembre 2018), el rubro de otras cuentas por pagar con el 3.0% (2.9% en diciembre 2018) y créditos diferidos con el 1.6% (1.6% en diciembre 2018).

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

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$6,688.2 lo que representa un decremento del 10.0% comparado con los \$7,427.1 reflejados al 31 de diciembre de 2018. El decremento se debe principalmente a los abonos a capital realizados en el ejercicio.

	2019	2018	Moneda	Fecha de vencimiento	Garantía	Tasa de interés
<b>Corto plazo</b>						
Intereses devengados por pagar	\$9.5	\$11.4				
<b>Total a corto plazo</b>	<b>\$9.5</b>	<b>\$11.4</b>				
<b>Largo plazo</b>						
F-1036 8261000001 (1)	\$776.2	\$744.9	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
F-1036 8261000002 (1)	974.1	755.1	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
F-1644 8282800001(2)	578.0	711.1	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
F-1739 8286400001 (3)	431.5	732.6	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
F-1739 8286400002(3)	625.2	904.1	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
F-1739 8286400003(3)	1,285.9	1,100.7	MN	s/vencimiento proyectos	Fiduciaria	Variable
Línea 42 mdp 85100858 (4)	\$33.7	\$42.2	MN	01/10/2023	N/A	Fija
Línea SHF individual 2761000003 (5)	\$1,974.1	\$2,425.0	MN	14/11/2038	Fiduciaria	Fija
<b>Total a largo plazo</b>	<b>\$6,678.7</b>	<b>\$7,415.7</b>				
<b>Total</b>	<b>\$6,688.2</b>	<b>\$7,427.1</b>				

**b.2.3 Capital contable**

Al 31 de diciembre de 2019 ascendió a \$1,618.0, lo que representa un incremento del 10.8% comparado con los \$1,459.9 reflejados al 31 de diciembre de 2018. Los movimientos en el capital respecto a diciembre 2018 se explican debido a la utilidad del ejercicio por \$186.7.

### **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 y instituciones de banca múltiple como Banca Mifel los cuales son actualmente nuestras fuentes 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.

En febrero de 2019 se realizó una recompra de acciones al Fideicomiso HSBC 244520, por \$29, siendo que en el capital se representa en la cuenta de Acciones en Tesorería mientras se decida si se colocan o cancelan, en cumplimiento de la NIF C11, Capital Contable.

## 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 2019, 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	Vector Casa de Bolsa, S.A. de C.V.	63	Ninguno
<b>Consejeros Propietarios:</b>				
Lic. Juan Pablo Corral Mijares	N/A	Casa Metropolitana S.A. de C.V. y Promotora de Vivienda Casamet S.A. de C.V.	58	Ninguno
Mtro. Juan Manuel Govea Soria	N/A	Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C.	45	Ninguno
Lic. David Cueva Sada (Provisional)	N/A	Unicredix, SOFOM	34	Ninguno
<b>Consejeros Independientes</b>				
C.P. George Ian Anthony McCarthy Sandland	N/A	Fundación Dondé	65	Ninguno
Lic. Hector Campa Martínez	N/A	Consejero	70	Ninguno

Consejo de Administración	Tiempo laborando en Metrofinanciera	Empresa donde labora	Edad	Parentesco
Ing. Gerardo Coindreau Farías	N/A	Consejero	65	Ninguno
Secretario				
Lic. José Luis Lozano Aguilar	8	Metrofinanciera	69	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. 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) Mtro. Juan Manuel Govea Soria

Miembro del Consejo de Administración desde abril de 2019. Es egresado de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México y es egresado de la maestría en Finanzas de la EGADE Business School. Los primeros 12 años de su carrera profesional se centraron en el sector privado laborando en

Banamex como operador de tipo de cambio y donde tuvo la oportunidad de trabajar para el banco en Londres, Inglaterra por dos años. Posteriormente, ingresó al sector corporativo por cinco años trabajando en Televisa, en específico en el área de inversiones. A partir de 2008, ingresó al sector público; del 2008 al 2013 laboró en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la Unidad de Crédito Público (UCP). Dentro de la UCP, gestionó la colocación de deuda del Gobierno Federal tanto en el mercado local como en los mercados internacionales. Del 2013 a febrero de 2019, fue el encargado de dirigir las actividades de Tesorería Nacional en Sociedad Hipotecaria Federal, Banca de Desarrollo. En febrero de 2019 fue designado como Director General Adjunto de Finanzas del banco.

d) Lic. David Cueva Sada

Miembro (Provisional) del Consejo de Administración desde noviembre de 2019, cargo que tendrá que ser ratificado por acuerdo de la asamblea general ordinaria de acciones. Es egresado de la carrera de Derecho en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey y cuenta con Maestría en Derecho Internacional y certificación en Administración de Empresas por Northwestern University Pritzker School of Law y Kellogg School of Management. Es Cofundador y Director General de Unicredix, SOFOM enfocada en brindar soluciones al tema de inclusión financiera en México. Asimismo, es Presidente Regional Norte de la ASOFOM, es miembro de Consejo Consultivo de Nacional Financiera en Coahuila y es miembro independiente del Consejo de Administración de una SOFOM dedicada al otorgamiento de Microcrédito. Fue catedrático en las materias de Derecho Comercial Internacional y Competencia de Económica en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

e) Lic. George Ian 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 Dondé Banco.

f) 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.

g) 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 2019, 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	50	6	22
Rita del Carmen Zamudio Villaseñor	Director Ejecutivo de Administración y Finanzas	36	4	9
Gabriel González	Director Ejecutivo de Crédito	39	18	18

Nombre del empleado	Puesto	Edad	Antigüedad en la Sociedad	Experiencia en el sector (Financiero y/o Hipotecario)
Mario Navelo Gómez	Director Ejecutivo de Promoción	40	1	19
Román Jiménez Marengo	Director Ejecutivo de Gestión y Comercialización de Activos	43	6	15
Vacante	Director Ejecutivo de Jurídico	N/A	N/A	N/A
Mario Guillermo Arteaga Meléndez	Titular de la Unidad de Administración Integral de Riesgos	32	4	7
María del Pilar Sala González	Director Control de Interno	44	2	20
Yemmer Salamanca Álvarez	Director de Auditoría Interna	38	4	16
Vicente Carrillo Ceniceros	Director de Inversión Inmobiliaria y Recuperación	59	9	28

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 2019 y 2018 ascendió a \$3.7 y \$3.5 millones de pesos, respectivamente.
- El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2019 y 2018 por el personal directivo clave de la

Sociedad ascendió a \$48.0 y \$48.7 millones de pesos, respectivamente. El número de personas fueron 16 en 2019 y 14 en 2018.

- Respecto a la compensación y las prestaciones del personal de la Sociedad para 2019, 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 2018. Al inicio del año se establecen los objetivos para las áreas de negocio, cuyo seguimiento se realiza mensualmente.
- 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 2019.

Prestaciones:

- Vacaciones: Inicia los dos primeros años con 8 días, posteriormente crece según la tabla de ley.
- Aguinaldo: El equivalente a 30 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.
- Vales de Despensa: corresponde al 20% sobre el sueldo diario del empleado, topado a un salario mínimo, se calcula por días laborados y se paga de manera quincenal.
- Servicio Médico: Adicional al servicio médico institucional, el personal cuenta con una póliza de Gastos Médicos Mayores.



- o 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.
- o 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 2019 la Sociedad determinó un Índice de Capitalización del 14.75% (12.10% en 2018), 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:

	2019	2018
Activos en riesgo de mercado	1,572	\$1,893
Activos en riesgo de crédito	7,654	7,912
Activos en riesgo operacional	771	674
Activos en riesgo totales	9,997	10,479
<b>Capital neto</b>	<b>\$1,475</b>	<b>\$1,268</b>
Índice sobre activos sujetos a riesgo de crédito	19.27%	16.02%
Índice sobre activos sujetos a riesgo total	14.75%	12.10%

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 2019 y 2018, la Sociedad cumple con los índices de capitalización establecidos en las Disposiciones y su capital neto se determina como sigue:

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Capital común de nivel 1 antes de ajustes regulatorios	\$1,618.0	\$1,459.9
Beneficios sobre el remanente en operaciones de bursatilización	(112.7)	(118.9)
Intangibles distintos a crédito mercantil	(12.0)	(13.6)
Intangibles otros	(18.6)	(59.5)
Ajustes regulatorios totales al capital común de nivel 1	(190.1)	(192.0)
Capital común de nivel 1 (CET1)	1,474.6	1,267.9
Capital de nivel 1 (T1=CET1+AT1)	-	-
Capital total (TC=T1+T2)	1,474.6	1,267.9

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 2019, 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 2019 y 2018, es como sigue:

	2019		2018	
	Activos Ponderados	Capital Requerido	Activos Ponderados	Capital requerido
Operaciones con tasa nominal en moneda nacional	860.4	68.8	1,082.5	86.6
Operaciones con sobre tasa en moneda nacional	0.0	0.0	0.0	0.0
Operaciones con tasa real	512.7	41.0	590.1	47.2
Operaciones con tasa referida al salario mínimo general	185.8	14.9	207.0	16.6
Operaciones en UDI's o referidas al INPC	4.1	0.3	7.4	0.6
Posiciones en operaciones referidas al salario mínimo general	9.1	0.7	6.5	0.5

**c) Riesgo de crédito**

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

	2019		2018	
	Activo ponderado	Activo ponderado	Activo ponderado	Capital requerido
De las contrapartes no relacionadas, por operaciones con títulos de deuda	0.0	0.0	0.0	0.0
De los acreditados en operaciones de crédito de carteras	6,386.2	510.9	6,646.5	531.7
Inversiones permanentes y otros activos	1,267.4	101.4	1,265.0	101.2
	7,653.6	612.3	7,911.5	632.5

**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 2019, 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:

	2019		2018	
	Activos Ponderados	Capital requerido	Activos Ponderados	Capital requerido o
Activos sujetos a riesgo operacional	\$771.3	\$61.7	\$674.5	\$54.0
Promedio de ingresos	411.4		359.7	

#### e) Requerimientos de capitalización adicionales

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Sociedad no cuenta con requerimientos adicionales de capitalización.

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

La Institución realiza Pruebas de Estrés para evaluar la suficiencia de capital considerando lo establecido en las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito en su Título Primero Bis sobre los Requerimientos de Capital de las Instituciones de Crédito y en su Anexo 12-B sobre los Requisitos de las pruebas de estrés, ambas emitidas por la CNBV; y tomando en cuenta el Perfil de Riesgo Deseado de la Sociedad, así como los principales factores de riesgo macroeconómicos que inciden en la operación.

Las Pruebas de Estrés son consideradas una herramienta de Administración Integral de Riesgos para la toma de decisiones y cumplimiento regulatorio, y tienen como finalidad identificar, medir, controlar y vigilar los riesgos potenciales a los que se encuentra expuesta la Institución, para detectar cualquier situación que vulnere la solvencia y viabilidad financiera de la entidad. Se realizan mediante la proyección de la situación financiera actual, ligada a los factores internos y macroeconómicos que influyen en el comportamiento de la Sociedad. Para lo anterior, se definen escenarios que suponen estabilidad macroeconómica y escenarios que suponen el deterioro de factores macroeconómicos externos e internos a distintos niveles, que impliquen desviaciones al Plan de Negocios.

Los resultados obtenidos de la implementación de escenarios y su impacto en los estados financieros se presentan ante el Comité de Riesgos, para informar que la Institución cuenta con el capital necesario para continuar con sus operaciones a corto y mediano plazo bajo distintos escenarios.

Cabe mencionar que dentro del Manual de la Administración Integral de Riesgos se definen mecanismos para la realización de acciones correctivas, que abordan conjuntos de estrategias y acciones que deberán tenerse en consideración al momento de implementar planes de corrección para casos de contingencia en los que se observe una desviación a los Límites de Exposición al Riesgo, a los Niveles de Tolerancia, al Perfil de Riesgo Deseado, o se activen los indicadores sobre riesgo de liquidez, mismos que son monitoreados por la UAIR.

### g) Calificaciones

Por el ejercicio de 2019 y 2018 la Sociedad obtuvo las calificaciones de las siguientes agencias calificadoras como sigue:

Año	Calificadora	Calificación (Local)	Calificación (Global)	Concepto
2019	Fitch Ratings	B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte largo plazo
		B(mex)	B	Riesgo Contraparte corto plazo
		AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos Hipotecarios
		AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos a la Construcción
	HR Ratings	HR5	-	Riesgo Contraparte corto plazo
		HR B+	-	Riesgo Contraparte largo plazo

Año	Calificadora	Calificación (Local)	Calificación (Global)	Concepto
2018	Fitch Ratings	B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte largo plazo
		B-(mex)	B-	Riesgo Contraparte corto plazo
		AAFC3(mex)	-	Administrador de Créditos Hipotecarios
		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 aquellos 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 2019 el nivel de deterioro de la cartera individual presentó un decremento, el índice de morosidad (IMOR) se disminuyó a 26.3% (30.1% en 2018). Al cierre de año destaca la calidad, de la cartera empresarial que presenta un IMOR de 1.5% para 2019 (1.5% para 2018).

### **Riesgo de Concentración**

Es la pérdida potencial atribuida a la elevada y desproporcionada exposición a factores de riesgo particulares dentro de una misma categoría o entre distintas categorías de riesgo.

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

Establecer políticas y procedimientos que contemplen los niveles de concentración a cargo de deudores, contraparte o grupo de contrapartes, sector económico, moneda, región geográfica, actividad económica y dependientes de la materia prima, que consideren Límites de Exposición al Riesgo.



Establecer un proceso para la identificación de la correlación entre la calidad crediticia, la garantía o los colaterales y las contrapartes de las exposiciones, así como de los vínculos entre las exposiciones y las correlaciones entre los distintos tipos de riesgos.

Establecer un proceso para identificar los Factores de Riesgo, que permita asegurar que todas las posiciones significativas expuestas al riesgo de concentración sean cubiertas, incluyendo posiciones tanto dentro como fuera de balance, así como restringidas y no restringidas.

Medir, evaluar, controlar y dar seguimiento a la concentración por tipo de riesgo, por tipo de financiamiento, calificación, sector económico, zona geográfica, deudor, acreditado y contraparte.

Establecer sistemas automatizados permitan la obtención de reportes periódicos y oportunos sobre el riesgo total a cargo de deudores, acreditados o contrapartes (Riesgo Común). Así como de la concentración de riesgos por regiones geográficas, sectores económicos, segmentos de mercado y fuentes de financiamiento.

Calcular las pérdidas potenciales bajo distintos escenarios, incluyendo escenarios extremos.

Identificar el posible riesgo de concentración en el cual podría incurrir por las fusiones, adquisiciones y operaciones, servicios, productos y líneas de negocio que sean nuevos para la Sociedad.

### **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 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:
    - a) Perfil de Riesgos
    - b) Límites de exposición al riesgo.
    - c) Niveles de tolerancia.
    - d) Plan de proyección de capital y de capitalización.
  - V. Previa aprobación del Consejo, y de acuerdo con los objetivos, lineamientos y políticas:
    - a) Autorizar de manera excepcional que se excedan los límites específicos de exposición al riesgo.
    - b) 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:
    1. Evolución histórica de riesgos asumidos por la Sociedad:
      - a) Mensualmente, información relativa a riesgos discretionales.
      - b) Trimestralmente, información relativa a riesgos no discretionales.
      - c) Medición del riesgo de mercado, liquidez y crédito por las operaciones con instrumentos financieros, incluyendo derivados.
      - d) Información sobre desviaciones y sus causas.
    2. Recomendaciones por parte de la UAIR para disminuir las exposiciones observadas o para modificar los límites de exposición al riesgo y niveles de tolerancia.

3. 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:

1. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Suscribir la evaluación técnica de los aspectos de la Administración Integral de Riesgos para su presentación al Consejo y a la Comisión.

8. 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.
9. Proponer para aprobación del Consejo, el Plan de Financiamiento de Contingencia y sus modificaciones posteriores.
10. 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.
11. Suscribir el informe de la Evaluación de Suficiencia de Capital.
12. 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 discretionales (mensualmente), así como la incidencia e impacto en el caso de los riesgos no discretionales (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.

## 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:

Cartera:

Calificación	2019			2018		
	Empresarial	Individual	Total	Empresarial	Individual	Total
A-1	3,676	1,245	4,921	3,601	1,342	4,944
A-2	945	21	967	697	32	729
B-1	303	12	315	269	13	282
B-2	48	11	59	400	19	419
B-3	86	8	94	-	10	10
C-1	56	33	89	168	40	207
C-2	-	112	112	17	148	165
D	87	211	298	96	284	381
E	-	181	181	-	242	242
Total	5,202	1,835	7,037	5,248	2,131	7,379

Preventivas:

Calificación	2019			2018		
	Empresarial	Individual	Total	Empresarial	Individual	Total
A-1	17.9	1.8	19.6	18.1	1.9	20.0
A-2	35.2	.1	35.3	7.5	.2	7.7
B-1	5.2	.1	5.3	4.5	.1	4.6
B-2	1.1	.1	1.2	9.0	.2	9.3
B-3	8.1	.1	8.3	.0	.2	.2
C-1	6.1	1.1	7.2	9.4	1.3	10.7
C-2	.0	17.5	17.5	2.0	22.5	24.5
D	57.2	60.0	117.2	33.2	79.5	112.7
E	.0	111.3	111.3	.0	151.1	151.1

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

Saldos al inicio del ejercicio	\$	<u>2019</u>	\$	<u>2018</u>
Incremento neto		341		506
Condonaciones, adjudicados, quitas y castigos		130		201
Saldos finales		(148)		(366)
Cobertura de cartera vencida	\$	<u>323</u>	\$	<u>341</u>
		57%		47%

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

<u>Tipo de cartera</u>	<u>Exposición al incumplimiento</u>	<u>Probabilidad de incumplimiento ponderada</u>	<u>Severidad de la pérdida ponderada</u>
Comercial	\$ 5,202	3.8%	38.3%
Hipotecaria	1,835	24.0%	22.9%
Total	\$ 7,037	9.0%	34.3%

<u>Tipo de cartera</u>	<u>Exposición al incumplimiento</u>	<u>2018</u> <u>Probabilidad de incumplimiento ponderada</u>	<u>Severidad de la pérdida ponderada</u>
Comercial	\$ 5,249	4.3%	38.4%
Hipotecaria	2,130	27.4%	24.0%
Total	\$ 7,379	11.0%	34.3%

## 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 2019 el ajuste salarial por inflación correspondió a un 1.94%. Además se otorgó un incremento determinado mediante el resultado de la evaluación del desempeño y/o encuesta de servicio.

El Comité de Prácticas Societarias, Nominaciones y Remuneraciones se reunió durante el 2019 en 4 ocasiones de forma ordinaria.

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2019 y 2018 por el personal de la Sociedad ascendió \$167.5 millones de pesos (\$146.8 fijo y \$20.6 variable) y \$160.1 millones de pesos (\$133.9 fijo y \$26.2 variable), respectivamente.

El número de empleados al cierre del año 2019 y 2018 fue de 266 y 276, respectivamente.

Durante el ejercicio de 2019 y 2018 el número de salidas fue de 54 y 52, respectivamente, el cual represento un desembolso en 2019 y 2018 de \$6.1 y \$2.9 millones de pesos, respectivamente.

## VIII. Operaciones con partes relacionadas

### a. Saldos

Los principales saldos con partes relacionadas (SHF-FOVI) al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se muestran como sigue:

	2019	2018
<b>Por cobrar:</b>		
Préstamos a empleados	\$13.6	\$14.1
<b>Por pagar:</b>		
Préstamos Bancarios y pasivos bursátiles	\$6,688.2	\$7,427.1

### b. Transacciones

Los estados de resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, incluyen las siguientes operaciones celebradas con partes relacionadas:

Ingresos		
	2019	2018
Comisiones por Administración	\$15.6	\$14.9

Egresos		
Gastos por intereses	\$662.9	\$697.8
Gastos por comisiones	\$0.1	\$1.0

## IX. Comentarios adicionales de la Administración

Durante 2019, se llevaron a cabo negociaciones con Banca Mifel para la contratación de una línea de crédito por \$1,180.0, cuya finalidad serían créditos a la construcción, infraestructura o capital de trabajo, así como cualquier otro producto, el cual se someterá a los órganos colegiados de MIFEL.

El 8 de diciembre de 2019 se concretó la firma para constitución del fideicomiso que albergará los colaterales de la línea; y se espera que al cierre de Enero 2020 se firme el contrato de crédito y administración. Dicha línea de crédito permitirá la diversificación de las fuentes de financiamiento, lo cual se verá reflejado en tasas más competitivas, así como generación de valor en la posibilidad de una mayor colocación.

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

La Sociedad preparó una proyección de negocios a 6 años (2019-2024) 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. En dicha proyección, la Sociedad estará en condiciones de seguir generando utilidades.

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.

Si bien, para 2018 se logró la reestructura de pasivos, esto ha implicado nuevos retos para Metrofinanciera, como el cumplimiento de pagos contractuales de cartera individual, y la importancia de cuidar los valores

de desincorporación para recuperar las garantías y no desaforar los portafolios.

Asimismo, las mejoras en condiciones financieras han posicionado a la Sociedad en una mejor solvencia y rentabilidad, sin embargo, derivado a la contracción en el sector y la incertidumbre del país, se busca implementar un Plan de Negocio retador pero conservador soportado en 5 objetivos estratégicos:

- Mejorar la calificación crediticia y la solvencia de la compañía
- Maximizar la recuperación de cartera empresarial e individual
- Asegurar la recuperación de flujo de los Bancos de Tierras
- Diversificar fuentes de fondeo con mejores condiciones financieras
- Crecimiento del crédito empresarial

Lo anterior, en el marco de una administración prudencial de riesgos, automatización de procesos y bajo el rigor que conlleva ser Entidad Regulada.

Respecto al crecimiento del crédito empresarial, si bien para 2020 se estima un ambiente contraído, se buscará continuar incrementando la participación de mercado y posicionamiento como un intermediario financiero sólido con productos que la banca tradicionalmente no otorga y explotando sus ventajas competitivas frente a ésta.

En cuanto a recuperación de cartera empresarial e individual y los Bancos de Tierras, se han implementado estrategias particulares para cada tipo de activo que conduzcan a la mejora y/o contención de deterioro, y la maximización de su recuperación con un enfoque de valor de dinero en el tiempo, que permita alcanzar los niveles de recuperación comprometidos en la reestructura de 2018.

#### Administración de Riesgos

Durante el año 2019 se llevaron a cabo distintas actividades con el objeto de dar cabal cumplimiento a las disposiciones aplicables en materia de Administración Integral de Riesgos, destacando entre otras las siguientes:

Con base en el Plan de trabajo sobre el cumplimiento regulatorio del Marco Integral para la Administración de Riesgos, los principales avances fueron la aprobación de la metodología del Backtesting de VaR y el Backtesting de la pérdida esperada. Por otra parte, se crearon indicadores internos: i) el indicador Prima de Riesgo, el cual permite conocer el costo que se tiene por

la administración de la cartera y ii) el tablero de indicadores, cuyo principal objetivo es el seguimiento de distintas variables que nos permitan anticipar el comportamiento de los proyectos.

Asimismo, se realizaron las revisiones y calibraciones en los Límites Globales y Específicos de Exposición al Riesgo, con el fin de alinearlos a la tendencia de crecimiento del mercado.

Adicionalmente, se dio seguimiento a la evolución de las Estimaciones Preventivas para Riesgos Crediticios de las carteras empresarial e individual, destacando que durante el periodo de agosto a diciembre 2019 se constituyeron reservas adicionales para la cartera Empresarial.

Por otra parte, la Unidad de Administración Integral de Riesgos se encargó de fortalecer el riesgo operacional de la Institución, creando para su cuantificación y monitoreo, dos indicadores de medición de riesgo en cuanto a procesos; el primero enfocado a mostrar, en función del porcentaje de avance y tiempo de atención, el estatus de las observaciones resultantes de las auditorías de la CNBV; y el segundo, teniendo como fin monitorear la calidad de la información enviada a Banxico en los reportes regulatorios.

Adicionalmente, y con el objeto de estructurar un sistema de riesgos, se desarrollaron planes de remediación a incidencias detectadas por la UAIR, denominándolas "Acciones de Mejora". A partir de lo anterior, se inició el desarrollo del Sistema RACMO cuyo fin será facilitar el proceso de detección de riesgos a nivel Institucional.

Por último, se creó la figura de CISO (Chief Information Security Officer) cuyo objeto es monitorear y salvaguardar la seguridad de la Información de la Institución en todo momento. Acompañado de lo anterior, se crearon nuevas políticas de seguridad de la Información, iniciando así con la generación de un Plan Director.

Dentro de los retos que enfrenta la Sociedad para el año 2020 se encuentra el robustecer a la UAIR, su estructura, metodologías, modelos y procesos, así como trabajar en la implementación de IFRS9, a partir del cambio regulatorio que entrará en vigor en 2021.

#### Activos improductivos:

Al cierre de 2019 se tenían \$2,069.7 de activos improductivos (\$482.7 de cartera individual vencida, \$79.4 de cartera empresarial vencida, \$891.0 en



activos de larga duración disponibles para la venta, \$369.7 de bienes adjudicados provenientes de cartera a la vivienda, \$32.2 de bienes adjudicados provenientes de cartera empresarial y \$214.7 por deudores ejido parcelas), que representan el 24.0% del activo total (23.8% en 2018).

## 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 2019.

  
Lic. José Arturo León García  
Director General

  
Act. Rita del Carmen Zamudio Villaseñor  
Director Ejecutivo de Administración y Finanzas

  
C.P. Alán Noé Calderón Pérez  
Director de Contabilidad y Administración

  
C.P. Yemmer Salamanca Álvarez  
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.