



**REPORTE DE LA
ADMINISTRACIÓN
BANCA AFIRME**

20

18

Comentarios de la Administración a los resultados Diciembre 2018.

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 Diciembre de 2018 comparado con el periodo terminado el 31 de Diciembre de 2017.

Al cierre del ejercicio 2018 la Utilidad de Banca Afirme totalizó 436.7 mdp, un 8.9% mayor al mismo período del ejercicio anterior, este resultado se debe principalmente por el incremento en las comisiones cobradas, así como por el crecimiento en la cartera.

ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO

RENDIMIENTOS GENERADOS POR LA CARTERA DE CRÉDITO

Al finalizar el ejercicio 2018 los intereses generados por la cartera de crédito ascienden a 4,606.1 mdp, un 27.8% 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 5,587.4 mdp (35.9%) en forma anual, la Cartera de consumo crece 3,695.0 mdp (113.9%) (*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 1,131.8 mdp (19.9%), créditos a entidades financieras muestra un decremento del -35.7% derivado de la consolidación de Arrendadora Afirme con Banca Afirme; 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.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Intereses de cartera de crédito	2,529.12	3,603.83	4,606.06	1,002.23	27.81%
Créditos al comercio	1,040.53	1,554.51	2,173.33	618.82	39.81%
Créditos a entidades financieras	38.64	143.82	80.47	(63.35)	-44.05%
Créditos al consumo	944.33	1,169.94	1,438.73	268.79	22.97%
Créditos a la vivienda	438.27	514.55	651.40	136.85	26.60%
Créditos a entidades gubernamentales	67.36	221.01	262.13	41.12	18.61%

Durante el periodo mencionado, las comisiones por operaciones de crédito presentan un incremento del 27.9% anual como resultado del crecimiento de cartera mencionado anteriormente.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Comisiones a Favor por Operaciones de Crédito	99.80	109.49	140.05	30.56	27.91%
Créditos al comercio	45.94	43.79	56.75	12.96	29.60%
Créditos al consumo	47.50	59.85	76.27	16.42	27.44%
Créditos a la vivienda	6.36	5.85	7.03	1.18	20.17%

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

2017 fue un año extraordinario en el ingreso por intereses, ya que la mayoría de nuestra posición se encuentra referenciada a la inflación. Lo anterior provocó ingresos muy elevados en ese año a pesar de que las tasas de referencia eran mucho menores al 2018 esto impacta los ingresos por este concepto registrando una disminución del 6.1%. El crecimiento de Los intereses por disponibilidades se explican en su mayoría por un incremento en las tasas de referencia, y un incremento natural de disponibilidades en el banco ocasionando un incremento del 181.7% en este rubro. Como estrategia del banco, dados los riesgos percibidos durante el año pasado, se conservó mayor liquidez en el corto plazo, por lo que la posición de compra en reporto creció significativamente durante 2018 lo que explica el crecimiento del 600.1%.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Premios, intereses y primas derivados de inversiones en valores	4,946.64	8,635.55	8,109.22	(526.33)	-6.09%
Intereses y Rendimientos a Favor Provenientes de Inversiones en Valores					
Por títulos para negociar no restringidos	4,752.42	8,365.40	6,650.23	(1,715.17)	-20.50%
Intereses de Disponibilidades					
Disponibilidades Restringidas	95.78	103.33	291.08	187.76	181.71%
Títulos restringidos y en Reporto					
Intereses cobrados y premios a favor por operaciones de reporto	98.44	166.82	1,167.91	1,001.09	600.10%

INGRESOS PROVENIENTES DE OPERACIONES DE COBERTURA

Al finalizar el ejercicio 2018 el resultado de los ingresos provenientes de operaciones de cobertura disminuye -28.6 mdp, debido principalmente a una menor posición de SWAPS.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Ingresos provenientes de operaciones de cobertura	1,678.04	138.78	110.24	(28.55)	-20.57%

PREMIOS E INTERESES DERIVADOS DE LA CAPTACIÓN

Al cierre del ejercicio 2018 los gastos por intereses muestran un aumento del 17.9 %, explicado principalmente por el incremento en los intereses por depósitos de exigibilidad inmediata y a plazo presentaron un incremento de 341.9 mdp y 384.3 mdp con respecto al ejercicio anterior como consecuencia del incremento de estos rubros en el balance de un 14.9% y 27.1% respectivamente principalmente en la captación con intereses, se emitieron títulos de crédito por 2,279 mdp durante el ejercicio (1,767 durante el tercer trimestre) por lo cual se obtuvieron intereses que ascienden a 281.7 mdp durante el ejercicio, Todo lo anterior aunado al alza de tasas de Banco de México que resulto en incrementos en nuestras tasas de fondeo

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
GASTOS POR INTERESES					
Intereses por Depósitos de Exigibilidad Inmediata	415.93	686.73	1,028.64	341.91	49.79%
Intereses por Depósitos a Plazo	432.63	861.44	1,245.77	384.33	44.61%
Ventanilla	432.63	861.44	1,245.77	384.33	44.61%
Intereses a Cargo por Préstamos Interbancarios	90.73	205.56	204.87	(0.69)	-0.34%
Costos y gastos asociados con el otorgamiento inicial del crédito	43.89	69.40	97.87	28.46	41.01%
Intereses por Obligaciones Subordinadas	123.79	164.79	193.43	28.64	17.38%
Intereses por Títulos de Crédito Emitidos	0.00	0.00	281.68	281.68	N/A
Premios a Cargo por operaciones de Reporto	3,910.84	6,422.52	6,767.18	344.66	5.37%
En Operaciones de Reporto	3,910.84	6,422.52	6,767.18	344.66	5.37%
Gastos provenientes de operaciones de cobertura	1,706.35	(10.14)	81.21	91.35	900.50%
Total Gastos Por Intereses	6,724.16	8,400.30	9,904.41	1,504.11	17.91%

RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Resultado del Margen Financiero	2,529.44	4,087.35	3,063.86	(1,023.50)	-25.04%
Total de Intereses Cobrados	9,253.60	12,487.65	12,968.27	480.61	3.85%
Total de Intereses Pagados	6,724.16	8,400.30	9,904.41	1,504.11	17.91%

INGRESOS NO FINANCIEROS
COMISIONES Y TARIFAS DERIVADAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Durante el ejercicio 2018 se presenta un incremento del 62.7% en las comisiones cobradas, esta variación se debe principalmente al rubro de actividades fiduciarias que tiene un incremento de 441.0 mdp por servicios prestados por reestructuración, banca electrónica muestra un crecimiento del 185.0 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, adicionalmente las comisiones de Seguros incrementan 64.1 mdp derivado de un incremento en la colocación de productos.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Comisiones y Tarifas Cobradas	954.56	1,190.17	1,936.53	746.36	62.71%
Operaciones de crédito	29.08	31.59	35.67	4.07	12.90%
Transferencias de fondos	13.02	13.33	14.93	1.59	11.93%
Actividades fiduciarias	73.75	122.24	563.20	440.96	360.74%
Avalúos	6.44	9.96	11.21	1.25	12.55%
Manejo de cuenta	24.90	32.57	37.58	5.00	15.36%
Banca electrónica	579.85	718.23	903.25	185.02	25.76%
Avales	1.36	0.92	0.31	(0.62)	-66.70%
Cobro de derechos	80.87	70.74	74.63	3.89	5.50%
Seguros	63.88	87.94	152.08	64.14	72.94%
Asesoría financiera	10.52	16.16	10.87	(5.29)	-32.75%
Otras comisiones y tarifas cobradas	70.89	86.48	132.82	46.34	53.59%

RESULTADO POR INTERMEDIACIÓN

Durante el ejercicio 2018 el resultado por intermediación muestra una variación anual del 519.6 mdp, principalmente como consecuencia del incremento en el resultado por valuación de 463.9 mdp, lo anterior debido a que en 2017 la valuación fue muy negativa porque los instrumentos referenciados a la inflación, pagan intereses extraordinarios, pero al mismo tiempo generan un resultado de valuación negativo. Durante 2018 no hubo ningún premio de inflación por lo que tampoco se generó dicha evaluación negativa. Además de lo anterior, las sobretasas de la mayoría de los instrumentos que se mantuvieron presentaron bajas, generando así valuaciones positivas.

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.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Resultado por Valuación a Valor Razonable y Decremento por Títulos Valuados a Costo.	(66.17)	(276.25)	187.68	463.93	167.94%
Títulos para Negociar	(65.86)	(276.02)	187.85	463.87	168.06%
Instrumentos Derivados con Fines de Cobertura	(0.31)	(0.23)	(0.17)	0.06	26.09%
Resultado por compraventa de valores y divisas	135.06	37.07	92.72	55.65	150.12%
Títulos para negociar	79.82	(36.39)	(10.30)	26.09	71.70%
Resultado por compraventa de divisas	55.24	73.46	103.02	29.56	40.24%
Total Resultado por Intermediación	68.89	(239.18)	280.40	519.58	217.23%

OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN

Para el cierre del ejercicio 2018 el rubro de otros ingresos (egresos) de la operación presenta un incremento anual de 319.0 mdp, explicado principalmente por la liberación de reserva de un juicio fiscal de IETU, así como por una mayor recuperación de créditos castigados.

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Otros Ingresos (Egresos) de la Operación Netos	136.66	(23.42)	295.57	318.99	1,361.76%
Recup de equipo, Quebrantos y Castigos Netos	(32.46)	(102.50)	28.95	131.46	128.25%
Liberación de reservas, utilidad o Pérdida en Via de Bienes Adjudicados	89.88	(0.48)	(4.56)	(4.08)	-856.19%
Otros	79.24	79.55	271.17	191.62	240.86%

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Al cierre del ejercicio 2018 los gastos de Administración presentaron un incremento anual del 4.5%, debido principalmente al aumento en los gastos por honorarios que se incrementan 12.1% que representan 58.4 mdp debido a un aumento en honorarios por servicios administrativos, otros gastos de operación presentan un aumento de 18.2% 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 15.6% y las Cuotas IPAB se incrementa un 37.6%.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Remuneraciones y Prestaciones	881.78	1,177.55	1,090.45	(87.10)	-7.40%
Honorarios	437.12	484.87	543.29	58.42	12.05%
Rentas	184.02	239.39	276.68	37.29	15.58%
Promoción	52.13	89.60	82.39	(7.21)	-8.04%
Otros Gastos de Operación y Administración	422.12	630.94	745.91	114.98	18.22%
Impuestos Diversos	113.16	157.41	153.46	(3.95)	-2.51%
Depreciaciones y Amortizaciones	164.94	180.22	230.36	50.15	27.83%
Conceptos no Deducibles para ISR	8.51	22.39	12.93	(9.46)	-42.26%
Cuotas IPAB	102.03	131.63	181.08	49.45	37.57%
PTU Causado	25.43	52.34	59.26	6.92	13.22%
PTU Diferido	7.99	64.74	0.00	(64.74)	-100.00%
Total	2,399.23	3,231.08	3,375.82	144.74	4.48%

IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS

	2016	2017	2018	MONTO VAR 2018 vs 2017	% VAR 2018 vs 2017
Impuesto sobre la Renta Causado	(82.16)	(229.74)	(200.31)	29.43	12.81%
Impuesto sobre la Renta Diferido	(19.36)	103.19	49.76	(53.43)	-51.78%

Al término del ejercicio 2018 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 ejercicio 2018

El pasivo total de Banca Afirme al 31 de Diciembre de 2017 y 2018, ha sido de \$139,771 mdp y \$111,760 mdp respectivamente. En la siguiente tabla se muestra el pasivo total de Banca Afirme correspondiente a dichos ejercicios:

Cifras en millones de pesos				
Pasivos Totales	Diciembre 2017	Diciembre 2018	MONTO VAR dic-18	% VAR dic-18
Captación Tradicional	39,278	47,122	7,843	19.97%
Títulos de Crédito Emitidos	0	2,279	2,279	N/A
Préstamos Interbancarios y Otros Organismos	3,144	4,449	1,304	41.49%
Acreedores por Reporto	94,605	54,023	-40,582	-42.90%
Otras Cuentas por Pagar	1,158	1,872	714	61.65%
Creditos Diferidos	0	1	1	N/A
Otros Pasivos	1,586	2,015	429	27.06%
Total Pasivo	139,771	111,760	-28,011	-20.04%

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, 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 emitieron títulos de

crédito por un monto de 2,279.1mdp para fortalecer los indicadores del Banco y dar soporte al crecimiento de la colocación.

INDICADORES RELEVANTES	2014	2015	2016	2017	2018
Índice de morosidad (cartera vencida / cartera total)	5.17%	4.31%	2.34%	2.13%	2.52%
Cobertura de cartera vencida (estimación preventiva / cartera vencida)	0.90	0.82	1.19	1.34	1.35
Eficiencia operativa (gastos de admon. y promoción / activo total promedio)	2.30%	2.03%	1.94%	2.41%	2.59%
ROE (rentabilidad sobre capital)	9.91%	3.90%	7.16%	9.80%	9.30%
ROA (rentabilidad sobre activos)	0.31%	0.12%	0.22%	0.30%	0.33%
Índice de Liquidez (activos líquidos / pasivos líquidos)	0.93	0.96	0.56	0.93	0.91
MIN (margen financiero ajustado por riesgos crediticios / activos productivos)	1.88%	1.57%	1.63%	2.52%	1.57%
Banca Afirme					
Índice de Capitalización de Crédito	25.11%	21.59%	23.90%	19.03%	17.83%
Índice de Capitalización Total	13.69%	14.58%	17.10%	13.86%	13.55%
Índice de Capital Básico	10.34%	12.50%	14.90%	12.16%	10.99%
Activos sujetos a riesgo de crédito, mercado y operativo					
de crédito	17,418	22,817	21,757	27,290	35,661
de mercado	10,962	6,941	4,493	5,990	5,757
de operativo	3,559	4,029	4,147	4,186	5,494
Total	31,939	33,787	30,397	37,466	46,912

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:

Presidente Consejero Independiente
Consejero
Consejero Independiente
Director General
Titular de Administración Integral de Riesgos
Director General Adjunto de Riesgo y Crédito
Director General Adjunto Administración Corporativa
Secretario Director Jurídico y Fiduciario
Experto Independiente Invitado con voz, sin voto

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:

MESA DINERO	DGA NEGOCIOS	STAFF
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 ejercicio 2018 Banca Afirme cuenta con un nivel de activos de 116,913 mdp, mostrando un decremento del -18.8% 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 Diciembre en dicho rubro asciende a 2,279mdp.

Capitalización

El índice de Capitalización de Banca Afirme se ubicó en 13.55% al cierre del ejercicio 2018 con un índice de capital básico de 10.99%.

Emisión de Obligaciones Subordinadas.

Al cierre del ejercicio 2018 el programa de obligaciones subordinadas tiene un saldo de 2,015 mdp (Afirme-15) 815mdp y (Afirme 18) 1,200mdp.

Arrendadora Afirme Consolida 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.

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

BANCA AFIRME, S.A.

Nombre	Cargo	Perfil Profesional	Experiencia Laboral
Don Pablo de la Cruz Villarreal Garza	Vicepresidente Propietario	Empresario	Vicepresidente del Consejo de Administración de Afirme Grupo Financiero desde Octubre de 1993 a la fecha.

C.P. Julio César Villarreal Guajardo	Presidente Propietario	Contador Público y Auditor	Presidente y Director General Ejecutivo del Consorcio Villacero Consejero de Afirme Grupo Financiero y sus Subsidiarias desde Octubre de 1993 a la fecha.
Ing. Juan Manuel Villarreal Montemayor	Propietario	Ingeniero Mecánico Electricista	Director General de Inmobiliaria Monyor, S.A. de C.V. desde 1998 a la fecha. Consejero de Afirme Grupo Financiero y sus Subsidiarias desde 1995 a la fecha.
Lic. Luis Raúl Seyffert Velarde	Propietario	Maestría en Economía Michigan State University Maestría en Administración Michigan State University Lic. En Economía ITESM.	Director de Crédito de Banorte de Febrero de 1984 a Diciembre de 1986. Director General de Finanzas y Operación de Banorte y Grupo Financiero Banorte de Enero de 1987 a Febrero de 1999. Director General de Administración Integral de Riesgos de Grupo Financiero Banorte de Febrero de 1999 a Julio de 2002. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2005 a la fecha. Consejeros de Afore Afirme Bajío de 2005 a Octubre de 2011.
Lic. Lorena Villarreal Treviño	Vicepresidente	IMBD University Programa de Empresas Familia en	Consejero de Consorcio Villacero y subsidiarias de Abril de 2008 a la fecha.

	Suplente	<p>Lausane Suiza</p> <p>University of Texas Programa Financiero Austin Texas</p> <p>B.A. Film / Minor in Marketing</p>	<p>Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2007 a la fecha.</p>
C.P. Jesús Antonio Ramírez Garza	Suplente	<p>Contador Público y Auditor ITESM</p>	<p>Director de Finanzas de Villacero de 1994 a 1996.</p> <p>Director General de Viga Inversiones de 1996 a 1998.</p> <p>Director General Adjunto de Afirme Grupo Financiero de 1998 a 2001.</p> <p>Consejero Delegado de Afirme Grupo Financiero de 2001 a 2004.</p> <p>Director General de Afirme Grupo Financiero, de 2004 a la fecha.</p>
Dr. René Patricio Villarreal Arrambide	Suplente	<p>Maestría en Economía, Colegio de México</p> <p>Doctorado en Economía, Yale University</p>	<p>Socio Administrador del Instituto de Competitividad Sistemática y Desarrollo de Octubre de 2002 a Noviembre de 2007.</p> <p>Presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad de Junio de 2000 a la fecha.</p> <p>Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2009 a la fecha.</p>

Lic. Guillermo Garay Espinosa	Suplente	Doctorado en Derecho, Universidad Complutense de España	Socio de Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar, S.C. de Agosto de 2001 a la fecha. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 1997 a la fecha.
C.P. Manuel Camacho Téllez	Propietario Independiente	Contador Público y Auditor UNAM Estudios de Postgrado en Finanzas en UNITEC	Ocupó diversos cargos Directivos en Banco de México de Mayo de 1956 a Abril de 1997. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2000 a la fecha.
C.P. Miguel C. Barragán Villarreal	Propietario Independiente	Contador Público y Auditor UANL. Alta Dirección de Empresas IPADE	Consejero de Embotelladora Arca de 1979 a la fecha. Presidente del Comité de Vinculación del CONALEP de N.L. de 1994 al 2008. Presidente del Consejo Consultivo Externo de la U.A.N.L. de 1997 a la fecha. Consejero de Telmex de 1998 a la fecha. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de 2000 a la fecha.
Lic. Antonio Ortiz Cobos	Propietario Independiente	L.A.E., UNAM Maestría en Administración de Empresas, Syracuse, NY	Director de Banca de Empresas de Banorte de 1980 a 2010. Director General de Metrofinanciera de 2010 a 2014.

		Maestría en Economía, Syracuse, NY	Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2014 a la fecha, en funciones desde Julio de 2014.
Ing. Jesús Oswaldo Garza Martínez	Propietario Independiente	Ing. Industrial y de Sistemas, ITESM. Maestría en Administración con especialidad en Finanzas, ITESM. Curso AD2, IPADE Programa de Graduados en Banca, Louisiana State University	Director General de Banca Comercial de Banco Mercantil del Norte de Septiembre de 2007 a Julio de 2014. Consejero de Banca Afirme, Seguros Afirme y Fondos de Inversión Afirme de Abril de 2017 a la fecha.
Lic. Eugenio López Garza	Propietario Independiente	Lic. en Economía, ITESM Maestría de Investigación de Operaciones, ITESM Maestría en Impuestos, Instituto de Especialización para Ejecutivos	Director General de Fitch México, S.A. de C.V., de Febrero de 2008 a Marzo de 2017. Consejero de Banca Afirme y Seguros Afirme de Abril de 2017 a la fecha.
Lic. Luis Santos Theriot	Suplente Independiente	Maestría en Derecho Harvard University	Socio de Santos-Elizondo-Cantú-Rivera-González de la Garza- Mendoza, S.C. de Julio de 1985 a la fecha. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Abril de 2005 a la fecha.

C.P. Roberto Garza Velázquez	Suplente Independiente	Curso AD2, IPADE Contador Público y Auditor, U.R.	Director General de Industria Carrocería San Roberto de Febrero de 1979 a la fecha. Consejero de Embotelladora Arca de Noviembre de 2001 a la fecha. Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Diciembre de 2002 a la fecha.
Lic. Jorge Arturo Tovar Castro	Suplente Independiente	Lic. en Economía, UANL Maestría en Economía, Universidad de Minnesota.	Director de Administración y finanzas en Grupo Industrial Saltillo. Subdirector Banca Corporativa Monterrey en Bancomer. Director de Banca Empresarial Noreste en Bancomer. Director Ejecutivo de Coordinación Regional en el Banco Nacional de Comercio Exterior. Asesor de E Factor Network, Fintec, abril 2016 a la fecha.
Lic. Jesús Demetrio Tueme Pedraza	Suplente Independiente	Bachelor of Business Administración, Majored in Finance & Economics, ITESM. Master Of Business Administration, UCLA. Market and Credit Risk for	CEO Credit Agricole Securities Latin America- Senior Advisor Credit Agricole Americas, Credit Agricole Corporate Investment Bank, NYC. Independent Director and Financial Expert.

		<p>Financial Institutions, Stanford Graduate School of Business.</p> <p>General Management Program, Harvard Business School.</p>	
C.P. Alberto Rafael Gómez Eng	<p>Suplente</p> <p>Independiente</p>	<p>Curso AD2, IPADE</p> <p>Contador Público, U. de G.</p>	<p>Socio Director Regional, Director Nacional de Mercado y Miembro del Comité Ejecutivo de KPMG Cárdenas Dosal de 1974 al 2009.</p> <p>Consultor Independiente de Marzo de 2009 a la fecha.</p> <p>Consejero de Afirme Grupo Financiero y subsidiarias de Septiembre de 2009 a la fecha.</p>

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