

Informe del Director General



Metrofinanciera

comprometidos con tu progreso

ÍNDICE

Principales resultados del ejercicio.....	03
Información sobre los principales problemas que afectan la situación financiera.....	05
Dictamen sobre los estados financieros del ejercicio 2012.....	05
Plan de negocios y presupuesto 2013.....	05
Avances en la promoción y colocación de créditos.....	06
Proyectos relevantes.....	07
Acciones realizadas.....	11
Informe sobre asuntos legales.....	16

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Metrofinanciera S.A.P.I. de C.V., S.O.F.O.M. E.N.R.

Presente.-

De conformidad con lo dispuesto por la fracción XI del artículo 44 de la Ley del Mercado de Valores (en los sucesivos "LMV"), con relación al artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Director General, deberá elaborar un Informe Anual sobre las actividades que corresponden a la Sociedad y presentarlo al Consejo de Administración, para que si éste lo aprueba, se presente a la Asamblea de Accionistas. Por lo que, por este conducto, informo a ustedes sobre las actividades que fueron llevadas a cabo durante el período que comprende del mes de Enero a Diciembre de 2012.

Sin perjuicio de las actividades desarrolladas por la Sociedad, durante el ejercicio de 2012, procede indicar que los administradores dieron atención entre otros a los siguientes asuntos:

- Principales resultados del ejercicio 2012:

Flujo de efectivo anual:

Se redujo el déficit de efectivo en 35% con respecto a 2011, (2012 -\$49 vs -\$75 en 2011).

Mejora en el margen financiero:

El margen financiero fue de \$57, lo cual refleja una mejora de \$46 vs el 2011, esto debido a un menor costo financiero por la reestructuración del METROFI 10 y a la reducción del pasivo con SHF. En 2011 el margen financiero fue de \$11.

Reservas de riesgo crediticio (en resultados):

Reducción en un 65% con respecto a 2011, derivado de la contención del deterioro de la cartera individual. En 2012 \$41 vs \$118 en 2011.

Gasto de administración:

Reducción del 4% con respecto al 2011, (2012 fue de \$262 vs 273 en 2011) a pesar del gasto efectuado para fortalecer la promoción de nuevo crédito y la estructura requerida para administrar un mayor monto de activos de terceros.

Mejora en el resultado neto ordinario:

Reducción de la pérdida ordinaria del ejercicio en un 58% con respecto al 2011, (2012 fue de -\$218 vs -\$524 en 2011)

Colocación de nuevos créditos empresariales:

Se firmaron créditos por \$3,875, se dispuso un monto de \$2,273, con un saldo a diciembre de 2012 de \$1,382 con 0% de cartera vencida. En 2011 el monto ministrado fue de \$667 y el saldo al final del ejercicio de \$610.

Recuperación y reactivación de activos improductivos dentro de balance:

Se recuperó o reactivó cartera vencida y bienes adjudicados por \$652. En 2011 el monto fue de \$705.

Administración de nuevos activos de terceros:

En 2012 se obtuvieron en administración \$6,600 de nuevos activos. La administración de estos activos generará comisiones por al menos el 1% anual del saldo.

Reducción de cartera vencida individual:

En 2012 se logró reducir la cartera vencida en \$78. El cambio de tendencia es clave para los resultados de MF. En 2011 la cartera vencida se incrementó en \$205.

Cumplimiento de las restricciones y obligaciones financieras con SHF:

Se realizaron pagos a SHF por \$1,939 de los cuales \$1,466 fueron amortización de deuda (\$819 corresponden a pasivos contraídos para la originación de nueva cartera) y \$473 a pago de intereses.

- Información sobre los principales problemas que afectan la situación financiera:

Activos improductivos:

Al cierre de 2012 aún se mantienen \$4,660 de activos improductivos (\$2,121 cartera individual vencida, \$1,633 cartera empresarial vencida y \$906 bienes adjudicados) que representan el 43% del activo total.

Margen financiero:

La calidad de los activos aún no genera ingresos suficientes para hacer frente a los gastos operativos. Al cierre de 2012 los activos productivos representan el 55% de los pasivos onerosos, una mejora con respecto al cierre de 2011 cuando representaban el 49%.

Liquidez:

El 100% de los activos productivos son garantía de SHF por lo que los flujos que se generaron se utilizaron para amortizar la deuda con dicho acreedor, así como para cubrir parte del gasto de administración de la empresa, generándose un déficit de efectivo anual de \$49.

- Dictamen sobre los estados financieros del ejercicio 2012:

A la fecha no se cuenta con el dictamen del Auditor externo, debido a que éste se encuentra en la etapa de revisión de la información financiera, se estima que en el mes de Febrero se cuente con dicho dictamen.

- Plan de negocios y presupuesto 2013:

El Plan de Negocios se presentará para la aprobación del Consejo de Administración en la sesión del 31 de enero de 2013.

Los objetivos estratégicos del plan de negocios y presupuesto 2013 son los siguientes:

- Incrementar la originación de nuevos créditos y posicionar competitivamente a Metrofinanciera en el financiamiento a la vivienda
 - Impulsar los resultados vía la recuperación y administración de activos propios y de terceros
 - Mejorar la Eficiencia y Control de la Empresa
 - Generar iniciativas de creación de valor para el accionista
-
- Avances en la promoción y colocación de créditos:

Durante el 2012 se firmaron \$3,875 para nuevos créditos empresariales, de los cuales se ministraron \$2,273 logrando un saldo al cierre del ejercicio de \$1,382 en nuevo crédito empresarial. Lo anterior representa el financiamiento a 67 desarrolladores y a un total de 113 proyectos que están actualmente activos. Estos proyectos asociados al financiamiento por parte de la SHF, permitieron que Metrofinanciera alcanzara el 26.2% de participación del total del financiamiento otorgado por esta institución y representa el crédito para la construcción de 12,041 viviendas durante el año.

Para el caso de la cartera hipotecaria se otorgaron nuevos créditos por \$66, un monto que representa el inicio de una nueva etapa de colocación de crédito individual en Metrofinanciera.

Todo lo anterior bajo estrictos criterios de riesgo, aprobados por el Comité de Crédito del Consejo de Administración y en estricto apego a las mejores prácticas del sector hipotecario.

También en materia de Crédito, se consolidó la operación de los órganos internos de decisión (Comité Central de Crédito y Comité Central de Recuperación) los cuales permiten una mayor agilidad en la respuesta, con responsabilidades acotadas a

montos y ciertas características de riesgo. Las aprobaciones de estos Comités se informan al Comité de Crédito del Consejo de Administración.

Se implementó la utilización de 4 modelos de "Credit Score" al proceso de análisis de Crédito Individual. Dicha herramienta es fundamental para la medición de riesgo y la decisión parametrizada de la aprobación de crédito.

Durante el 2012 se realizó una reingeniería a los procesos de análisis de Crédito Individual y Crédito Empresarial obteniendo como mejoras más representativas lo siguiente:

- Crédito Individual. Se estableció un sistema de alertas con un módulo de pre aprobación que permite que en los diferentes puntos de venta se pueda consultar el Buro de Crédito y los modelos de "Credit Score" (de MF y de la SHF) para una mayor certeza del resultado esperado, una vez que el expediente se integra formalmente.
- Crédito Empresarial. Se fortaleció e integró al área de Crédito el proceso de análisis comercial/técnico, así como la dictaminación jurídica. Con esto se pretende mejorar el nivel de servicio y respuesta a los clientes.

Se diseñó e implantó un programa de seguimiento a proyectos de desarrollo de vivienda financiados que presenten retrasos en la Edificación, Urbanización o Ventas con respecto a sus proyecciones originales. Esto permite un seguimiento cercano al avance de los proyectos financiados y la aplicación de medidas oportunas para una mejor administración del riesgo de crédito.

- Proyectos relevantes:

Recuperación de activos y reingeniería del área de Recuperación

Desde el arranque del área de recuperación, se estableció como objetivo el implementar procesos de gestión que permitieran incrementar significativamente la eficiencia y calidad sobre los que en su momento operaban.

En el año del 2011 se terminó un proyecto de reingeniería en procesos de recuperación individual, el cual fue consolidado en el 2012, permitiendo reducir el nivel neto de cartera vencida en este segmento por primera vez en los últimos 6 años. La cartera vencida individual que había mostrado una tasa de crecimiento en el 2010 del 11% y del 3% en 2011, se redujo en .5% en el 2012.

Asimismo, una vez concluida la reingeniería en el segmento individual, se procedió a iniciar un esfuerzo similar en la gestión y administración de Bancos de Tierras (inversiones en reservas territoriales) y en la recuperación del crédito empresarial vencido.

La reingeniería implicó el redefinir de manera integral los 16 procesos involucrados en esta actividad, manteniendo nuestro enfoque de valor agregado, pero mejorando la eficiencia, control y velocidad de gestión.

Estos proyectos de mejora en la gestión son fundamentales para obtener un ascenso en las calificaciones de Metrofinanciera como administrador de portafolios de crédito empresarial e individual; lo que sin duda contribuirá a que la empresa continúe recibiendo en administración nuevos activos de terceros.

El 18 de enero de 2013 Fitch incrementó la calificación de Administrador de Activos de Metrofinanciera desde 'AAFC5(mex)' a 'AAFC4(mex)'.

Nuevas carteras en administración

Una vez tomado el control de los portafolios dentro y fuera de balance en el año 2011, se estableció el objetivo para el 2012 de que Metrofinanciera tuviera una mayor actividad como Administrador de activos de terceros, incluso desarrollando esta área como una unidad de negocio. Originalmente se estableció la meta de obtener portafolios por \$1,500 en el 2012.

Dados los buenos resultados de recuperación y con base en los nuevos procesos de gestión de activos instrumentados en la empresa, se logró obtener en administración cuatro nuevos portafolios de terceros que representan cerca de \$6, 600.

Dichos portafolios están compuestos por créditos empresariales por \$3,430, créditos individuales por \$1,300 y bienes adjudicados empresariales e individuales por \$1,880.

Estos nuevos activos bajo la administración de Metrofinanciera le permitirán incrementar sustancialmente, vía comisiones de administración y éxito sus ingresos, básicamente con una mejor utilización de su capacidad instalada.

Con lo anterior, Metrofinanciera ha logrado posicionarse como Administrador de Portafolios de activos de terceros relacionados con la construcción y adquisición de vivienda, lo que refleja también una recuperación de la confianza de los propietarios de estos activos, concepto que se buscará seguir desarrollando activamente en el futuro.

Reestructuración de Certificados Bursátiles METROFI10:

Al cierre de 2011, la administración había logrado avances en la gestión de la Compañía además de haber implementado acciones para reiniciar la colocación de cartera, mejorar la recuperación de activos y la reducción de los gastos de administración; sin embargo no se habían alcanzado los resultados proyectados bajo la reestructuración (Concurso Mercantil) de 2008-2010, principalmente debido al alto nivel de activos improductivos recibido por la nueva Administración y el desempeño real de la industria de construcción y venta de vivienda por debajo de lo originalmente esperado. Lo anterior, claramente no le permitiría a Metrofinanciera hacer frente al inicio de la amortización y pago de intereses del METROFI 10 a partir de septiembre de 2012.

La Administración trabajó en un plan de reestructuración del METROFI 10 el cual se presentó al Comité de Finanzas y Riesgos y al Consejo de Administración para su aprobación. Una vez aprobado se tuvieron reuniones y/o conferencias con la gran mayoría de los tenedores del METROFI 10.

El 16 de julio se llevaron a cabo las Asambleas de los Tenedores de los certificados bursátiles respaldados por créditos puentes (METROCB02, METROCB03-2, METROCB03-3, METROCB04, METROCB05, METROCB07, METROCB07-2, METROCB07-3 y METROCB07-4) en las cuales se aprobó instruir a su Fiduciario (Invex) a aprobar la reestructuración propuesta por MF.

El 09 de agosto, en Asamblea de Tenedores de los certificados bursátiles METROFI 10, la reestructuración fue aprobada y quedó sujeta a la autorización de la Asamblea de Accionistas de la Sociedad. Finalmente, el 20 de septiembre la propuesta fue presentada en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y fue aprobada por el 96.4% de los asistentes.

Los términos aprobados en la propuesta de reestructuración contemplan la modificación del plazo y forma de pago de los Certificados Bursátiles METROFI 10, de manera que:

1.- El 30% de los Certificados Bursátiles METROFI 10, sean pagados por la Sociedad mediante la capitalización del valor total de dichos certificados con acciones comunes;

2.- El 15% de los Certificados Bursátiles METROFI 10, sean pagados por la Sociedad, mediante la entrega de certificados bursátiles privados subordinados quirografarios y convertibles en acciones, identificados como METROFI 12-2, los cuales devengarán intereses trimestralmente a una tasa anual de 4.0% y un plazo de 10 años;

3.- El restante 55% de los Certificados Bursátiles METROFI 10, sean pagados por la Sociedad, mediante la entrega de certificados bursátiles privados quirografarios, identificados como METROFI 12, los cuales devengarán intereses a una tasa anual igual a la TIIE de 91 días más un margen aplicable de 1 punto porcentual; dichos intereses se seguirán capitalizando por 2 años más y tendrán un plazo de 10 años.

Actualmente la Administración se encuentra en el proceso de implementación de la propuesta de reestructuración aprobada por la Asamblea de Tenedores y Accionistas. Como resultado de ésta, la empresa cierra el ejercicio 2012 con capital suficiente para continuar avanzando en el saneamiento de su balance y aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector mediante la colocación de nuevos créditos.

- Acciones realizadas:

Nuevas líneas SHF

En 2012 se contrataron tres nuevas líneas por \$1,000 cada una, las cuales se han venido utilizando para la originación de nuevos créditos empresariales. Metrofinanciera cuenta con líneas suficientes para la instrumentación del plan de negocios 2013.

Renegociación de líneas con SHF

Se negoció una ampliación de plazo de 3 años para el pago de \$158 MDP correspondiente a adeudos exigibles en 2012, derivados de la adjudicación de bienes relacionados con las líneas SHF para créditos individuales. El primer pago se realizará en enero de 2013.

Se renegociaron los términos de la línea de liquidez otorgada durante el Concurso Mercantil, lográndose la reducción del pago mínimo mensual en un 50%, pasando de \$8 a \$4. Adicionalmente se permite ahora a Metrofinanciera obtener un excedente en caso de que los flujos recibidos por la venta/recuperación de los colaterales asociados sean superiores al valor garantizado a la SHF.

Se negoció capitalizar los intereses exigibles no pagados en 2012 de la línea FOVI 1500, los cuales ascendieron a más de \$100. Esta línea está garantizada con Bancos de Tierra administrados por Metrofinanciera y sobre los cuales mantenemos un derecho residual.

Se obtuvo una ampliación de plazo de la línea FOVI 300 de \$80, por 2 años adicionales con vencimiento en diciembre de 2014, la cual está garantizada con Bancos de tierra y cartera empresarial vencida administrados por Metrofinanciera y sobre los cuales la empresa mantiene un derecho residual.

Valle de Reyes

Se encuentra en proceso de formalizar una escritura complementaria para la debida inscripción en el RPP del inmueble "Valle de Reyes 1" en Nuevo León.

Productos de solución para los Bonos Respaldados por Hipotecas (BORHIS)

Durante el 2012 se sostuvieron diversas reuniones con SHF en donde se presentaron productos de solución a aplicarse para maximizar la recuperación de los activos que respaldan dichas emisiones. De igual forma se presentó el tema a las tres agencias que califican a las diferentes estructuras de bursatilización.

El 05 de diciembre de 2012, SHF envió un comunicado notificando la aprobación de cuatro de los productos de solución. También se recibieron comunicados de parte de las tres agencias en donde mencionan que la implementación de los productos en y por sí misma, no afectaría las calificaciones asignadas a las emisiones.

Con base en lo anterior y siguiendo los procedimientos correspondientes, se informó a los Representantes Comunes para que convoquen a las Asambleas de Tenedores de cada una de las emisiones para proponer su implementación.

Acciones en materia de fortalecimiento del Control Interno y Supervisión:

En materia de Riesgo Crédito, se implementó para el crédito individual un modelo de autorización "Credit Score" que considera las principales variables de riesgo y determina en forma paramétrica la aceptación ó rechazo del crédito individual. Para la

aprobación del Crédito Empresarial se determinaron los Criterios de Aceptación de Riesgo, los límites de concentración de crédito por Entidad Federativa y por Desarrollador.

En materia de Riesgo de Mercado, se le dio seguimiento a los principales índices financieros de la entidad sancionados por el Comité de Finanzas y Riesgos estando dentro de los parámetros establecidos

Durante 2012 se estableció un programa de mejora continua en la documentación de los procesos, políticas y actualización de los manuales. Como resultado se actualizaron los Manuales de Crédito, el Manual de Operación y Administración de Seguros y el Manual de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y Financiamiento al Terrorismo.

Además se elaboraron los siguientes Manuales: El Manual de Políticas y Recuperación de Activos; El Manual de Operación y Administración del Área Técnica y Unidad de Valuación y el Manual de Recursos Humanos. Estos manuales fueron revisados y autorizados por el Comité de Auditoría de Metrofinanciera.

En materia de Control Interno Contable, se actualizó el sistema de contabilidad (Contab). Se inició también un proyecto de reingeniería que integra los procesos de Cartera, Operaciones y Contabilidad que permitirá una mayor eficiencia en estas áreas con apego a las mejores prácticas.

En Materia de Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y Financiamiento al Terrorismo, se da cumplimiento en tiempo y forma a las disposiciones oficiales en esta materia y se mantiene actualizado el manual respectivo. El Oficial de Cumplimiento y Recursos Humanos da seguimiento a la capacitación y certificación en la materia al 100% de los empleados.

En Materia del cumplimiento regulatorio sobre la Protección de Información de los Clientes de la Entidad, se establece y se publica el "Aviso de Privacidad" de Metrofinanciera de acuerdo a las disposiciones oficiales, además se realiza una

capacitación en las áreas centrales sobre la materia y se creó el Comité de Protección de la Información (COPI).

En Materia de cumplimiento ante la CONDUSEF, se contestó el 100% de los requerimientos en tiempo y forma.

Detección de Unidades de Garantía Irregularmente Liberadas (UGIL) y Acciones en materia de fortalecimiento del Control Interno y Supervisión

En virtud de que se detectó que en el pasado se habían liberado de manera irregular ciertas unidades de garantía relacionadas con créditos a la construcción, Auditoría Interna llevó a cabo una revisión integral de las garantías de los créditos dentro y fuera de balance en los RPPyC en todo el país. Los resultados de esta revisión se han reportado con oportunidad a los Comités de Finanzas y Riesgos y Comité de Auditoría, así como a SHF y los fideicomisos propietarios de la cartera fuera de Balance.

Por lo anterior se han fortalecido los controles internos para la liberación de las Unidades de Garantía, (UG) llevando un reporte mensual y detallado de las liberaciones, previo pago del crédito. Asimismo se han tomado acciones legales ante la autoridad competente en contra de quienes resulten responsables por la UGIL's identificadas, en aquellos casos donde ha sido posible instrumentar dichas acciones.

Transparencia en línea

Se le dio seguimiento puntual a las denuncias enviadas a través del sitio "Transparencia en Línea", mismas que aunque no impactan negativamente la situación financiera de la empresa, sí señalan áreas de oportunidad en materia de control. En función de las quejas y denuncias recibidas se actuó implementando los cambios necesarios y fortaleciendo el control interno.

Proyectos de Infraestructura de Sistemas 2012

- Proyectos de Infraestructura:
 - Virtualización de servidores: Se terminó el proceso de migración de servidores físicos a virtuales, mejorando la confiabilidad de los servicios de un 99.739% a un 99.942% del tiempo activo.
 - Plataforma Sharepoint: Se implementó el servidor de Sharepoint con algunos servicios internos, con la intención de migrar la intranet desarrollada
- Proyectos de Desarrollo:
 - Migración de plataforma JackBe a .NET: se inició un programa de actualización y cambio de plataforma para incorporar .NET como nuestra herramienta principal aprovechando la sinergia establecida en 2010 con Microsoft.
 - Plan piloto de Business Intelligence: Se concluyó la primera etapa del proyecto. Se logró disminuir hasta en un 60% el tiempo invertido para realizar tareas recurrentes y se automatizaron reportes gerenciales.
 - Actualización del sistema de contabilidad: Al día de hoy se lleva un avance del 95% aproximadamente. Además de los beneficios contables, nos permite tener una herramienta más segura y con un rendimiento mayor.
 - Virtualización de escritorios y aplicaciones en Citrix: Con la virtualización de escritorios y aplicaciones, se logran reducir los tiempos de respuesta, se alarga el tiempo de vida de los dispositivos de cómputo en más del 100% y se incrementa la movilidad de los usuarios

Concurso de Broker Único de Seguros

En el mes de septiembre se llevó a cabo el Concurso de Selección de Broker Único de Seguros. Este concurso se desarrolló con el propósito de seleccionar, de entre varias propuestas, la que proporcionara mayores beneficios a Metrofinanciera. En el proceso participaron firmas de reconocido prestigio y experiencia en el sector asegurador, quedando como ganadora la firma Romo Rodríguez.

Migración de Seguros de Crédito a la Vivienda a Sociedad Hipotecaria Federal

Con el propósito de mejorar la efectividad en las reclamaciones de Seguro de Crédito a la Vivienda, se emprendió un programa continuo de migración de créditos asegurados con AIG y con Genworth a Seguros SHF. Lo anterior debido a que Seguros SHF proporciona las condiciones más favorables en el caso de una reclamación.

- Informe sobre asuntos legales:

A partir del 2009 se iniciaron demandas y denuncias en contra de Metrofinanciera, funcionarios y Consejeros. En virtud de lo anterior el Consejo de Administración y la Administración continúan en un estrecho seguimiento a los casos antes citados, de tal forma que los intereses tanto de los accionistas como de los Consejeros y Funcionarios se encuentren salvaguardados. Asimismo se atienden de manera prioritaria a las demandas que Metrofinanciera interpuso contra terceros con el objeto de defender los intereses de la institución.

