



**REPORTE DE LA  
ADMINISTRACIÓN  
BANCA AFIRME**

**20**

**19**

---

Comentarios de la Administración a los resultados 31 de Marzo 2019.

## Índice del documento

|  |    |
|--|----|
| RESULTADOS DE OPERACIÓN.                                     | 2  |
| ANÁLISIS DEL MARGEN FINANCIERO                               | 2  |
| RENDIMIENTOS GENERADOS POR LA CARTERA DE CRÉDITO             | 2  |
| INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES OPERACIONES DE REPORTO Y |    |
| DISPONIBILIDADES   | 3  |
| PREMIOS E INTERESES DERIVADOS DE LA CAPTACIÓN                | 4  |
| RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO                              | 4  |
| INGRESOS NO FINANCIEROS                                      | 4  |
| COMISIONES Y TARIFAS DERIVADAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS | 4  |
| INTERMEDIACIÓN   | 5  |
| OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN                     | 5  |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                                     | 6  |
| IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS                               | 6  |
| SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL.        | 7  |
| POLÍTICAS DE LA TESORERÍA                                    | 8  |
| CONTROL INTERNO  | 8  |
| COMITÉ DE RIESGOS Y REMUNERACIONES                           | 9  |
| OTROS EVENTOS RELEVANTES                                     | 14 |
| MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN BANCA AFIRME          | 15 |
| CERTIFICACIÓN  | 15 |

## COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA ADMINISTRACION SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACION FINANCIERA DE BANCA AFIRME.

### RESULTADOS DE OPERACIÓN.

Análisis comparativo del periodo terminado el 31 de Marzo de 2019 comparado con el periodo terminado el 31 de Marzo de 2018.

Al cierre del primer trimestre de 2019 la Utilidad de Banca Afirme totalizó 73.9 mdp, un 20.2% mayor al mismo período del ejercicio anterior, este resultado se debe principalmente por el incremento en las comisiones cobradas, así como por el incremento en el margen financiero como consecuencia del crecimiento en la cartera.

### ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO

#### **RENDIMIENTOS GENERADOS POR LA CARTERA DE CRÉDITO**

Al finalizar el primer trimestre de 2019 los intereses generados por la cartera de crédito ascienden a 1,332.1 mdp, un 29.7% mayor que el mismo período del ejercicio anterior. Este movimiento es consecuencia principalmente del incremento en la cartera empresarial la cual muestra un crecimiento de 5,351.7 mdp (32.6%) en forma anual, la Cartera de consumo crece 4,121.7 mdp (125.3%) (*Impactada por la cartera Automotriz proveniente de Arrendadora Afirme que a partir del mes de julio de 2018 consolida con Banca Afirme*) y la Cartera de vivienda muestran un incremento 1,058.0 mdp (17.7%), créditos a entidades financieras muestra un decremento del -61.0% derivado de la consolidación de Arrendadora Afirme con Banca Afirme, la cartera de entidades Gubernamentales muestra un decremento del 37.2% lo que impacta en la disminución de los intereses cobrados por este tipo de créditos; por otro lado, el incremento en las tasas de interés de referencia TIIE que pasa de 7.51% a 8.41% de Diciembre 2017 a Diciembre 2018 contribuye de igual manera en dichos crecimientos.

|  | I Trim 18       | IV Trim 18      | I Trim 19       | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Intereses de cartera de crédito</b> | <b>1,027.40</b> | <b>1,289.00</b> | <b>1,332.06</b> | <b>304.7</b>                | <b>29.65%</b>           |
| Créditos al comercio                   | 461.45          | 634.00          | 657.19          | 195.74                      | 42.42%                  |
| Créditos a entidades financieras       | 29.21           | 9.68            | 11.52           | (17.69)                     | -60.56%                 |
| Créditos al consumo                    | 298.88          | 422.87          | 425.01          | 126.14                      | 42.20%                  |
| Créditos a la vivienda                 | 147.04          | 174.80          | 180.37          | 33.33                       | 22.67%                  |
| Créditos a entidades gubernamentales   | 90.82           | 47.65           | 57.97           | (32.85)                     | -36.17%                 |

Durante el periodo mencionado, las comisiones por operaciones de crédito presentan un incremento del 27.8% anual como resultado del crecimiento de cartera mencionado anteriormente.

|  | I Trim 18    | IV Trim 18   | I Trim 19    | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|--|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Comisiones a Favor por Operaciones de Crédito</b> | <b>30.09</b> | <b>39.26</b> | <b>38.46</b> | <b>8.37</b>                 | <b>27.82%</b>           |
| Créditos al comercio                                 | 12.82        | 17.84        | 17.32        | 4.50                        | 35.10%                  |
| Créditos al consumo                                  | 15.77        | 19.49        | 19.25        | 3.48                        | 22.07%                  |
| Créditos a la vivienda                               | 1.50         | 1.93         | 1.89         | 0.39                        | 26.00%                  |

### **INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES, OPERACIONES DE REPORTO Y DISPONIBILIDADES.**

Además de la explicación anual sobre el aumento en las posiciones en reporto, Banca Afirme ha estado incrementado significativamente sus compras en reporto para darle servicio a los clientes de la Institución, ya que ha disminuido sus posiciones en directo, pero ha aumentado las compras de títulos en reporto. Lo anterior ha disminuido significativamente el riesgo de esta Institución ya que buena parte de estos riesgos han sido adquiridos por Banco de Inversión Afirme. Esto es muy evidente en la comparación entre el primer trimestre del 2018 vs el primer trimestre de este año, ya que en el primer trimestre de 2018 Banca Afirme no compraba casi nada de reportos para sus clientes.

La tendencia seguirá siendo la misma en los siguientes trimestres ya que Banca Afirme seguirá disminuyendo sus riesgos en los mercados y estos se seguirán incrementando en nuestro Banco de Inversión.

La disminución en los intereses por inversión en valores se explica por una menor inflación registrada en nuestro país y ya que nuestras posiciones están ligadas significativamente con este indicador. La inflación del año pasado (2018) cerró a niveles de 4.83% muy por arriba de los mostrado en este año.

|  | I Trim 18       | IV Trim 18      | I Trim 19       | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Premios, intereses y primas derivados de inversiones en valores</b>         | <b>1,907.47</b> | <b>2,025.12</b> | <b>2,225.63</b> | <b>318.16</b>               | <b>16.68%</b>           |
| <b>Intereses y Rendimientos a Favor Provenientes de Inversiones en Valores</b> |                 |                 |                 |                             |                         |
| Por títulos para negociar no restringidos                                      | 1,806.94        | 1,307.96        | 1,355.32        | (451.62)                    | -24.99%                 |
| <b>Intereses de Disponibilidades</b>   |                 |                 |                 |                             |                         |
| Disponibilidades Restringidas  | 37.08           | 103.13          | 92.75           | 55.67                       | 150.13%                 |
| <b>Títulos restringidos y en Reporto</b>                                       |                 |                 |                 |                             |                         |
| Intereses cobrados y premios a favor por operaciones de reporto                | 63.45           | 614.03          | 777.56          | 714.11                      | 1,125.47%               |

### INGRESOS PROVENIENTES DE OPERACIONES DE COBERTURA

Al finalizar el primer trimestre de 2019 el resultado de los ingresos provenientes de operaciones de cobertura disminuye -14.1 mdp, debido principalmente a una menor posición de SWAPS.

| SWAPS   | I Trim 18 | IV Trim 18 | I Trim 19 | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|---|-----------|------------|-----------|-----------------------------|-------------------------|
| Ingresos provenientes de operaciones de cobertura | 56.39     | 23.72      | 42.30     | (14.09)                     | -24.99%                 |

### PREMIOS E INTERESES DERIVADOS DE LA CAPTACIÓN

Al cierre del primer trimestre de 2019 los gastos por intereses muestran un aumento del 20.0 %, explicado principalmente por el incremento en los intereses por depósitos a plazo que presentaron un incremento de 188.9 mdp con respecto al ejercicio anterior como consecuencia del incremento de este rubro en el balance de un 56.0%, el rubro de premios por operaciones de reporto se incrementa 197.0mdp lo que representa un 12.0%, el saldo en títulos de crédito emitidos es de 1,901mdp por lo cual se obtuvieron intereses que ascienden a 45.5 mdp durante el primer trimestre de 2019 un 82.2% mayor al mismo período del ejercicio anterior, Todo lo anterior aunado al alza de tasas de Banco de México que resulto en incrementos en nuestras tasas de fondeo

|   | I Trim 18 | IV Trim 18 | I Trim 19 | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|---|-----------|------------|-----------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>GASTOS POR INTERESES</b>                                       |           |            |           |                             |                         |
| Intereses por Depósitos de Exigibilidad Inmediata                 | 221.48    | 272.94     | 254.92    | 33.44                       | 15.10%                  |
| Intereses por Depósitos a Plazo                                   | 275.87    | 349.20     | 464.77    | 188.90                      | 68.47%                  |
| Ventanilla  | 275.87    | 349.20     | 464.77    | 188.90                      | 68.47%                  |
| Intereses a Cargo por Préstamos Interbancarios                    | 62.28     | 52.58      | 89.21     | 26.93                       | 43.24%                  |
| Costos y gastos asociados con el otorgamiento inicial del crédito | 20.98     | 27.57      | 28.92     | 7.94                        | 37.85%                  |
| Intereses por Obligaciones Subordinadas                           | 43.20     | 58.00      | 57.94     | 14.74                       | 34.12%                  |
| Gastos de emisión por colocación de deuda                         | 0.00      | 1.03       | 0.79      | 0.79                        | N/A                     |
| Intereses por Títulos de Crédito Emitidos                         | 24.97     | 79.62      | 45.50     | 20.53                       | 82.20%                  |
| Premios a Cargo por operaciones de Reporto                        | 1,646.34  | 1,633.16   | 1,843.33  | 196.99                      | 11.97%                  |
| En Operaciones de Reporto   | 1,646.34  | 1,633.16   | 1,843.33  | 196.99                      | 11.97%                  |
| Gastos provenientes de operaciones de cobertura                   | 36.73     | 17.97      | 11.60     | (25.14)                     | -68.43%                 |
| Total Gastos Por Intereses  | 2,331.86  | 2,492.06   | 2,796.97  | 465.12                      | 19.95%                  |

### RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO

|  | I Trím 18     | IV Trím 18    | I Trím 19     | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|--|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Resultado del Margen Financiero</b> | <b>689.49</b> | <b>885.39</b> | <b>841.47</b> | <b>151.98</b>               | <b>22.04%</b>           |
| Total de Intereses Cobrados            | 3,021.35      | 3,377.45      | 3,638.45      | 617.10                      | 20.42%                  |
| Total de Intereses Pagados             | 2,331.85      | 2,492.06      | 2,796.97      | 465.12                      | 19.95%                  |

## INGRESOS NO FINANCIEROS

### COMISIONES Y TARIFAS DERIVADAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Durante el primer trimestre de 2019 se presenta un incremento del 54.2% en las comisiones cobradas, esta variación se debe principalmente al rubro de actividades fiduciarias que tiene un incremento de 115.2.0 mdp por servicios prestados por reestructuración, banca electrónica muestra un crecimiento del 36.8 mdp que es el resultado de la estrategia de Banca Afirme de incrementar sus operaciones por medios electrónicos para continuar mejorando los servicios al cliente por esta vía.

|                                      | I Trím 18     | IV Trím 18    | I Trím 19     | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Comisiones y Tarifas Cobradas</b> | <b>363.73</b> | <b>533.75</b> | <b>560.72</b> | <b>196.99</b>               | <b>54.16%</b>           |
| Operaciones de crédito               | 8.78          | 9.33          | 10.35         | 1.56                        | 17.76%                  |
| Transferencias de fondos             | 3.48          | 3.97          | 3.69          | 0.21                        | 5.95%                   |
| Actividades fiduciarias              | 49.20         | 151.52        | 164.38        | 115.18                      | 234.10%                 |
| Avalúos                              | 1.65          | 4.09          | 2.61          | 0.95                        | 57.60%                  |
| Manejo de cuenta                     | 8.40          | 9.79          | 9.22          | 0.82                        | 9.75%                   |
| Banca electrónica                    | 210.40        | 253.56        | 247.24        | 36.83                       | 17.51%                  |
| Avales                               | 0.11          | 0.08          | 0.08          | (0.04)                      | -33.63%                 |
| Cobro de derechos                    | 25.68         | 15.34         | 25.36         | (0.32)                      | -1.23%                  |
| Asesoría financiera                  | 3.80          | (0.23)        | 6.15          | 2.35                        | 61.97%                  |
| Otras comisiones y tarifas cobradas  | 26.84         | 38.13         | 36.66         | 9.82                        | 36.59%                  |

### RESULTADO POR INTERMEDIACIÓN

El resultado del primer trimestre de 2019 de intermediación ha sido más positivo que el primer trimestre del 2018 porque las sobretasas de los títulos que tenemos en posición han mostrado bajas más importantes que en el año anterior, sobretodo porque tuvieron alzas en los últimos trimestres del año pasado, que se han visto compensadas durante 2019, además de que la percepción de riesgo se ha disminuido sobre todo por los inversionistas extranjeros, lo que ha generado estabilidad en las tasas y en muchos casos bajas importantes. A diferencia de los años anteriores se han realizado más operaciones de compra venta que han provocado que los ingresos se distribuyan de manera más pareja entre la valuación y la compraventa.

La Institución continúa participando activamente en los mercados financieros, incluido Mercado de Dinero y Operaciones de Cambios, aplicando estrategias de inversión y operación bajo los límites de riesgo autorizados.

|   | I Trim 18      | IV Trim 18     | I Trim 19    | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|---|----------------|----------------|--------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Resultado por Valuación a Valor Razonable y Decremento por Títulos Valuados a Costo.</b> | <b>137.29</b>  | <b>(11.56)</b> | <b>15.62</b> | <b>(121.67)</b>             | <b>88.62%</b>           |
| Títulos para Negociar   | 137.34         | (11.52)        | 15.65        | (121.69)                    | 88.60%                  |
| Instrumentos Derivados con Fines de Cobertura   | (0.05)         | (0.04)         | (0.03)       | 0.02                        | 40.00%                  |
| <b>Resultado por compraventa de valores y divisas</b>                                       | <b>(55.98)</b> | <b>47.24</b>   | <b>59.02</b> | <b>115.00</b>               | <b>-205.43%</b>         |
| Títulos para negociar   | (75.71)        | 10.48          | 31.02        | 106.73                      | -140.97%                |
| Resultado por compraventa de divisas  | 19.73          | 36.76          | 28.00        | 8.27                        | 41.92%                  |
| <b>Total Resultado por Intermediación</b>   | <b>81.31</b>   | <b>35.68</b>   | <b>74.64</b> | <b>(6.67)</b>               | <b>8.20%</b>            |

### OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN

Para el cierre del primer trimestre de 2019 el rubro de otros ingresos (egresos) de la operación presenta un decremento anual de 85.1 mdp, explicado principalmente por la creación de reserva de Fiduciario 77.3mdp, otros ingresos muestra un incremento de 10.7mdp como consecuencia de ingresos no recurrentes.

|   | I Trim 18    | IV Trim 18    | I Trim 19      | MONTO VAR<br>IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
|---|--------------|---------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Otros Ingresos (Egresos) de la Operación Netos</b>                   | <b>35.09</b> | <b>134.86</b> | <b>(49.98)</b> | <b>(85.07)</b>              | <b>-242.41%</b>         |
| Recup de equipo, Quebrantos y Castigos Netos                            | 12.54        | 3.61          | (77.34)        | (89.88)                     | -716.62%                |
| Liberación de reservas, utilidad o Pérdida en vta de Bienes Adjudicados | 6.20         | (7.96)        | 0.31           | (5.88)                      | -94.92%                 |
| Otros   | 16.36        | 139.20        | 27.05          | 10.69                       | 65.36%                  |

### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Al cierre del primer trimestre de 2019 los gastos de Administración presentaron un incremento anual del 22.0%, debido principalmente al aumento en remuneraciones y prestaciones derivado del pago de incentivos al área comercial así como al incremento en la plantilla laboral los gastos por honorarios que se incrementan 22.8% que representan 27.6mdp debido a un aumento en honorarios por servicios profesionales, otros gastos de operación presentan un aumento de 12.1% principalmente como consecuencia de un incremento en las operaciones de tarjeta de crédito y al incremento en el traslado de valores derivado del incremento en las operaciones de los ATM, el rubro de renta aumento un 13.9% y las Cuotas IPAB se incrementa un 37.9%.

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                   | I Trim 18     | IV Trim 18    | I Trim 19     | MONTO VAR      |                         |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------------------|
|  |               |               |               | IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
| Remuneraciones y Prestaciones              | 245.59        | 282.47        | 304.55        | 58.96          | 24.01%                  |
| Honorarios                                 | 121.04        | 145.83        | 148.66        | 27.62          | 22.82%                  |
| Rentas                                     | 67.10         | 71.76         | 76.42         | 9.32           | 13.89%                  |
| Promoción                                  | 20.09         | 23.58         | 17.73         | (2.35)         | -11.71%                 |
| Otros Gastos de Operación y Administración | 176.82        | 208.37        | 198.29        | 21.47          | 12.14%                  |
| Impuestos Diversos                         | 32.28         | 38.89         | 46.86         | 14.58          | 45.18%                  |
| Depreciaciones y Amortizaciones            | 51.71         | 64.32         | 74.31         | 22.60          | 43.71%                  |
| Conceptos no Deducibles para ISR           | 2.28          | 5.71          | 2.24          | (0.05)         | -2.04%                  |
| Cuotas IPAB                                | 39.64         | 49.32         | 54.65         | 15.01          | 37.87%                  |
| PTU Causado                                | 5.92          | 22.54         | 6.24          | 0.31           | 5.28%                   |
| <b>Total</b>                               | <b>762.46</b> | <b>912.79</b> | <b>929.94</b> | <b>167.49</b>  | <b>21.97%</b>           |

### IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS

|                                  | I Trim 18 | IV Trim 18 | I Trim 19 | MONTO VAR      |                         |
|----------------------------------|-----------|------------|-----------|----------------|-------------------------|
|                                  |           |            |           | IT 18 VS IT 19 | % VAR<br>IT 18 VS IT 19 |
| Impuesto sobre la Renta Causado  | (21.94)   | (100.87)   | (68.23)   | (46.28)        | -210.93%                |
| Impuesto sobre la Renta Diferido | 3.88      | 63.31      | 45.60     | 41.72          | 1,074.92%               |

Al término del primer trimestre de 2019 Banca Afirme presenta en forma individual sus declaraciones de impuestos, y a la fecha no tiene créditos o adeudos fiscales pendientes.

### SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL

Las fuentes internas de liquidez del Banco están constituidas tanto por la emisión de papel propio, la captación tradicional y las fuentes externas provenientes de las líneas de crédito otorgadas por instituciones financieras y banca de desarrollo.

#### *Nivel de endeudamiento al terminar el primer trimestre de 2019*

El pasivo total de Banca Afirme al 31 de Marzo de 2018 y 2019, ha sido de \$137,630 mdp y \$114,817 mdp respectivamente. En la siguiente tabla se muestra el pasivo total de Banca Afirme correspondiente a dichos ejercicios:



Cifras en Millones de pesos

|   | Marzo 2018     | Marzo 2019     | Variación      | %           |
|---|----------------|----------------|----------------|-------------|
| <b>Pasivos Totales</b>                      |                |                |                |             |
| Captación Tradicional                       | 41,546         | 52,608         | 11,062         | 27%         |
| Títulos de crédito emitidos                 | 3,046          | 1,901          | -1,145         | -38%        |
| Préstamos Interbancarios y Otros Organismos | 2,920          | 4,286          | 1,366          | 47%         |
| Acreedores por Reporto                      | 86,632         | 52,543         | -34,089        | -39%        |
| Operaciones con Valores y Derivadas         |                |                |                |             |
| Otras Cuentas por Pagar                     | 1,899          | 1,470          | -429           | -23%        |
| Creditos Diferidos                          | 2              | 3              | 1              | 91%         |
| Otros Pasivos                               | 1,586          | 2,006          | 419            | 26%         |
| <b>Total Pasivo</b>                         | <b>137,630</b> | <b>114,817</b> | <b>-22,814</b> | <b>-17%</b> |

## EVOLUCIÓN DEL BALANCE GENERAL

Los activos totales de Banca Afirme muestran una disminución durante el ejercicio debido principalmente a la transferencia de las actividades de banca de inversión y servicios de banca especializada al Banco de Inversión Afirme, S.A. por un monto de 52,464 mdp, cabe destacar el crecimiento en la cartera de crédito, que muestra un crecimiento sostenido durante los últimos tres ejercicios (explicado anteriormente), principalmente en la cartera Comercial, Consumo (impactada por la cartera de Arrendadora) y Vivienda como consecuencia de la estrategia orientada en ese sentido.

La captación muestra el mismo comportamiento donde se muestran crecimientos durante los tres últimos ejercicios tanto en vista como en plazo, los préstamos interbancarios se incrementan como consecuencia de un mayor fondeo en la banca de desarrollo principalmente Nafin y Bancomext, para dar apoyo en las operaciones de la Banca Empresarial, por otro lado se mantiene un saldo en títulos de crédito por un monto de 1,900.8mdp para fortalecer los indicadores del Banco y dar soporte al crecimiento de la colocación.

| INDICADORES RELEVANTES   | IT 18         | III 18        | III 18        | IV 18         | IT 19         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Índice de morosidad (cartera vencida / cartera total)                          | 2.00%         | 2.10%         | 2.27%         | 2.52%         | 2.73%         |
| Cobertura de cartera vencida (estimación preventiva / cartera vencida)         | 1.46          | 1.37          | 1.48          | 1.35          | 1.27          |
| Eficiencia operativa (gastos de admon. y promoción / activo total promedio)    | 2.13%         | 2.33%         | 2.63%         | 2.59%         | 3.14%         |
| ROE (rentabilidad sobre capital)   | 5.78%         | 6.06%         | 15.28%        | 9.30%         | 5.70%         |
| ROA (rentabilidad sobre activos)   | 0.17%         | 0.18%         | 0.54%         | 0.33%         | 0.25%         |
| Índice de Liquidez (activos líquidos / pasivos líquidos)                       | 0.91          | 0.92          | 0.91          | 0.91          | 0.89          |
| MIN (margen financiero ajustado por riesgos crediticios / activos productivos) | 1.38%         | 1.36%         | 1.57%         | 1.57%         | 2.04%         |
| <b>Banca Afirme</b>  |               |               |               |               |               |
| Índice de Capitalización de Crédito  | 18.45%        | 17.69%        | 17.20%        | 17.83%        | 17.38% (1)    |
| Índice de Capitalización Total   | 12.86%        | 12.56%        | 13.38%        | 13.55%        | 13.30% (1)    |
| Índice de Capital Básico   | 11.42%        | 11.18%        | 11.95%        | 10.99%        | 10.81% (1)    |
| <b>Activos sujetos a riesgo de crédito, mercado y operativo</b>                |               |               |               |               |               |
| de crédito   | 29,173        | 30,847        | 32,682        | 35,661        | 36,542 (1)    |
| de mercado   | 8,480         | 8,331         | 4,913         | 5,757         | 5,526 (1)     |
| de operativo   | 4,224         | 4,263         | 4,422         | 5,494         | 5,681 (1)     |
| <b>Total</b>   | <b>41,878</b> | <b>43,440</b> | <b>42,017</b> | <b>46,912</b> | <b>47,749</b> |

(1) Dato previo antes de replicas con Banxico

## POLÍTICAS DE LA TESORERÍA

La Tesorería se rige por políticas internas acordes a la regulación emitida por diversas autoridades, así como niveles prudenciales de riesgo definidos por órganos colegiados internos entre otros respecto a:

- Operaciones activas y pasivas;
- Registro contable de las transacciones;
- Coeficientes de liquidez;
- Capacidad de los sistemas de pago; y
- Riesgos de mercado, liquidez y crédito.

El principal objetivo de la Tesorería es nivelar los requerimientos o excedentes de fondeo entre las distintas unidades de negocio para maximizar la rentabilidad, cuidando la adecuada administración de los riesgos a los que se encuentra afecto, en apego a las disposiciones oficiales vigentes.

## CONTROL INTERNO

Banca Afirme está sujeto a un Sistema de Control Interno en los que sus objetivos, políticas y lineamientos son fijados y aprobados por el Consejo de Administración, mediante una metodología común y homogénea que es acorde a la Disposiciones de carácter prudencial que instruye la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Los alcances del Sistema de Control Interno establecen la implementación de mecanismos de operación, acordes a las estrategias y fines de las entidades, permitiendo prever una seguridad razonable a sus procesos de gestión, así como para sus procedimientos de registro y automatización de datos.

Las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y su personal están enfocadas a procurar eficiencia y eficacia en la realización de las actividades y permiten identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar riesgos que pudieran generarse en el desarrollo del objeto social y tienen como premisa institucional, mitigar las posibles pérdidas o contingencias en que se pudiera incurrir.

Asimismo, se implementaron medidas y controles para que la información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa sea correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna con el propósito de que coadyuve al estricto cumplimiento de las regulaciones y normatividad aplicable y que contribuya a la adecuada toma de decisiones.

Los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno son revisados por lo menos una vez al año por el Consejo de Administración, mediante el análisis y evaluación de los reportes formulados por la Dirección General y por el Comité de Auditoría.

## **COMITÉ DE RIESGOS Y REMUNERACIONES**

### **Información Cualitativa Sistema Remuneraciones**

- a) Para todos los puestos existe una remuneración fija que consiste de un sueldo base mensual y prestaciones garantizadas que pueden ser anuales ó mensuales, tales como:
- Aguinaldo, 30 días al año.
  - Prima Vacacional, 25% de los días de vacaciones de acuerdo a la tabla de LFT.
  - Fondo de Ahorro, 10% mensual con tope legal.

Los puestos Directivos cuentan con esquemas de bonos por cumplimiento de objetivos y/o metas de negocio, rentabilidad, proyectos de mejora y eficiencia, evaluaciones de nivel de servicio, etc.

- b) El Comité de Remuneraciones se integró en el Comité de Riesgos y su función es evaluar y en su caso autorizar los ajustes necesarios a los esquemas de remuneración del personal elegible, en cumplimiento con la normatividad emitida para tal efecto.  
El Comité de Riesgos y Remuneraciones está formado por:

|   |
|---|
| <b>Presidente<br/>Consejero Independiente</b>               |
| <b>Consejero</b>  |
| <b>Consejero Independiente</b>                              |
| <b>Director General</b>                                     |
| <b>Titular de Administración Integral de Riesgos</b>        |
| <b>Director General Adjunto de Riesgo y Crédito</b>         |
| <b>Director General Adjunto Administración Corporativa</b>  |
| <b>Secretario<br/>Director Jurídico y Fiduciario</b>        |
| <b>Experto Independiente<br/>Invitado con voz, sin voto</b> |

Se cuenta con un Asesor Externo de Recursos Humanos para los diferentes temas relativos a remuneraciones, capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección, etc.

En este Comité participa la Dirección de Recursos Humanos para informar y en su caso solicitar la aprobación de modificaciones y/o nuevos esquemas de compensación variable del Sistema de Remuneraciones cuando así sea necesario. La Dirección de Finanzas participa evaluando los resultados de los esquemas de las diferentes áreas.

El Manual de Remuneraciones aplica para los primeros dos niveles de las áreas Staff, para los primeros tres niveles de la Dirección General Adjunta de Negocios y para el área de Mesa de Dinero.

Para el ejercicio 2018 la relación de estos puestos es:

| <b>MESA DINERO</b>                        | <b>DGA NEGOCIOS</b>            | <b>STAFF</b>                       |
|---|--------------------------------|------------------------------------|
| ASISTENTE DIRECCION                       | DIRECTOR ALIANZAS COMERCIALES  | CONTRALOR GENERAL                  |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO                   | DIRECTOR BANCA DIGITAL         | DIRECTOR ANALISIS CREDITO GOBIERNO |
| DIRECTOR DE ANALISIS DE MERCADOS          | DIRECTOR BANCA EMPRESAS        | DIRECTOR ARQUITECTURA DE PROCESOS  |
| DIRECTOR DE MESA DE DISTRIBUCION INTERIOR | DIRECTOR CONSUMO               | DIRECTOR ARQUITECTURA Y METODOLGIA |
| DIRECTOR EJECUTIVO MERCADO DINERO         | DIRECTOR CREDITOS PARAMETRICOS | DIRECTOR AUDITORIA                 |
| DIRECTOR MERCADO DE DINERO Y CAMBIOS      | DIRECTOR DE NUEVAS TECNOLOGIAS | DIRECTOR BANCA DE GOBIERNO         |
| DIRECTOR PROMOCION MERCADO FINANCIERO     | DIRECTOR DIVISIONAL            | DIRECTOR BANCA ESPECIALIZADA       |

|   |  |   |
|---|--|---|
| OPERADOR DE MESA FINANCIERA               | DIRECTOR EJECUTIVO BANCA EMPRESAS          | DIRECTOR CONTRALORIA MERCADO DE DINERO                    |
| OPERADOR JUNIOR                           | DIRECTOR EJECUTIVO PRODUCTOS Y SERVICIOS   | DIRECTOR CORP RELACIONES INSTITUCIONALES Y BANCA GOBIERNO |
| PROMOTOR DE MESA DE DISTRIBUCION INTERIOR | DIRECTOR FACTORAJE                         | DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS                   |
| PROMOTOR MERCADO FINANCIERO               | DIRECTOR GENERAL ADJUNTO NEGOCIOS          | DIRECTOR DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO                   |
| SUBDIRECTOR DE MERCADOS                   | DIRECTOR GESTION COMERCIAL                 | DIRECTOR DE SEGURIDAD E INTELIGENCIA                      |
| SUBDIRECTOR DE OPERACION DE MERCADOS      | DIRECTOR NOMINA Y CORRESPONSALES BANCARIOS | DIRECTOR DESARROLLO SISTEMAS                              |
| SUBDIRECTOR MESA DE PROMOCION FINANCIERA  |  | DIRECTOR EJECUTIVO CREDITO                                |
| SUBDIRECTOR TESORERIA MEXICO              |  | DIRECTOR EJECUTIVO OPERACIONES                            |
| TRADER                                    |  | DIRECTOR EJECUTIVO PROCESOS                               |
|   |  | DIRECTOR EJECUTIVO PROYECTOS                              |
|   |  | DIRECTOR FINANZAS   |
|   |  | DIRECTOR GENERAL ADJUNTO JURIDICO Y FIDUCIARIO            |
|   |  | DIRECTOR GENERAL ADJUNTO RIESGOS Y CREDITO                |
|   |  | DIRECTOR GOBIERNO E INFRAESTRUCTURA                       |
|   |  | DIRECTOR JURIDICO DE RECUPERACION                         |
|   |  | DIRECTOR JURIDICO Y FIDUCIARIO                            |
|   |  | DIRECTOR METODOS Y GESTION DE PROCESOS                    |
|   |  | DIRECTOR OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS                    |
|   |  | DIRECTOR OPERACIONES ELECTRONICAS                         |
|   |  | DIRECTOR RECURSOS HUMANOS                                 |
|   |  | DIRECTOR RIESGOS  |
|   |  | DIRECTOR SERVICIOS GENERALES                              |
|   |  | DIRECTOR TESORERIA BALANCE                                |

- c) Banca Afirme cuenta con un Sistema de Remuneración que promueve y es consistente con una efectiva administración de riesgos.

El Sistema de Remuneraciones contempla como personal elegible a los primeros dos niveles de las áreas Staff, a los primeros tres niveles de la Dirección General Adjunta de Negocios y al área de Mesa de Dinero.

El personal incluido fue elegido en función a que las decisiones que toman en sus actividades diarias pueden implicar un riesgo para la Institución.

Los esquemas de remuneraciones extraordinarias que se establecen para el personal elegible, están sujetas al análisis por parte de la Unidad de Administración Integral de Riesgos con el fin de proponer ajustes o diferimientos a las mismas.

Por otra parte la Unidad de Administración Integral de Riesgos entregará al Comité de Remuneraciones el análisis descrito anteriormente, que incluye escenarios y proyecciones sobre los efectos de la materialización de los riesgos inherentes a las actividades de las personas sujetas al Sistema de Remuneración y de la aplicación de los esquemas de remuneración sobre la estabilidad y solidez de la Institución.

La última revisión del Sistema de Remuneraciones se llevó a cabo en Octubre de 2018, en donde se efectuaron cambios en los productos estratégicos de los Directores Divisionales,

cuyo cumplimiento libera candados de pago del esquema. No se reportaron cambios ni en los perfiles de puesto, ni en los niveles de puesto establecidos para incorporarse al Sistema de Remuneraciones que tomen decisiones que impliquen un riesgo para la institución.

Las remuneraciones del personal participante de las áreas de Riesgos, Auditoría y Cumplimiento están basadas en el cumplimiento de los objetivos propios y específicos de sus áreas.

- d) Los principales riesgos que se consideran al aplicar medidas de remuneración son de mercado y de crédito.

Estos tipos de riesgo están en función del apetito de riesgo de la institución y están definidos en su política respectiva.

Se monitorean los excesos a los límites establecidos, y los niveles de riesgo son tomados en cuenta para la asignación final del diferimiento y retención de las remuneraciones.

Los límites de riesgo a los que se sujetan las operaciones se establecen conforme al apetito de riesgo de la Institución.

- e) Los principales parámetros de rendimiento para la institución, las unidades de negocio y el personal a nivel individual están relacionadas con la rentabilidad, utilidad operativa, cumplimiento presupuestal de metas de venta, calidad de cartera, nivel de servicio al cliente, entre otros.

Las remuneraciones individuales están relacionadas con el desempeño total de la institución en la medida en que la bolsa para su pago se debe de generar con el cumplimiento de las metas presupuestales.

Se pueden ajustar, diferir ó cancelar las remuneraciones en base a incumplimiento de parámetros de riesgo, códigos de conducta, faltas a la normatividad y por no alcanzar el porcentaje mínimo de cumplimiento de la meta presupuestal.

- f) La remuneración variable a pagar al área de Mercado de Dinero se calcula aplicando el 35% al resultado generado en cada trimestre. A lo que resulte se le descuentan los gastos directos identificados de esta área, determinando así el monto total a pagar.

Al monto de la remuneración variable resultante del párrafo anterior, se aplica un 20% y se paga dentro de los treinta días naturales posteriores al cierre de cada trimestre, el 80% restante se paga en los cuatro trimestres inmediatos siguientes, aplicando el equivalente al 20% en cada uno de los cuatro trimestres, siempre y cuando el monto máximo de remuneración variable diferida acumuladas no exceda de los límites de retención establecidos, por lo que una vez llegado a este límite, el monto de la remuneración variable que aplique será pagado dentro de los 30 días naturales posteriores al cierre de cada trimestre.

En el supuesto que los resultados del período fuesen negativos para el área de Mercado de Dinero, dichos resultados se compensarán con la remuneración variable diferida hasta agotarlos.

- g) La remuneración variable en la institución se paga en efectivo como un concepto dentro de la Nómina para todos los empleados que participan en el Sistema de Remuneraciones.

### Información Cuantitativa Sistema Remuneraciones

- a) Número de reuniones del Comité de Riesgos y Remuneraciones durante el ejercicio: 4 en forma Trimestral.

- b) Número de empleados: 72

1. Número de bonos garantizados: 3  
Porcentaje: 0.15921%
2. Número de bonos otorgados: 64  
Porcentaje: 4.67690%
3. Número de indemnizaciones y finiquitos: 0  
Porcentaje: 0%
4. Bonos pendientes de otorgar en efectivo: 0  
Porcentaje: 0%
5. Compensación Fija + Variable del personal sujeto al SR  
Total: 16.57676%

- c)

1. Remuneración Fija: 11.89986%  
Remuneración Variable: 4.67690%
2. Transferida: 0%  
No Transferida: 4.67690%
3. Pecuniarias: 4.51769%

- d)

1. Porcentaje expuesto a ajustes posteriores: 0%
2. Porcentaje reducciones efectuadas debido a ajustes: 0%

Nota: El porcentaje que representa la cuenta 6410 de Banca Afirme con respecto a la cuenta 6400 (Gastos de Administración y Promoción) es de 32.0020825%.

### OTROS EVENTOS RELEVANTES

Al terminar el primer trimestre de 2019 Banca Afirme cuenta con un nivel de activos de 120,038 mdp, mostrando un decremento del -15.4% contra el mismo período del ejercicio anterior.

Durante los meses de Febrero y Abril de 2018 Banca Afirme realizó la emisión de títulos de crédito por 3,040mdp y 500mdp respectivamente con el fin de diversificar las fuentes de fondeo de la institución, el saldo a Marzo de 2019 en dicho rubro asciende a 1,900.8mdp.

### ***Capitalización***

El índice de Capitalización de Banca Afirme se ubicó en 13.30% al cierre del primer trimestre de 2019 con un índice de capital básico de 10.81%.

### ***Emisión de Obligaciones Subordinadas.***

Al cierre del primer trimestre de 2019 el programa de obligaciones subordinadas tiene un saldo de 2,006mdp.

### ***Arrendadora Afirme Consolidada en Banca Afirme***

Conforme a la reestructura corporativa aprobada por el Consejo de Administración de la entidad, el 19 de julio de 2018 se aprueba la aportación en especie a Banca Afirme, S.A. de la tenencia del capital suscrito y exhibido de Arrendadora Afirme S.A. de C.V. anteriormente subsidiaria de Afirme Grupo Financiero, S.A. de C.V.



**CERTIFICACIÓN**

“Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a Banca Afirme contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas”.

C.P. Jesús Antonio Ramírez Garza

Director General

Lic. Alejandro Garay Espinosa

Director General Adjunto de Administración Corporativa  
Contralor Financiero

C.P.C. Jesús Ricardo Gámez del Castillo

Director de Finanzas

C.P. David Gerardo Martínez Mata

Director de Auditoría Interna