

# Reporte de la Administración

## Banca Afirme

Diciembre 2021

*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	3
RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO	4
INGRESOS NO FINANCIEROS	5
COMISIONES Y TARIFAS DERIVADAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5
INTERMEDIACIÓN	5
OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN	6
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7
IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS	8
SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL.	8
EVOLUCIÓN DEL BALANCE GENERAL	9
POLÍTICAS DE LA TESORERÍA	10
CONTROL INTERNO	10
COMITÉ DE RIESGOS Y REMUNERACIONES	11
OTROS EVENTOS RELEVANTES	15
CERTIFICACIÓN	16

## 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 2021 comparado con el periodo terminado el 31 de diciembre de 2020.

Al cierre del ejercicio 2021 la Utilidad de Banca Afirme totalizó 777.4 mdp, un 141.8% mayor que el ejercicio anterior, este resultado es debido principalmente a ingresos no recurrentes registrados en otros ingresos (egresos) de la operación, por otro lado, la disminución en las reservas preventivas y al incremento en el margen financiero también contribuyeron con dicho incremento.

### ANALISIS DEL MARGEN FINANCIERO

#### RENDIMIENTOS GENERADOS POR LA CARTERA DE CRÉDITO

Al finalizar el ejercicio 2021 los intereses generados por la cartera de crédito ascienden a 5,620.6mdp, un decremento del 4.1% contra el mismo período del ejercicio anterior. La cartera vigente muestra un incremento del 5.2% principalmente la cartera empresarial la cual muestra un crecimiento de 1,685.5 mdp (5.9%) en forma anual, la Cartera de vivienda muestra un incremento 1,233.0 mdp (15.6%), la cartera de Gobierno disminuye 556.7mdp (-19.4%) y, por otro lado, la Cartera de consumo muestra un incremento 204.2mdp (2.6%), el comportamiento en las tasas de interés de referencia TIIE que pasa de 4.48% a 5.44% de diciembre 2020 a diciembre 2021, aunque la tasa de referencia se incrementa el promedio del año pasa de 5.48% de 2020 a 4.40% en el 2021 lo que impacta en forma negativa a los intereses cobrados.

Intereses de Cartera de Crédito	2019	2020	2021	Variación	% Var.
Créditos Empresariales	2,821.0	2,903.6	2,837.7	(65.9)	-2.3%
Créditos al consumo	1,858.4	1,933.7	1,882.3	(51.4)	-2.7%
Créditos a la vivienda	770.3	833.6	745.0	(88.7)	-10.6%
Créditos a entidades gubernamentales	229.0	142.5	117.7	(24.9)	-17.4%
Créditos a entidades financieras	60.5	46.5	37.9	(8.6)	-18.5%
<b>Totales</b>	<b>5,739.1</b>	<b>5,860.0</b>	<b>5,620.6</b>	<b>(239.4)</b>	<b>-4.1%</b>

Durante el periodo mencionado, las comisiones por operaciones de crédito presentan un incremento del 20.0% anual impactado por algunos clientes que liquidaron anticipadamente.

<b>Comisiones a Favor por Operaciones de Crédito</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Créditos Empresariales	58.0	56.3	69.6	13.3	23.6%
Créditos al consumo	104.4	99.1	118.3	19.2	19.4%
Créditos a la vivienda	8.8	18.7	19.9	1.2	6.6%
Créditos a entidades gubernamentales	0.8	0.6	1.8	1.1	178.7%
<b>Totales</b>	<b>172.0</b>	<b>174.7</b>	<b>209.7</b>	<b>34.9</b>	<b>20.0%</b>

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

Conforme a la estrategia de Banca Afirme desde 2020, se crecieron las posiciones en valores en busca de mayor rendimiento e incrementar un negocio anti cíclico. Lo anterior se mantuvo durante el 2020 y 2021.

Logramos incrementar significativamente los ingresos por intereses, gracias principalmente a los cobros extraordinarios sobre inflación y al incremento de las tasas de referencia en el último semestre.

Como una estrategia relevante en la Institución, se ha incrementado la liquidez disponible para poder responder a posibles eventos referentes a la crisis actual y a la recuperación de esta, dicha estrategia genera mayores ingresos por disponibilidades a pesar de que las tasas en promedio hayan sido menores al año anterior. Esto último se ve reflejado también en los intereses cobrados por reporto ya que dichos recursos en promedio se invirtieron a una tasa menor que 2020.

<b>Premios, intereses y primas derivados de inversiones en valores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Por títulos para negociar no restringidos	5,422.8	5,089.8	6,208.2	1,118.5	22.0%
Disponibilidades Restringidas	216.8	185.6	203.0	17.4	9.4%
<b>Títulos restringidos y en Reporto</b>					

Intereses cobrados y premios a favor por operaciones de reporto	3,099.7	2,864.6	2,322.0	(542.6)	-18.9%
Ingresos provenientes de operaciones de cobertura	171.6	86.3	62.7	(23.6)	-27.4%
<b>Totales</b>	<b>8,910.9</b>	<b>8,226.3</b>	<b>8,795.9</b>	<b>569.6</b>	<b>6.9%</b>

### **PREMIOS E INTERESES DERIVADOS DE LA CAPTACIÓN**

Al cierre de 2021 los gastos por intereses muestran una disminución marginal del 1.9%, estos disminuyeron, a pesar de incrementar su monto, por la baja en las tasas de interés de referencia promedio durante el año (5.48% en 2020 vs 4.40% en 2021). Es de esperarse que en el futuro próximo los intereses crezcan por el aumento actual en las tasas

Gastos por intereses	2019	2020	2021	Variación	% Var.
Depósitos de exigibilidad inmediata	1,286.2	772.7	661.3	(111.4)	-14.4%
Depósitos a plazo	1,622.9	1,059.5	1,016.2	(43.3)	-4.1%
Préstamos interbancarios y de otros organismos	359.2	318.7	340.3	21.7	6.8%
Intereses por obligaciones subordinadas	237.0	223.2	214.6	(8.6)	-3.9%
Pasivo bursátil	310.2	195.1	138.3	(56.8)	-29.1%
Intereses y premios en reportos	7,135.6	6,893.3	6,876.3	(17.0)	-0.2%
Gastos provenientes de operaciones cobertura	69.4	145.1	180.2	35.1	24.2%
Intereses cuenta global de captación	2.5	4.4	5.2	0.8	17.4%
Otros	114.9	103.9	97.9	(6.0)	-5.8%
<b>Totales</b>	<b>11,137.9</b>	<b>9,715.8</b>	<b>9,530.2</b>	<b>(185.7)</b>	<b>-1.9%</b>

### **RESULTADO DEL MARGEN FINANCIERO**

En el comparativo del margen financiero logramos que el ingreso por intereses se incrementará y los intereses pagados disminuyeran, esto gracias a lograr fijar nuestros costos de captación, a pesar de la crisis, y a cobrar

intereses fijos o referenciados a la inflación. Mejorando así el margen financiero y la rentabilidad de la Institución.

<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Total de Intereses Cobrados	14,822.0	14,261.0	14,626.2	365.2	2.6%
Total de Intereses Pagados	11,137.9	9,715.8	9,530.2	-185.7	-1.9%
<b>Margen Financiero</b>	<b>3,684.1</b>	<b>4,545.2</b>	<b>5,096.0</b>	<b>550.8</b>	<b>12.1%</b>

## INGRESOS NO FINANCIEROS

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

Durante el ejercicio 2021 se presenta un incremento del 29.4% en las comisiones cobradas, esta variación se debe principalmente a las comisiones cobradas en banca electrónica que muestra un incremento del 55.1% como consecuencia del incremento en estos servicios, destacando las operaciones en cajeros y TPVs. el rubro de otras comisiones muestra un incremento del 61.2% como resultado de ingresos relacionados con remesas y corresponsalías las cuales tuvieron un incremento significativo durante el 2021, el rubro de actividades fiduciarias disminuye 63.5% debido a operaciones extraordinarias durante ejercicio anterior, Tandas Bienestar disminuye un 92.1% derivado del término de dicho programa.

<b>Comisiones y Tarifas Cobradas</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Operaciones de crédito	42.9	47.2	45.4	(1.7)	-3.7%
Transferencias de fondos	16.4	18.0	25.9	7.8	43.5%
Actividades fiduciarias	401.5	287.8	105.0	(182.8)	-63.5%
Avalúos	11.7	6.6	10.0	3.4	51.5%
Manejo de cuenta	36.7	47.2	51.1	3.9	8.2%
Banca electrónica	1,136.0	1,105.1	1,714.4	609.3	55.1%
Avales	0.4	0.3	0.8	0.4	127.2%
Cobro de derechos	74.7	66.2	78.6	12.4	18.8%
Seguros	258.7	191.2	240.2	49.0	25.6%
Asesoría financiera	13.1	0.5	0.3	(0.2)	-43.5%
Otras comisiones y tarifas	163.2	225.7	364.0	138.2	61.2%
Tandas de Bienestar Social	41.2	43.1	3.4	(39.7)	-92.1%
<b>Totales</b>	<b>2,196.5</b>	<b>2,038.9</b>	<b>2,639.0</b>	<b>600.1</b>	<b>29.4%</b>

## RESULTADO POR INTERMEDIACIÓN

El resultado por compraventa de 2021 se compensa de manera importante por el resultado de valuación de nuestros valores a mercado. El resultado de intermediación resultó 34.3% menor al año anterior por la devaluación de títulos que en 2020 se habían revaluado, a pesar de ello el incremento en el margen compensa en sobremanera este impacto, resultando en un año muy rentable para los títulos valuados.

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	2019	2020	2021	Variación	% Var.
<b>Resultado por Valuación a Valor Razonable y Decremento por Títulos Valuados a Costo.</b>	<b>(128.6)</b>	<b>29.7</b>	<b>113.1</b>	<b>83.4</b>	<b>281.2%</b>
Títulos para Negociar	(128.5)	29.7	113.1	83.4	281.2%
Instrumentos Derivados con Fines de Cobertura	-0.1	0.0	0.0	(0.0)	0.0%
<b>Resultado por compraventa de valores y divisas</b>	<b>386.8</b>	<b>117.5</b>	<b>-16.4</b>	<b>(134.0)</b>	<b>-114.0%</b>
Títulos para negociar	282.8	(19.8)	(156.0)	(136.2)	689.2%
Resultado por compraventa de divisas	104.0	137.3	139.5	2.3	1.6%
<b>Totales</b>	<b>258.2</b>	<b>147.2</b>	<b>96.6</b>	<b>(50.5)</b>	<b>-34.3%</b>

## OTROS INGRESOS (EGRESOS) DE LA OPERACIÓN

Para el cierre del ejercicio 2021 el rubro de otros ingresos (egresos) de la operación presenta un incremento anual de 420.6mdp lo que representa un 191.7%, explicado principalmente por el rubro Liberación de reservas la cual se incrementa 416.9mdp (Derivado de los escenarios económicos adversos generados por la pandemia relacionada con el virus del Sars-CoV2, desde el mes de julio de 2020 la Compañía comenzó a constituir, con aprobación de la CNBV, reservas preventivas globales adicionales encaminadas a hacer frente a un eventual deterioro de la cartera derivado de la crisis generada por la pandemia antes mencionada. Debido a que la cartera de la Compañía no se ha visto impactada en forma significativa por la crisis derivada de la pandemia, y los indicadores de recuperación de la economía muestran signos alentadores de recuperación la Compañía llevó a cabo la liberación del saldo total del rubro de Reservas Preventivas

Adicionales por importe total de 417.0 mdp, lo que genera la principal variación de este rubro”) por otro lado el rubro de otros + fondos disminuye 107.8mdp principalmente por ingresos no recurrentes generados durante el 2020 (incentivo VISA y venta de cartera), las recuperaciones se incrementan 68.2% derivado de una mejor gestión en este rubro .

Otros Ingresos (Egresos) de la Operación Netos	2019	2020	2021	Variación	% Var.
Recuperaciones	99.0	69.8	117.3	47.6	68.2%
Depuración de cuentas por pagar	22.0	3.7	0.7	(3.0)	-80.6%
Resultado por arrendamiento operativo	8.0	5.9	4.5	(1.5)	-24.7%
Cobranza de créditos castigados	86.0	96.6	119.9	23.3	24.1%
Asesorías	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%
Liberación de reservas	0.0	1.4	418.3	416.9	29,989.7%
Liberación de reservas de otros adeudos	4.0	33.4	39.8	6.4	19.2%
Venta de muebles e inmuebles	10.0	9.1	4.5	(4.7)	-50.9%
Bono uso de TDC y TDD	0.0	0.0	8.7	8.7	0.0%
Otros + fondos	30.0	171.2	63.5	(107.8)	-62.9%
Pérdida en venta de cartera	(4.0)	(31.4)	(2.7)	28.7	-91.4%
Bonificaciones a clientes	(29.0)	(52.9)	(59.0)	(6.0)	11.4%
Quebrantos diversos	(36.0)	(13.5)	(26.0)	(12.5)	92.7%
Reserva para otros adeudos vencidos	(67.0)	(56.5)	(31.2)	25.3	-44.8%
Reserva bienes adjudicados	(3.0)	(16.1)	(15.8)	0.2	-1.5%
Otros	(7.3)	(1.4)	(2.5)	(1.1)	80.8%
<b>Totales</b>	<b>112.7</b>	<b>219.4</b>	<b>640.0</b>	<b>420.6</b>	<b>191.7%</b>

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Al cierre del ejercicio 2021 los gastos de Administración presentaron una variación del 13.3%, por un lado se incrementan las remuneraciones y prestaciones 297.5mdp es decir 24.0% esto debido principalmente al desempeño de la mesa financiera, el rubro de otros gastos de administración se incrementa un 25.7% como resultado del incremento en las operaciones de banca electrónica, mantenimiento, vigilancia y otros gastos menores, los honorarios disminuyen un 16.3% como resultado de una menor demanda por estos servicios profesionales (principalmente servicios de honorarios Legales, trámites, etc.), las depreciaciones se incrementan 150.0mdp, un 40.2% debido principalmente al deterioro de intangibles por 71.2mdp, por otro lado, equipo de cómputo como resultado de la implementación de diversos proyectos.



<b>Gastos de Administración</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Remuneraciones y Prestaciones	1,274.9	1,237.0	1,534.5	297.5	24.0%
Honorarios	593.9	647.0	541.8	(105.3)	-16.3%
Rentas	313.3	323.0	364.0	41.0	12.7%
Promoción	85.7	91.5	150.5	59.0	64.4%
Otros Gastos de Operación y Administración	833.2	993.1	1,247.1	254.1	25.6%
Impuestos Diversos	194.8	210.3	238.3	28.1	13.3%
Depreciaciones y Amortizaciones	328.4	373.0	523.0	150.0	40.2%
Conceptos no Deducibles para ISR	13.9	7.7	5.3	(2.4)	-30.8%
Cuotas IPAB	227.9	232.3	257.1	24.9	10.7%
PTU Causado	50.3	63.3	68.7	5.5	8.6%
<b>Totales</b>	<b>3,916.3</b>	<b>4,178.1</b>	<b>4,733.4</b>	<b>555.3</b>	<b>13.3%</b>

## IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS

<b>Impuestos a la Utilidad</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	<b>% Var.</b>
Impuesto sobre la Renta Causado	(192.0)	203.9	(202.4)	(406.25)	-199.3%
Impuesto sobre la Renta Diferido	63.5	(104.2)	(17.8)	86.42	-82.9%
<b>Totales</b>	<b>(128.4)</b>	<b>99.6</b>	<b>(220.2)</b>	<b>(319.8)</b>	<b>-321.0%</b>

Al término del ejercicio 2021 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 del ejercicio 2021*

El pasivo total de Banca Afirme al 31 de diciembre de 2020 y 2021, ha sido de 164,882.7mdp y 170,476.7mdp respectivamente. En la siguiente tabla se muestra el pasivo total de Banca Afirme correspondiente a dichos ejercicios:

<b>Pasivos Totales</b>	2019	2020	2021	Var	%
Captación Tradicional	51,286.8	57,404.7	62,405.4	11,118.6	21.7%
Títulos de crédito emitidos	754.4	416.4	1,063.5	309.2	41.0%
Préstamos Interbancarios y Otros Organismos	3,680.8	6,446.6	6,936.4	3,255.6	88.5%
Acreedores por Reporto	46,482.0	92,574.6	94,957.6	48,475.5	104.3%
Otras Cuentas por Pagar	3,503.6	4,725.3	2,261.4	(1,242.2)	-35.5%
Créditos Diferidos	2.0	56.4	61.6	59.6	2908.8%
Otros Pasivos	2,230.4	3,258.9	2,790.7	560.3	25.1%
<b>Total Pasivo</b>	<b>107,940.1</b>	<b>164,882.7</b>	<b>170,476.7</b>	<b>62,536.6</b>	<b>57.9%</b>

## EVOLUCIÓN DEL BALANCE GENERAL

Los activos totales de Banca Afirme muestran un incremento con respecto ejercicio anterior del 3.8% debido principalmente al incremento en el saldo de los títulos para negociar que se incrementan un 6.3% como consecuencia de una mayor operación, por su parte la cartera de crédito vigente muestra un crecimiento del 5.2% principalmente en la cartera Comercial y Vivienda explicado anteriormente.

La captación incrementa sus saldos principalmente la captación a plazo que se incrementa un 18.0%, y la captación a la vista se incrementa un 2.5%, por otro lado, el saldo en títulos de crédito emitidos se incrementa 648mdp alcanzando un monto de 1,064mdp

<b>INDICADORES RELEVANTES</b>	2018	2019	2020	2021
Índice de morosidad (cartera vencida / cartera total)	2.52%	3.42%	3.15%	3.35%
Cobertura de cartera vencida (estimación preventiva / cartera vencida)	1.35	1.02	1.36	1.31
Eficiencia operativa (gastos de admón. y promoción / activo total promedio)	2.59%	3.40%	2.93%	2.71%
ROE (rentabilidad sobre capital)	9.30%	6.43%	5.37%	11.60%
ROA (rentabilidad sobre activos)	0.33%	0.30%	0.23%	0.45%

Índice de Liquidez (activos líquidos / pasivos líquidos)	0.89	0.55	0.85	0.91
MIN (margen financiero ajustado por riesgos crediticios / activos productivos)	1.57%	2.45%	2.28%	2.09%
Índice de Capitalización de Crédito	17.83%	16.87%	18.32%	20.59%
Índice de Capitalización Total	13.55%	13.21%	14.06%	15.33%
Índice de Capital Básico	10.99%	10.86%	10.51%	11.95%
<b>Activos sujetos a riesgo de crédito, mercado y operativo</b>				
de crédito	35,661	40,005	44,168	42,610
de mercado	5,757	3,747	5,628	6,066
de operativo	5,494	7,322	7,761	8,411
<b>Total</b>	<b>46,912</b>	<b>51,074</b>	<b>57,861</b>	<b>57,087</b>

## 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 o 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**

<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</b>
<b>Director Jurídico y Fiduciario</b>
<b>Experto Independiente</b>
<b>Invitado con voz, sin voto</b>

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 2021 la relación de estos puestos es:

<b>MESA DINERO</b>	<b>DGA NEGOCIOS</b>	<b>STAFF</b>
DIRECTOR DE ESTUDIOS ECONOMICOS	DIRECTOR ADQ. ALIANZAS Y FUERZAS TERR.	CONTRALOR GENERAL
DIRECTOR DE MERCADOS FINANCIEROS	DIRECTOR ALIANZAS COMERCIALES	DGA ADMINISTRACION DE RIESGO Y CREDITO
DIRECTOR MERCADO DE DINERO Y CAMBIOS	DIRECTOR AUTOSERVICIOS Y ADQUIRENCIA	DIRECTOR ANALISIS CREDITO GOBIERNO
DIRECTOR MESA DE DISTRIBUCION INTERIOR	DIRECTOR BANCA DE GOBIERNO NUEVO LEON	DIRECTOR AUDITORIA
DIRECTOR PROMOCION MERCADO FINANCIERO	DIRECTOR BANCA DIGITAL	DIRECTOR BANCA ESPECIALIZADA

SUBDIRECTOR DERIVADOS	DIRECTOR BANCA EMPRESAS	DIRECTOR CONTRALORIA
SUBDIRECTOR PROMOCION	DIRECTOR BANCA PYME	DIRECTOR CONTRALORIA MERCADO DE DINERO
GERENTE MERCADO DE DINERO	DIRECTOR CAPTACION	DIRECTOR CORP RELACIONES INSTI Y BCA GOB
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR CENTROS PYME	DIRECTOR CORP TI, OPERACIONES Y PROCESOS
ASISTENTE DIRECCION	DIRECTOR COMERCIAL FUERZAS TERRITORIALES	DIRECTOR CREDITOS PARAMETRICOS
	DIRECTOR DE HIPOTECARIO Y AUTOPLAZO	DIRECTOR DE DESARROLLO SERVICIOS CENTRALES Y CANALES TRADICIONALES
	DIRECTOR DE NUEVAS TECNOLOGIAS	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS
	DIRECTOR DIVISIONAL	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION
	DIRECTOR EJECUTIVO COMERCIAL Y DIGITAL	DIRECTOR DE SEGURIDAD E INTELIGENCIA
	DIRECTOR EJECUTIVO DE PRODUCTOS	DIRECTOR DESARROLLO SERVICIOS CORPORATIVOS
	DIRECTOR EJECUTIVO NEGOCIOS EMPRESARIALES	DIRECTOR EJECUTIVO ADMON. DE RIESGOS
	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO NEGOCIOS	DIRECTOR EJECUTIVO CREDITO
	DIRECTOR NOMINA Y CREDITOS DE NOMINA	DIRECTOR EJEC. OPERACIONES Y PROCESOS
	DIRECTOR SEGMENTO CAPTACION	DIRECTOR EJECUTIVO JURIDICO
	DIRECTOR SEGMENTO CONSUMO	DIRECTOR EJECUTIVO PROYECTOS
	DIRECTOR SEGMENTO EMPRESAS	DIRECTOR EJECUTIVO RECURSOS HUMANOS
	DIRECTOR SEGMENTO PYMES	DIRECTOR EJECUTIVO TESORERIA BALANCE
	DIRECTOR TARJETA DE CREDITO Y DEBITO	DIRECTOR ESTRUCTURACION FIDUCIARIA
	DIRECTOR SEGMENTO CONSUMO	DIRECTOR FINANZAS
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO INVERSIONES
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO JURIDICO Y FID.
		DIRECTOR GOBIERNO E INFRAESTRUCTURA
		DIRECTOR JURIDICO DE RECUPERACION
		DIRECTOR EJECUTIVO JURIDICO
		DIRECTOR NEGOCIOS ESTRUCTURACION JURID.
		DIRECTOR PROCESOS Y ARQUITECTURA DE TI
		DIRECTOR PROCESOS Y SEG CREDITOS ESTRUCT

DIRECTOR CONTRALORIA NORMATIVA
DIRECTOR FIDUCIARIO

- 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 2020, en donde se integraron al Sistema los puestos de Directores de Segmento con metas y mediciones propias según su responsabilidad. 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 o 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: 0.20827%
2. Número de bonos otorgados: 79  
Porcentaje: 5.90024%
3. Número de indemnizaciones y finiquitos: 4  
Porcentaje: 0.16443%
4. Bonos pendientes de otorgar en efectivo: 0  
Porcentaje: 0%
5. Compensación Fija + Variable del personal sujeto al SR  
Total: 19.87400%

c)

1. Remuneración Fija: 12.23723%  
Remuneración Variable: 5.90024%
2. Transferida: 0%  
No Transferida: 5.90024%
3. Pecuniarias: 5.69198%

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 29.49483%.

## **OTROS EVENTOS RELEVANTES**

Al terminar el ejercicio 2021 Banca Afirme cuenta con un nivel de activos de 177,627mdp, mostrando un incremento del 3.8% contra el mismo período del ejercicio anterior.

Los títulos de crédito emitidos tienen un saldo al 31 de diciembre de 2021 de 1,064mdp.

### ***Capitalización***

El índice de Capitalización de Banca Afirme se ubicó en 15.33% al cierre del ejercicio 2021 con un índice de capital básico de 11.95%.

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

En la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 22 de octubre de 2020, los Accionistas acordaron llevar a cabo una emisión de obligaciones subordinadas de capital no preferentes y no susceptibles

a convertirse en acciones, obteniendo autorización del Banco Central para su emisión mediante oficios 153/12258/220. La emisión de las obligaciones se llevó a cabo mediante una oferta pública hasta por 2,300,000 de obligaciones subordinadas con valor nominal de \$100 pesos cada una, que devengan intereses a una tasa TIIE + 2.8%, esta emisión no se encuentra garantizada, el periodo de pago de intereses es cada 28 días y su vencimiento será en octubre del 2030. Dicha emisión fue por un monto de \$230, la proporción que guarda el monto autorizado de las obligaciones subordinadas frente al monto emitido fue del 100%

En la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 17 de marzo de 2020, los Accionistas acordaron llevar a cabo una emisión de obligaciones subordinadas de capital preferentes o no preferentes y no susceptibles a convertirse en acciones, obteniendo autorización del Banco Central para su emisión mediante oficios OFI/003-29279. La emisión de las obligaciones se llevó a cabo mediante una oferta pública hasta por 20,000,000 de obligaciones subordinadas con valor nominal de \$100.00 pesos cada una, que devengan intereses a una tasa TIIE + 2.8%, esta emisión no se encuentra garantizada, el período de pago de intereses es cada 28 días y su vencimiento será en marzo de 2030. Dicha emisión fue por un monto de \$500, la proporción que guarda el monto autorizado de las obligaciones subordinadas frente al monto emitido fue del 25%.

Al cierre del ejercicio 2021 el programa de obligaciones subordinadas tiene un saldo de 2,736mdp.

### ***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.

### ***Aportación para futuros aumentos de capital***

En Asamblea General Ordinaria, celebrada el 29 de marzo de 2021, los accionistas acordaron hacer aportación para futuros aumentos de capital por 604 MDP

En Asamblea General Ordinaria, celebrada el 15 de abril de 2021, los accionistas acordaron hacer aportación para futuros aumentos de capital por 25 MDP

En Asamblea General Ordinaria, celebrada el 26 de agosto de 2020, los accionistas acordaron hacer aportación para futuros aumentos de capital por 223 MDP.

### ***Aumentos de capital social***

En la Asamblea General Extraordinaria de accionista, celebrada el 14 de mayo de 2021, se acordó aumentar el capital social, en 528mdp, mediante la capitalización de la cuenta de “aportaciones para futuros aumentos de capital”

### ***Pago de dividendos***

En Banca Afirme, en Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de octubre de 2021, los accionistas acordaron decretar dividendos a AGF por 650.0mdp.

### **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

C.P. Gustavo M. Vergara Alonso  
Director General Adjunto de Finanzas y Contralor Financiero

C.P.C. Jesús Ricardo Gámez del Castillo  
Director de Finanzas

C.P. David Gerardo Martínez Mata  
Director de Auditoría