

# Reporte de la Administración

## Banca Afirme

Marzo 2020

*Hoy creamos*

*Hoy creamos*

EMPIEZA A IMAGINARLO

 **AFIRME**  
El Banco de Hoy

## 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 2020 comparado con el periodo terminado el 31 de Marzo de 2019.

Al cierre del primer trimestre de 2019 la Utilidad de Banca Afirme totalizó 131.0.5 mdp, un 77.3% mayor que el mismo período del ejercicio anterior, este resultado se debe principalmente por el incremento en el margen financiero, así como un mejor comportamiento de las reservas preventivas.

### ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO

#### RENDIMIENTOS GENERADOS POR LA CARTERA DE CRÉDITO

Al finalizar el primer trimestre de 2020 los intereses generados por la cartera de crédito ascienden a 1,492.4 mdp, un 11.9% mayor que el ejercicio anterior. Este movimiento es consecuencia principalmente del incremento en la cartera empresarial la cual muestra un crecimiento de 4,013.2 mdp (18.4%) en forma anual, la Cartera de consumo crece 703.3 mdp (9.5%) y la Cartera de vivienda muestran un incremento 513.1 mdp (7.3%), por otro lado, el comportamiento en las tasas de interés de referencia TIIE que pasa de 8.25% a 6.50% de Marzo 2019 a Marzo 2020 aminora marginalmente este incremento.

Intereses de Cartera de Crédito	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Créditos Empresariales	654.0	739.2	732.4	78.4	12.0%
Créditos al consumo	428.0	496.0	495.0	67.0	15.6%
Créditos a la vivienda	180.4	203.4	204.6	24.2	13.4%
Créditos a entidades gubernamentales	58.0	54.1	47.6	(10.4)	-17.9%
Créditos a entidades financieras	12.9	15.0	12.8	(0.1)	-0.4%
<b>Totales</b>	<b>1,333.3</b>	<b>1,507.8</b>	<b>1,492.4</b>	<b>159.1</b>	<b>11.9%</b>

Durante el periodo mencionado, las comisiones por operaciones de crédito presentan un incremento del 15.0% anual como resultado del crecimiento de cartera mencionado anteriormente.

<b>Comisiones a Favor por Operaciones de Crédito</b>	<b>I T 2019</b>	<b>IV T 2019</b>	<b>I T 2020</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Créditos Empresariales	12.3	16.4	15.5	3.2	25.9%
Créditos al consumo	24.2	27.8	26.3	2.1	8.7%
Créditos a la vivienda	1.9	2.7	3.8	1.9	100.9%
Créditos a entidades gubernamentales	0.1	0.2	0.2	0.1	176.7%
Créditos a entidades financieras	1.3	0.0	0.0	(1.3)	-99.4%
<b>Totales</b>	<b>39.8</b>	<b>47.1</b>	<b>45.8</b>	<b>6.0</b>	<b>15.0%</b>

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

Conforme a la estrategia que Banca Afirme ha llevado a cabo se ha seguido incrementado significativamente sus compras en reporto para darle servicio a los clientes de la Institución, ya que ha disminuido sus posiciones en directo al mismo tiempo que ha aumentado las compras de títulos en reporto. Lo anterior ha continuado durante todo el ejercicio 2020 por lo que los intereses cobrados siguen siendo superiores a los del año anterior.

Lo anterior ha disminuido significativamente el riesgo de nuestra Institución ya que buena parte de estos riesgos han sido adquiridos por Banco de Inversión Afirme. Esto es evidente en la comparación entre el 2018 y el 2019 en el rubro de inversión en valores.

La tendencia se verá con menor tendencia en los siguientes trimestres ya que Banca Afirme ha disminuido sus riesgos en los mercados y estos se alojan en nuestro Banco de Inversión.

La disminución en los intereses por inversión en valores no restringidos entre el primer trimestre de 2019 y el primero de 2020, se explica principalmente por la disminución en la posición total de Títulos. Como explicamos en los párrafos anteriores esto se ha dado por la venta de posiciones hacia nuestro Banco de Inversión

<b>Premios, intereses y primas derivados de inversiones en valores</b>	<b>I T 2019</b>	<b>IV T 2019</b>	<b>I T 2020</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Por títulos para negociar no restringidos	1,355.6	1,158.2	1,029.9	(325.7)	-24.0%
Disponibilidades Restringidas	67.9	45.6	50.5	(17.4)	-25.6%
<b>Títulos restringidos y en Reporto</b>					
Intereses cobrados y premios a favor por operaciones de reporto	777.6	864.8	862.0	84.4	10.9%
Ingresos provenientes de operaciones de cobertura	64.3	25.5	28.8	(35.5)	-55.2%
<b>Totales</b>	<b>2,265.4</b>	<b>2,094.1</b>	<b>1,971.2</b>	<b>(294.2)</b>	<b>-13.0%</b>

## PREMIOS E INTERESES DERIVADOS DE LA CAPTACIÓN

Al cierre del primer trimestre de 2020 los gastos por intereses muestran una disminución del 11.2 %, explicado principalmente por el decremento en los intereses por depósitos a plazo y en los intereses por reportos que presentaron un decremento de 153.7mdp y 170.9mdp respectivamente con respecto al ejercicio anterior como consecuencia de la disminución en promedio de este rubro durante el trimestre de un 10.5% y 15.4% respectivamente, por otro lado la disminución en la tasa de referencia contribuye en la variación de los intereses pagados.

Gastos por intereses	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Depósitos de exigibilidad inmediata	248.2	336.5	259.9	11.7	4.7%
Depósitos a plazo	457.5	337.5	303.8	(153.7)	-33.6%
Préstamos interbancarios y de otros organismos	90.6	79.5	74.1	(16.5)	-18.2%
Intereses por obligaciones subordinadas	57.9	57.8	55.1	(2.9)	-4.9%
Pasivo bursátil	46.3	98.0	56.4	10.1	21.7%
Intereses y premios en reportos	1,843.3	1,673.9	1,672.5	(170.9)	-9.3%
Gastos provenientes de operaciones cobertura	18.8	23.0	32.8	14.0	74.0%
Intereses cuenta global de captación	5.4	0.0	2.1	(3.3)	-60.7%
Otros	28.9	28.6	27.5	(1.4)	-4.9%
<b>Totales</b>	<b>2,797.0</b>	<b>2,634.7</b>	<b>2,484.2</b>	<b>(312.8)</b>	<b>-11.2%</b>

## RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO

MARGEN FINANCIERO	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Total de Intereses Cobrados	3,638.4	3,649.1	3,509.4	-129.1	-3.5%
Total de Intereses Pagados	2,797.0	2,634.7	2,484.2	-312.8	-11.2%
<b>Margen Financiero</b>	<b>841.5</b>	<b>1,014.4</b>	<b>1,025.2</b>	<b>183.8</b>	<b>21.8%</b>

## INGRESOS NO FINANCIEROS

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

Durante el primer trimestre de 2019 se presenta un decremento del 8.0% en las comisiones cobradas, esta variación se debe principalmente al rubro de actividades fiduciarias que disminuye 57.5% debido a que durante el primer trimestre de 2019 se tuvieron operaciones extraordinarias en este rubro, parcialmente compensado con mayores comisiones cobradas en banca electrónica que muestra un crecimiento del 21.7%

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, por otro lado, durante el tercer trimestre de 2019 inicia el programa federal “tandas Bienestar” mediante el cual se realiza la dispersión de dichos fondos lo que genera ingresos por este servicio en el primer trimestre de 2020 por 2.5mdp, el rubro de Seguros disminuye 7.6mdp es decir un 13.7% derivado de operaciones extraordinarias durante el primer trimestre de 2019.

Comisiones y Tarifas Cobradas	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Operaciones de crédito	10.3	10.6	11.3	0.9	8.9%
Transferencias de fondos	3.7	4.5	4.2	0.5	14.0%
Actividades fiduciarias	164.4	89.6	69.9	(94.5)	-57.5%
Avalúos	2.6	2.7	1.9	(0.7)	-28.0%
Manejo de cuenta	9.2	9.4	8.6	(0.6)	-6.9%
Banca electrónica	247.2	318.2	300.9	53.6	21.7%
Avales	0.1	0.1	0.1	0.0	14.3%
Cobro de derechos	25.4	15.7	25.5	0.1	0.6%
Seguros	55.0	106.5	47.5	(7.6)	-13.7%
Asesoría financiera	6.2	0.3	0.2	(6.0)	-96.9%
Tandas de Bienestar Social	0.0	2.5	2.5	2.5	N/A
Otras comisiones y tarifas	36.7	44.0	43.4	6.8	18.5%
<b>Totales</b>	<b>560.7</b>	<b>604.0</b>	<b>515.9</b>	<b>(44.8)</b>	<b>-8.0%</b>

### **RESULTADO POR INTERMEDIACIÓN**

El resultado de intermediación durante el primer trimestre de 2020 ha sido menor que el ejercicio 2019 porque la valuación de la mayoría de los títulos que teníamos en 2019 se canceló y se registró en compra venta, lo anterior ya que se realizaron operaciones de venta que provocaron dicho registro. A diferencia de los años anteriores se han realizado más operaciones de compra venta que han provocado que los ingresos registren en compra/venta en lugar de valuación.

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.

Resultado por Intermediación	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
<b>Resultado por Valuación a Valor Razonable y Decremento por Títulos Valuados a Costo.</b>	15.6	-92.6	5.8	(9.8)	-62.7%
Títulos para Negociar	15.7	-92.6	5.8	(9.8)	-62.6%
Instrumentos Derivados con Fines de Cobertura	0.0	0.0	0.0	0.0	-57.0%
<b>Resultado por compraventa de valores y divisas</b>	59.0	127.1	41.1	(17.9)	-30.3%
Títulos para negociar	31.0	104.1	11.3	(19.7)	-63.6%
Resultado por compraventa de divisas	28.0	23.0	29.8	1.9	6.6%
<b>Totales</b>	<b>74.6</b>	<b>34.5</b>	<b>47.0</b>	<b>(27.7)</b>	<b>-37.1%</b>

### OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN

Para el cierre del primer trimestre de 2020 el rubro de otros ingresos (egresos) de la operación presenta un incremento anual de 140.9mdp lo que representa un 281.9%, explicado principalmente por un incremento en el rubro de Otros a 86.7mdp respecto al ejercicio anterior como resultado de ingresos extraordinarios (bono VISA 85.0mdp), así como del rubro reserva adeudos vencidos que muestra un resultado positivo por una menor creación de reservas por 47.5mdp lo que representa un 55.1%, por otro lado la liberación de reservas de otros adeudos muestra un incremento de 32.9mdp

Otros Ingresos (Egresos) de la Operación Netos	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Recuperaciones	15.9	30.3	20.5	4.6	29.3%
Depuración de cuentas por pagar	3.5	19.5	0.7	(2.8)	-80.6%
Resultado por arrendamiento operativo	2.5	1.9	1.8	(0.8)	-30.3%
Cobranza de créditos castigados	17.4	22.3	29.7	12.3	70.5%
Asesorías	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%
Liberación de reservas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%
Liberación de reservas de otros adeudos	0.1	1.5	33.0	32.9	24,500.2%
Venta de muebles e inmuebles	2.2	3.9	2.0	(0.2)	-7.9%
Otros + fondos	7.1	4.5	93.8	86.7	1,213.7%
Pérdida en venta de cartera	(0.8)	(1.3)	(27.3)	(26.5)	3,238.2%
Bonificaciones a clientes	(5.4)	(10.6)	(11.0)	(5.6)	102.5%
Quebrantos diversos	(4.3)	(14.5)	(3.4)	0.9	-20.6%
Reserva para otros adeudos vencidos	(86.3)	(22.9)	(38.8)	47.5	-55.1%
Reserva bienes adjudicados	(0.7)	1.6	(9.9)	(9.2)	1,376.2%
Otros	(1.3)	(4.2)	(0.3)	1.0	-75.9%
<b>Totales</b>	<b>(50.0)</b>	<b>31.9</b>	<b>90.9</b>	<b>140.9</b>	<b>281.9%</b>

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Al cierre del primer trimestre de 2020 los gastos de Administración presentaron un incremento anual del 15.5%, debido principalmente al incremento de otros gastos de operación y administración se muestra un incremento debido principalmente a un incremento en las operaciones de tarjeta de crédito y al incremento en el traslado de valores derivado del aumento en las operaciones de los ATM así como los gastos por apertura de nuevas sucursales, las remuneraciones y prestaciones muestran un incremento del 6.4% derivado del pago de incentivos al área comercial así como al incremento en la plantilla laboral, las depreciaciones se incrementan 20.5mdp es decir un 27.6% como resultado de la terminación de proyectos así como al incremento en infraestructura, en el rubro de, los gastos por honorarios se incrementan 24.3% que representan 36.1mdp debido a un incremento en servicios profesionales.

Gastos de Administración	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Remuneraciones y Prestaciones	304.5	324.7	324.1	19.6	6.4%
Honorarios	148.7	154.7	184.8	36.1	24.3%
Rentas	76.4	80.9	85.1	8.7	11.3%
Promoción	17.7	26.4	25.8	8.1	45.5%
Otros Gastos de Operación y Administración	198.3	138.7	234.5	36.2	18.2%
Impuestos Diversos	46.9	50.1	56.4	9.6	20.4%
Depreciaciones y Amortizaciones	74.3	94.8	94.8	20.5	27.6%
Conceptos no Deducibles para ISR	2.2	3.6	2.1	(0.1)	-5.5%
Cuotas IPAB	54.6	56.3	54.0	(0.6)	-1.1%
PTU Causado	6.2	22.6	12.4	6.2	99.5%
PTU Diferido	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%
<b>Totales</b>	<b>929.9</b>	<b>952.8</b>	<b>1,074.1</b>	<b>144.2</b>	<b>15.5%</b>

## IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS

Impuestos a la Utilidad	I T 2019	IV T 2019	I T 2020	Variación	% Var.
Impuesto sobre la Renta Causado	68.2	(71.7)	(41.0)	(109.23)	-160.1%
Impuesto sobre la Renta Diferido	(45.6)	22.7	(6.4)	39.15	-85.9%
<b>Totales</b>	<b>22.6</b>	<b>(48.9)</b>	<b>(47.5)</b>	<b>(70.1)</b>	<b>-309.7%</b>



Al término del primer trimestre de 2020 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 2020*

El pasivo total de Banca Afirme al 31 de Marzo de 2019 y 2020, ha sido de \$111,823.4mdp y \$151,029.6mdp respectivamente. En la siguiente tabla se muestra el pasivo total de Banca Afirme correspondiente a dichos ejercicios:

<b>Pasivos Totales</b>	<b>Mar 19</b>	<b>Mar 20</b>	<b>Var</b>	<b>%</b>
Captación Tradicional	52,608.0	55,419.1	2,811.1	5.3%
Títulos de crédito emitidos	1,900.8	765.6	(1,135.3)	-59.7%
Préstamos Interbancarios y Otros Organismos	4,285.7	4,005.1	(280.7)	-6.5%
Acreedores por Reporto	52,543.3	60,227.6	7,684.3	14.6%
Otras Cuentas por Pagar	1,470.0	27,653.7	26,183.7	1781.2%
Credifitos Diferidos	3.0	1.5	(1.5)	-48.8%
Otros Pasivos	2,012.6	2,957.1	944.6	46.9%
<b>Total Pasivo</b>	<b>114,823.4</b>	<b>151,029.6</b>	<b>36,206.2</b>	<b>31.5%</b>

## EVOLUCIÓN DEL BALANCE GENERAL

Los activos totales de Banca Afirme muestran un incremento durante el primer trimestre de 2020 debido principalmente al incremento en el saldo de reportos como consecuencia de una mayor operación, 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 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, por otro lado, se mantiene un saldo en títulos de crédito por un monto de 765.6mdp para fortalecer los indicadores del Banco y dar soporte al crecimiento de la colocación.

INDICADORES RELEVANTES			
	IT 2019	IV T 2019	IT 2020
Índice de morosidad (cartera vencida / cartera total)	2.73%	3.42%	3.21%
Cobertura de cartera vencida (estimacion preventiva / cartera vencida)	1.27	1.02	1.04
Eficiencia operativa (gastos de admon. y promocion / activo total promedio)	3.14%	3.40%	3.18%
ROE (rentabilidad sobre capital)	5.70%	6.43%	9.04%
ROA (rentabilidad sobre activos)	0.25%	0.30%	0.39%
Índice de Liquidez (activos liquidos / pasivos liquidos)	0.88	0.55	0.73
MIN (margen financiero ajustado por riesgos crediticios / activos productivos)	2.04%	2.45%	3.04%
<b>Banca Afirme</b>			
Índice de Capitalización de Crédito	17.38%	16.87%	17.39%
Índice de Capitalización Total	13.30%	13.21%	13.15%
Índice de Capital Básico	10.81%	10.86%	10.23%
<b>Activos sujetos a riesgo de crédito, mercado y operativo</b>			
de crédito	36,542	40,005	42,136
de mercado	5,526	3,747	6,118
de operativo	5,681	7,322	7,487
<b>Total</b>	<b>47,749</b>	<b>51,074</b>	<b>55,740</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 General Aplicables a las Instituciones de Crédito en México (CUB) 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 la entidad, permitiendo prever una seguridad razonable a sus procesos de gestión, así como para sus procedimientos de registro, automatización de datos y administración de riesgos.

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 y documentados por el área de Contraloría y presentados por lo menos una vez al año por el Consejo de Administración, mediante el análisis y evaluación de los reportes trimestrales formulados por la Dirección General y por el Comité de Auditoría.

### **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 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 Administración de Riesgo y Crédito</b>
<b>Director General Adjunto Administración Corporativa</b>
<b>Secretario Director Jurídico y Fiduciario</b>
<b>Experto Independiente 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 puestos Directivos de los dos primeros niveles de las áreas Staff, para los puestos Directivos de los tres primeros niveles de la Dirección General Adjunta de Negocios y para el área de Mercado de Dinero.

Para el ejercicio 2019 la relación de estos puestos es:

<b>MESA DINERO</b>	<b>DGA NEGOCIOS</b>	<b>STAFF</b>
--------------------	---------------------	--------------

DIRECTOR EJECUTIVO MERCADO DINERO	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO NEGOCIOS	CONTRALOR GENERAL
DIRECTOR DE MESA DE DISTRIBUCION INTERIOR	DIRECTOR EJECUTIVO COMERCIAL	DIRECTOR ANALISIS CREDITO GOBIERNO
DIRECTOR MERCADO DE DINERO Y CAMBIOS	DIRECTOR EJEC. ALIANZAS Y FUERZAS TERRITORIALES	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION
DIRECTOR PROMOCION MERCADO FINANCIERO	DIRECTOR EJECUTIVO ESTRATEGIA PRODUCTOS	DIRECTOR ARQUITECTURA Y METODOLGIA
DIRECTOR MERCADOS FINANCIEROS	DIRECTOR BANCA DIGITAL	DIRECTOR AUDITORIA
DIRECTOR TESORERIA	DIRECTOR BANCA GOBIERNO NUEVO LEON	DIRECTOR BANCA DE GOBIERNO
DIRECTOR DE ESTUDIOS ECONOMICOS	DIRECTOR FACTORAJE	DIRECTOR BANCA ESPECIALIZADA
SUBDIRECTOR DERIVADOS	DIRECTOR DIVISIONAL	DIRECTOR CONTRALORIA MERCADO DE DINERO
SUBDIRECTOR PROMOCION	DIRECTOR BANCA EMPRESAS	DIRECTOR CORP RELACIONES INSTITUCIONALES Y BANCA GOBIERNO
GERENTE MERCADO DE DINERO	DIRECTOR COMERCIAL PYME	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR ADQUIRENCIA ALIANZAS Y FT	DIRECTOR DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO
ASISTENTE DIRECCION	DIRECTOR COMERCIAL FUERZAS TERRITORIALES	DIRECTOR DE SEGURIDAD E INTELIGENCIA
	DIRECTOR DESARROLLO ALIANZAS	DIRECTOR DESARROLLO SISTEMAS
	DIRECTOR NUEVAS TECNOLOGIAS	DIRECTOR EJECUTIVO CREDITO
	DIRECTOR TARJETA DE CREDITO	DIRECTOR EJECUTIVO OPERACIONES
	DIRECTOR CAPTACION	DIRECTOR EJECUTIVO PROCESOS
	DIRECTOR NOMINA Y CREDITOS DE NOMINA	DIRECTOR EJECUTIVO PROYECTOS
	DIRECTOR HIPOTECARIO Y AUTOPLAZO	DIRECTOR FINANZAS
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO JURIDICO Y FIDUCIARIO
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO ADMINISTRACION RIESGO Y CREDITO
		DIRECTOR GOBIERNO E INFRAESTRUCTURA
		DIRECTOR JURIDICO DE RECUPERACION
		DIRECTOR JURIDICO Y FIDUCIARIO
		DIRECTOR FIDUCIARIO
		DIRECTOR CORPORATIVO TI, OPERACIONES Y PROCESOS
		DIRECTOR PROCESOS DE TI
		DIRECTOR DE DESARROLLO A
		DIRECTOR EJECUTIVO RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
		DIRECTOR RIESGOS
		DIRECTOR TESORERIA BALANCE
		DIRECTOR CREDITOS PARAMETRICOS
		DIRECTOR DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO INVERSIONES
		DIRECTOR OPERADOR BIA
		DIRECTOR CONTRALORIA
		DIRECTOR CONTRALORIA NORMATIVA

- 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 puestos Directivos de los dos primeros niveles de las áreas Staff, los puestos Directivos de los tres primeros niveles de la Dirección General Adjunta de Negocios y el área de Mercado 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 actualización del Sistema de Remuneraciones se llevó a cabo en Abril de 2019, en donde se integraron metas y mediciones del segmento de Banca de Gobierno al esquema Comercial de los Directores Divisionales. 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: 86

1. Número de bonos garantizados: 3  
Porcentaje: 0.14410%
2. Número de bonos otorgados: 80  
Porcentaje: 5.36888%
3. Número de indemnizaciones y finiquitos: 22  
Porcentaje: 0.89326%
4. Bonos pendientes de otorgar en efectivo: 0  
Porcentaje: 0%
5. Compensación Fija + Variable del personal sujeto al SR  
Total: 18.13422%

- c)

1. Remuneración Fija: 12.76534%  
Remuneración Variable: 5.36888%

2. Transferida: 0%  
No Transferida: 5.36888%
3. Pecuniarias: 5.22478%

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 32.29243%.

## **OTROS EVENTOS RELEVANTES**

Al terminar el primer trimestre de 2020 Banca Afirme cuenta con un nivel de activos de 156,907mdp, mostrando un decremento del 30.7% 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 al 31 de Marzo de 2020 en dicho rubro asciende a 766mdp.

### ***Capitalización***

El índice de Capitalización de Banca Afirme se ubicó en 13.15% al cierre del primer trimestre de 2020 con un índice de capital básico de 10.23%.

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

Al cierre del primer trimestre de 2020 el programa de obligaciones subordinadas tiene un saldo de 2,509mdp.

### ***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