

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 2013.....	08
Avances en la promoción y colocación de créditos.....	12
Avances en la recuperación de Activos Propios.....	14
Avances en la Administración de Activos de Terceros SHF, Bursatilizaciones Hipotecarias y de la Construcción.....	15
Temas de Financiamiento Relevantes.....	16
Revisión de Plan de Negocios de Metrofinanciera.....	18
Informe sobre Asuntos Legales.....	19
Proyectos de mejora en la Organización, Procesos y Control Internos	20

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 2013.

Sin perjuicio de las actividades desarrolladas por la Sociedad, durante el ejercicio de 2013, procede indicar que los administradores dieron atención entre otros a los siguientes asuntos:

- **Principales resultados del ejercicio 2013:**

Flujo de efectivo anual:

Se redujo el déficit de efectivo en 90% con respecto a 2012, (2013 -\$5 vs -\$49 en 2012).

Mejora en el margen financiero:

El margen financiero fue de \$75, lo cual refleja una mejora de \$18 vs el 2012 (32%), esto debido a una reducción del costo financiero. En 2012 el margen financiero fue de \$57.

Resultado neto antes de gastos extraordinarios:

El resultado del 2013 fue una pérdida de \$248, lo cual refleja una reducción de \$48 (16%) vs la pérdida reflejada en el 2012, esto derivado principalmente del incremento en las comisiones por administración y a la reducción del costo financiero. En 2012 el resultado neto antes de gastos extraordinarios fue una pérdida de \$296.

Resultado neto:

El resultado neto después de gastos extraordinarios fue una pérdida de \$993, vs una pérdida de \$863 registrados en el 2012. En 2013, los gastos extraordinarios por \$745 (\$567 en 2012) se integran principalmente por la reducción en el valor residual en Bancos de Tierras y al cambio en la metodología de creación de reservas de cartera de crédito, los cuales se describen más adelante.

Colocación de nuevos créditos empresariales:

Incremento de 40% en el saldo de cartera empresarial. El saldo a diciembre de 2013 es de \$1,935 con 0% de cartera vencida (se dispusieron \$2,448). En 2012 el saldo al final del ejercicio fue de \$1,382 (se dispusieron \$2,273).

Reducción de cartera vencida:

En 2013 se logró reducir la cartera vencida en \$87. En 2012 la cartera vencida se disminuyó en \$186.

Durante el mes de Septiembre de 2013, la sociedad adopto de manera puntual los lineamientos del Criterio contable B-6 en materia de traspasos de cartera vigente a vencida de créditos restructurados, el efecto de la aplicación de dicho criterio fue una reclasificación de \$51 a cartera vencida.

Gasto de administración:

El gasto de administración se mantuvo al mismo nivel con respecto al 2012, (\$264) a pesar del gasto incurrido para enfrentar con éxito la contingencia presentada por un embargo de cuentas bancarias y derechos de cobro.

Recuperación y reactivación de activos improductivos dentro de balance:

Se recuperó o reactivó cartera vencida y bienes adjudicados por \$720. En 2012 el monto fue de \$652.

Cumplimiento de las restricciones y obligaciones financieras con SHF:

Se realizaron pagos a SHF por \$2,997 de los cuales \$624 fueron por amortización de capital y \$423 por pago de intereses de los pasivos contraídos antes de la actual administración. \$1,815 corresponden a principal y \$135 a pago de intereses de pasivos contraídos para la originación de nueva cartera. En 2012 se realizaron pagos totales por \$1,939.

Información sobre los principales problemas que afectan la situación financiera:

Activos improductivos:

Al cierre de 2013 se tienen \$6,350 de activos improductivos (\$2,096 cartera individual vencida, \$1,456 cartera empresarial vencida, \$904 bienes adjudicados, \$1,299 de derechos residuales y \$595 de activos en Inventario "Valle de Reyes II") que representan el 63% del activo total.

Reservas de riesgo crediticio:

En el ejercicio 2013 se modificó la metodología de creación de reservas en cumplimiento de las obligaciones contractuales derivadas de las líneas de crédito otorgadas por la Sociedad Hipotecaria Federal. Dicha modificación consistió en adoptar las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito emitidos por la CNBV. Esta modificación tuvo un impacto de incremento en las reservas crediticias por \$61 en el ejercicio.

Derechos Residuales Bancos de Tierras:

Al 31 de diciembre de 2013, el monto reflejado en el activo de Metrofinanciera es de \$1,299, dicho monto refleja una minusvalía de \$676 con respecto al cierre de 2012, como resultado de la estimación actualizada del valor de dichos activos que considera la generación de flujos futuros. Es importante señalar que en el primer semestre del año 2014 a solicitud de la SHF (acreedor garantizado con dichos activos), se llevará a cabo una revisión de los valores de los activos de los Bancos de Tierra por una entidad especializada independiente. Los resultados de este proceso de valuación pudieran tener un impacto adicional en las cifras de los derechos residuales reportadas al cierre de 2013.

Margen financiero:

La calidad de los activos aún no genera ingresos suficientes para hacer frente a la totalidad de los gastos operativos. Al cierre de 2013 los activos productivos representan el 59% de los pasivos onerosos, una mejora con respecto al cierre de 2012 cuando representaban el 56%.

Liquidez:

El 100% de los activos productivos son garantía de SHF por lo que los flujos que estos generaron se utilizaron para amortizar la deuda con dicho acreedor, así como para cubrir el gasto de administración de la empresa, generándose así un déficit de efectivo anual de \$5.

Obligaciones subordinadas en Circulación:

Al 31 de diciembre de 2013, las obligaciones subordinadas representan un monto total de \$526.9.

Al cierre de 2013 se reflejó una baja significativa en el capital contable de Metrofinanciera derivado principalmente a los gastos extraordinarios registrados los cuales se mencionan anteriormente y de los cuales destaca la

minusvalía en la inversión residual de los Bancos de Tierras. Con base en lo anterior se ha actualizado la causal de conversión forzosa de los Certificados Bursátiles Subordinados (como se define en el título), toda vez que por la baja en el Capital Contable el Índice de Capitalización (ICAP) de Metrofinanciera determinado con base en la metodología aplicada por la SHF., cayó por debajo del Índice de Capitalización mínimo, el cual es del 10%, como se define en el título.

Como consecuencia de lo anterior y con base en dicho Título, Metrofinanciera ha comenzado el proceso de conversión de los Certificados denominados "Metrofi12-2". Éstos son forzosamente convertibles en acciones representativas de una parte del capital social de Metrofinanciera, hasta por el monto necesario para llegar al ICAP de por lo menos 15 (quince) puntos porcentuales, que en este caso representa la conversión de la totalidad de los Certificados Bursátiles, los cuales al cierre de Diciembre de 2013 tienen un valor de \$526.9.

Considerando lo anterior el Capital Contable de Metrofinanciera se incrementó de \$309.3 a \$836.1, y el nuevo ICAP se ubica en 13.2% con base en la Metodología aplicada por SHF

- **Dictamen sobre los estados financieros del ejercicio 2013:**

Dictamen de los Auditores Independientes

México, D. F., 27 de marzo de 2013

A la Asamblea de Accionistas de
Metrofinanciera, S. A. P. I. de C. V. SOFOM, E. N. R.

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Metrofinanciera, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, Entidad No Regulada (la Sociedad), que comprenden los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo que le son relativos por los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas aclaratorias.

Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros

La Administración de la Sociedad es responsable de la preparación de los estados financieros de conformidad con los criterios contables para instituciones de crédito (véase Nota 3) emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Comisión), y del control interno que considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores significativos, ya sea por fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en nuestras auditorías. Nuestras auditorías fueron realizadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren cumplir con requerimientos éticos, así como, planear y

efectuar la auditoría de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores significativos.

Una auditoría consiste en realizar procedimientos para obtener evidencia que soporte las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de error significativo en los estados financieros, ya sea por fraude o error. Al realizar la evaluación del riesgo, el auditor considera el control interno que es relevante para la preparación de los estados financieros con el fin de diseñar procedimientos de auditoría apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Sociedad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo apropiado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables hechas por la Administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros en su conjunto. Consideramos que la evidencia de auditoría que obtuvimos proporciona una base suficiente y apropiada para sustentar nuestra opinión de auditoría.

Como se indica en la Nota 3.e. sobre los estados financieros, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Sociedad determinó su estimación preventiva para riesgos crediticios por un monto de \$2,192,397 y \$2,183,019, respectivamente. A partir del 30 de abril de 2013, la Sociedad dejó de aplicar la metodología propia derivado a una modificación en las Condiciones Generales de Financiamiento emitidas por la Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. (SHF) por lo que a partir de esa fecha la metodología utilizada por la Sociedad corresponde a la establecida en las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito emitidas por la Comisión. El efecto por el cambio de metodología generó un incremento en la estimación preventiva para riesgos crediticios de \$61,389. Ver Nota 3d.

Durante 2013 se efectuó un estudio de viabilidad de la Sociedad, derivado de esto se actualizaron los valores de los derechos residuales en base a los flujos de efectivo estimados de recuperación, lo anterior generó reconocer durante el último trimestre del año una minusvalía de \$676,000 (\$345,949 en 2012). Al igual que el estudio realizado durante 2012, dicho estudio incluye las proyecciones requeridas por el Boletín C-15.

Como parte del Concurso Mercantil del cual salió el 8 de junio de 2010, la Sociedad se capitalizó y al 31 de diciembre de 2012 cuenta con un capital contable de \$1,321,536, además de contar con un plan de negocios y proyecciones aprobadas por el Consejo de Administración. Al 31 de diciembre de 2013 la Sociedad cuenta con un capital contable de \$855,899 lo que representa un decremento de \$465,637 en relación al año anterior. Durante el mes de diciembre de 2013 el índice de capital estuvo por abajo de los diez puntos porcentuales requeridos por el título Metrofi 12-2, situación que obligó a realizar una conversión forzosa de las obligaciones subordinadas en circulación, motivo por el cual se incrementó el capital contribuido de la Sociedad en \$526,873. Ver Nota 19.

El 20 de septiembre de 2012 se aprobó mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas la reestructura del pasivo bursátil METROFI 10 (Véase nota 1 y 14). El plan de reestructura aprobado fortaleció la estructura de capital de la Sociedad.

Asimismo, durante el primer trimestre del 2013 y del 2012, respectivamente, la Sociedad obtuvo dispensas temporal de su principal acreedor, las cuales permanecerán vigente hasta el 31 de diciembre de 2014 y 2013, y se sujetan a la condición de que la Sociedad se mantenga al corriente en el pago o provisión de cualquier cantidad que se hayan comprometido a pagar o provisionar en los contratos en los que se documentaron las líneas de crédito vigentes. Estas dispensas permiten a la Sociedad mantener en largo plazo, el saldo de sus

pasivos que correspondan a las líneas de crédito que tienen con dicho acreedor.

A partir del 30 de noviembre de 2011 y con efectos retroactivos al 1 de enero del mismo año, la Sociedad dejó de consolidar la información financiera del Fondo Inmobiliario Banco de Tierras (Banco de Tierras), en virtud de que transfirió sustancialmente los riesgos y beneficios inherentes a los activos financieros, así como los pasivos financieros asociados al Banco de Tierras a su principal acreedor.

El impacto financiero derivado de lo mencionado en el párrafo anterior es el siguiente: a) bajas en los rubros de disponibilidades por \$19,830, inversiones en valores por \$7,323, otros activos por \$19,383, activos de larga duración disponibles para la venta por \$5,281,272, préstamos bancarios y de otros organismos por \$1,746,160, otras cuentas por pagar por \$582,286 y participación minoritaria por \$466,802; b) incremento en los rubros de otras cuentas por cobrar por \$174,335, bienes adjudicados por \$2,407 y otras inversiones permanentes por \$2,355,817.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros de Metrofinanciera, S.A.P.I. de C.V. SOFOM, Entidad No Regulada al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y por los años terminados en esas fechas han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con los criterios contables para instituciones de crédito, emitidos por la Comisión.

Párrafo de énfasis

Sin calificar nuestra opinión, llamamos la atención en las Notas 19 y 20, de que la Sociedad obtuvo pérdida neta al 31 de diciembre de 2013 y 2012 por \$992,510 y \$863,039, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2013 la Sociedad ha perdido más de dos terceras partes del capital social, lo cual es causa de que cualquier acreedor de la Sociedad solicite su disolución, situación que consideramos poco probable debido a que los acreedores principales tienen participación en la Sociedad, sin embargo, tal situación plantea dudas importantes sobre su capacidad para continuar como negocio en marcha, esta circunstancia, refleja que para que la Sociedad pueda continuar como negocio en marcha, dependerá entre otras situaciones de la habilidad de la administración de la Sociedad, para la obtención de recursos frescos, administración y gestión de recuperación de activos, proyectos inmobiliarios y comercialización de inmuebles, así como para la generación de mayores ingresos con base en el volumen de transacciones. Los estados financieros adjuntos no incluyen ningún ajuste relativo a la recuperabilidad y clasificación de los importes registrados como activos y los importes y clasificación de pasivos que pudiera ser necesario en caso de que la Sociedad no pudiese continuar como negocio en marcha.

PricewaterhouseCoopers, S. C.

C.P.C. José Antonio Quesada Palacios
Socio de Auditoría

- **Avances en la promoción y colocación de créditos:**

En materia de Crédito la empresa ha logrado competir exitosamente con el respaldo de un nuevo proceso de originación que se apoya en los órganos internos de decisión (Comité Central de Crédito y Comité Central de

Recuperación), el cual permite 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, en estricto apego a las mejores prácticas del sector hipotecario.

Durante el 2013 se ministraron \$2,448 de nuevos Créditos Empresariales "Puente" logrando un saldo al cierre del ejercicio de \$1,935 en nuevo Crédito Empresarial. Lo anterior representa el financiamiento a 95 desarrolladores y a un total de 186 proyectos que están actualmente activos. Estos montos representan un incremento respecto a 2012 en saldos del 40%, en proyectos financiados del 65% y en desarrolladores atendidos del 42%.

Estos proyectos asociados al financiamiento por parte de la SHF, permitieron que Metrofinanciera alcanzara el 31% de participación del total del financiamiento autorizado por esta institución contra un 28% al cierre del 2012. En disposición de recursos Metrofinanciera pasó de un 25% a un 35% de participación lo cual representa crédito para la construcción de 8,573 viviendas durante el año, llegando a un acumulado de 20,839 viviendas financiadas en el periodo 2011-2013.

Por otra parte la reactivación del Crédito individual, ha sido un tema que ha ocupado de manera prioritaria la agenda de la Administración durante los últimos dos años. En el 2012 se reforzó la estructura de organización, se definió la estrategia comercial de este negocio y se inició la operación con modelos de Credit Score especializados. Al inicio del 2013 se realizó una reingeniería del negocio, modificando la estructura organizacional; estableciendo una dirección centralizada de las operaciones; nuevos procesos de gestión y seguimiento sobre la fuerza de ventas; una "fábrica de crédito" para agilizar el análisis y proceso de las solicitudes; desarrollo de productos para diversos nichos; un nuevo esquema de compensación alineado a resultados; impulso a nuevos

canales de venta y convenios con desarrolladores de vivienda entre otras iniciativas. No obstante las acciones realizadas, los resultados estuvieron muy por debajo de lo presupuestado ya que la colocación total durante el 2013 ascendió a \$74.

Los resultados mencionados se explican fundamentalmente en función de la transformación experimentada en los años recientes por el mercado de hipotecas individuales atendido por las Sofomes. Las instituciones bancarias así como el Infonavit han ampliado su enfoque incorporando a segmentos de mercado antes atendidos primordialmente por las Sofomes (valores de vivienda de \$400 mil a \$800 mil, e ingresos familiares de \$12 mil a \$30 mil). Claramente, las Sofomes tienen una desventaja competitiva en términos de costo de fondeo, número de sucursales y capacidad para afrontar la creación de reservas con respecto a las instituciones bancarias.

Ante esta mayor competencia, Metrofinanciera ha dirigido sus esfuerzos de originación de hipotecas hacia el segmento no atendido de trabajadores "no afiliados", informales e independientes, con los retos que esto tiene en cuanto a la calidad de la información, documentación y por ende mayor riesgo asociado a estos segmentos. Ante esto no ha sido posible incrementar la colocación de nuevo crédito individual con el nivel de calidad requerido en los volúmenes previstos.

Como parte de la revisión del Plan de Negocios de la empresa, se está analizando la posición estratégica de Metrofinanciera en este negocio y la mejor alternativa a seguir hacia adelante.

- **Avances en la Recuperación de Activos Propios.**

En materia de recuperación de activos se ha buscado elevar el nivel de análisis técnico, financiero y de negocios de la organización, a través de la implantación

de una robusta metodología de análisis de proyectos inmobiliarios y el desarrollo de modelos financieros.

En 2013 Metrofinanciera administró activos propios por \$9,875 y activos de terceros que ascienden a \$17,588, lo que da un total de \$27,463 activos en administración.

De los activos en balance administrados el 52%, es decir \$5,120 corresponde a créditos individuales, el 35% a créditos empresariales y el 13% activos recibidos en pago o adjudicados.

Durante el 2013 Metrofinanciera recuperó efectivo proveniente de la cartera empresarial existente antes de la nueva etapa de originación por \$80. Adicionalmente se logró la recuperación de \$25 por la vía de la adjudicación y/o dación en pago.

En materia de créditos hipotecarios registrados en el balance, Metrofinanciera generó ingresos en efectivo de \$754.

- **Avances en la Administración de Activos de Terceros SHF, Bursatilizaciones Hipotecarias y de la Construcción.**

Se han logrado avances en la recuperación de la cartera administrada propiedad de terceros. En lo que respecta a Administración de las Bursatilizaciones de Cartera Empresarial, durante el 2013 Metrofinanciera logró una recuperación en efectivo por \$95. De esta misma cartera se tuvo una recuperación por la vía de adjudicación y/o dación en pago por un monto total de \$16.

En lo que respecta a otros portafolios de Cartera Empresarial de terceros (HSC, CI, GPO y HSC11) se logró una recuperación en efectivo de \$221 y traspasos a

cartera vigente por \$145. De igual forma se tuvo una recuperación por vía adjudicación y/o dación de \$236.

En materia de BORHIS, Metrofinanciera consiguió traspasar a cartera vigente un monto de \$163 respecto del saldo de cartera vencida por \$1,327 a Diciembre de 2012.

En lo que respecta a la cartera hipotecaria propiedad de los tenedores de HSC11 se logró convertir a cartera vigente un monto de \$82 respecto del saldo de cartera vencida por \$916 registrado a Diciembre de 2012.

Como resultado de la Administración de Activos de Terceros se generaron ingresos en efectivo por comisiones de administración por un monto de \$29 proveniente de emisiones bursátiles hipotecarias (BORHIS) y \$77 por cartera de terceros adquiridas en administración durante el 2012. Adicional a esto se obtuvieron \$18 por concepto de comisiones de “éxito en la recuperación de activos de terceros”.

- **Temas de Financiamiento Relevantes:**

- Nuevas líneas SHF

- En 2013 se obtuvo la autorización para utilizar de manera más flexible la revolvencia de 2 líneas por \$1,000 cada una destinada a la originación de nuevos créditos empresariales, con lo que será posible financiar nuevos proyectos de construcción de vivienda sin esperar al pago total de los montos originalmente dispuestos. Al cierre del ejercicio los créditos otorgados a desarrolladores bajo estas líneas ascendieron a \$2,868.

- El pasado 25 de Septiembre SHF aprobó una nueva línea por \$1,000 para la originación de nuevos créditos empresariales. Dicha línea fue autorizada bajo nuevos términos en los que el crédito se otorga a un vehículo (Fideicomiso de

Administración, Garantía y Pago). Bajo esta nueva línea se han dispuesto créditos por \$210. El 13 de noviembre SHF autorizó un incremento en esta nueva Línea por \$600 millones, con el fin de cubrir la demanda de crédito de los clientes de Metrofinanciera. La formalización de dicho incremento se llevará a cabo a más tardar en Febrero 2014.

Asimismo durante el 2013, se inició la operación de créditos otorgados con riesgo directo SHF en los cuales Metrofinanciera actúa como Administrador y Comisionista. Se aprobó por nuestros Comités y por SHF un primer crédito por \$528, el cual se estima firmar y disponer en el 1er trimestre de 2014.

Modificaciones al fideicomiso de Banco de Tierras

Metrofinanciera en el pasado realizó inversiones en un Fideicomiso Maestro (Fideicomiso 517), el cual garantiza los pasivos derivados de las líneas identificadas como "FOVI 300 y FOVI 1,500". Estos pasivos (fuera de balance) están garantizados con la totalidad de los Derechos Fideicomisarios que el Fideicomiso 517 mantiene en los BT's. En virtud de que la recuperación que se ha dado en los BT's ha sido insuficiente para cumplir con los intereses de las líneas fue necesario capitalizar los intereses de los años 2011 y 2012. En septiembre de 2013, a pesar de solicitar con oportunidad una prórroga a SHF, se nos notificó del incumplimiento parcial del pago de intereses de estos pasivos financieros.

Ante este incumplimiento y a solicitud de la SHF-FOVI se acordó en principio modificar los Fideicomisos que garantizan estas Líneas, transformándolos en Fideicomisos de Administración, Fuente de Pago y Garantía y asimismo modificar el calendario de pagos de capital e intereses de las Líneas de Crédito, con base en los flujos estimados a recuperar de los Activos del Banco de Tierras por parte de Metrofinanciera. Actualmente se encuentran en proceso estas modificaciones, las cuales se estima se concluyan en el primer trimestre de 2014.

Como se menciona anteriormente al cierre de 2013 Metrofinanciera tiene una inversión residual por su participación como fideicomisario en segundo lugar en el Fideicomiso Maestro registrada en su balance por \$1,299.

Valle de Reyes

Para efecto de concluir la formalización de la transmisión de la propiedad del inmueble identificado como Valle de Reyes 1, se celebró una escritura complementaria que permitiera identificar plenamente los predios (los inmuebles se encontraban en trámite de subdivisiones, fusiones y parcelación en forma simultánea) y que se pudiera inscribir en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de Nuevo León. A la fecha se encuentra en trámite de pago el Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles correspondiente, con lo que será posible inscribir la propiedad en favor del fideicomiso constituido para los fines de desarrollo del predio.

Como resultado de la finalización de este trámite y considerando las condiciones del mercado inmobiliario en la zona metropolitana de Monterrey, se ha considerado oportuno formular un proyecto para el desarrollo de los terrenos de Valle de Reyes que sirva como base para su promoción entre inversionistas. Con este propósito, se han contratado los servicios de una firma especializada en macrodesarrollos de este tipo.

- **Revisión del Plan de Negocios de Metrofinanciera**

Por mandato del Consejo de Administración, se contrató a un Consultor de Estrategia, para revisar el Plan de Negocios de Metrofinanciera en el entorno actual de la industria y definir estrategias y acciones encaminadas a asegurar la continuidad de la empresa, mejorar sus resultados, cumplir con las obligaciones financieras de la empresa y recuperar valor para los accionistas.

El plan resultante incluirá elementos de reestructura financiera, así como la revisión de los principales negocios en los que participa la empresa buscando potenciar sus resultados.

En paralelo a este estudio, la Administración ha llevado a cabo el proceso de planeación y presupuestación para el 2014 con lo que se cuenta con un "Plan de Negocios Base" que será revisado y reforzado con los resultados del trabajo del asesor estratégico.

Los principales objetivos del Plan de Negocios y Presupuesto 2014 elaborados por la Administración son los siguientes:

- Incrementar la originación de nuevos créditos equilibrando riesgos.
- Mejorar la gestión y recuperación de activos propios y de terceros.
- Mejorar la Eficiencia y Rentabilidad de la Empresa.
- Redefinición del modelo de negocio de Metrofinanciera y proyecto de desarrollo de Valle de Reyes.

- **Informe sobre Asuntos Legales:**

Desde el año 2009 se iniciaron diversas demandas y denuncias en contra de Metrofinanciera, Consejeros y Funcionarios. A partir de entonces el Consejo de Administración y la Dirección mantienen 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 las demandas que Metrofinanciera interpuso contra terceros con el objeto de defender los intereses de la institución.

Se concluyeron favorablemente diversas demandas reduciendo el riesgo de exposición tanto de la Sociedad como de sus funcionarios.

En el segundo trimestre del 2013, Metrofinanciera fue notificada de la existencia de una demanda en su contra promovida por Proyectos Adamantine, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., en la cual reclamaba un pago, basándose para esta

demanda en un título que ampara los certificados bursátiles identificados como METROFI 10.

Como consecuencia de esta demanda se embargaron diversas cuentas bancarias de Metrofinanciera. La empresa opuso una serie de medios legales de defensa para controvertir la acción promovida en su contra con las que se obtuvo Sentencia Definitiva declarando improcedente el Juicio Ejecutivo Mercantil antes referido.

Posterior a la obtención de esta Sentencia favorable, Metrofinanciera y Proyectos Adamantine decidieron dar por terminada la contienda legal, dando fin a todos los procedimientos y disputas que había en proceso entre ambas sociedades, con lo que en el mes de agosto se levantaron los embargos sobre las cuentas bancarias de la empresa.

- **Proyectos de mejora en la Organización, Procesos y Control Interno:**

- Proceso de Crédito Empresarial.

- En adición al proceso de reingeniería del negocio de Crédito Individual informado en la sección anterior, durante el 2013 se realizaron cambios relevantes para impulsar la colocación de Crédito Empresarial (Créditos Puente). De esta manera se modificaron los procesos, reduciendo los tiempos de respuesta de 40 días a 25 días hábiles, con lo que la empresa mejoró su competitividad en este mercado.

- Reingeniería Contable.

- Se inició un proyecto de reingeniería que integra los procesos de Cartera, Operaciones y Contabilidad con el fin de imprimir una mayor eficiencia a estas funciones, con apego a las mejores prácticas. Este proyecto permitirá que los cierres contables de la empresa se realicen en T+1.

Proyectos de Infraestructura de Sistemas:

- Virtualización de escritorios y aplicaciones en Citrix: Se completó la implementación de un ambiente de virtualización de escritorios y aplicaciones, optimizando de manera importante los tiempos de respuesta para los procesos de preparación y asignación de PC's a nuevos usuarios. En el proceso de instalación de aplicaciones, se puso a disposición del usuario final aplicaciones cliente-servidor de manera inmediata y con una mejora sustancial en los tiempos de respuesta de las mismas.
- Virtualización de servidores: Se robusteció la infraestructura base para poder lograr un crecimiento de hasta un 20% de la plataforma total, con una mínima inversión en licenciamiento del hipervisor.

Proyectos de Desarrollo de Sistemas:

- Se logró completar el desarrollo en la nueva plataforma de los aplicativos WEB (migración de JackBe a .NET) y se están liberando de manera gradual. El aplicativo principal MFEjecutivo está totalmente migrado y en funcionamiento.
- Se completó la actualización del servidor de Contabilidad y está en un 90% la etapa 1 de la Reingeniería de Cartera que permitirá reestructurar cuentas contables y optimizará la operación diaria. Se analiza la programación de la etapa 2 del mismo proyecto y se le dará seguimiento por la Oficina de Proyectos.
- Se liberó la primera etapa del proyecto Pago a Proveedores donde se puede cubrir el pago desde cualquier Banco y se tiene planeada la segunda, donde se generaran Pólizas Contables y en la que se ligará al centro de costos para el control del avance presupuestal.

Reestructura Organizacional.

La situación de la empresa y el entorno de negocios de los últimos años, llevaron a Metrofinanciera a buscar fortalecer sus capacidades organizacionales para asegurar el cumplimiento de objetivos y la consecución de resultados. Dicha necesidad se hizo evidente en un estudio realizado sobre la madurez de la organización para la administración de proyectos, que identificó áreas de oportunidad en la fase de ejecución y seguimiento de proyectos y acciones.

Como solución integral se llevó a cabo una redistribución de ciertas funciones del organigrama directivo en las áreas staff para mejorar en lo inmediato la gestión de la empresa, sin impactar el costo de la estructura y se ha instrumentado una "Oficina de Proyectos" con el fin de elevar el nivel de efectividad en el desempeño y logro de resultados de la empresa.

Acciones en materia de fortalecimiento del Control Interno y Supervisión:

Actualmente en Metrofinanciera tenemos 275 procesos debidamente documentados e implementados. Para asegurar la eficiente y eficaz comunicación y consulta de los procesos, durante 2013 se rediseñó la biblioteca digital que contiene los diversos procesos, facilitando así su consulta en el portal institucional.

Durante 2013, se continuó con el programa de mejora continua de los procesos. Actualmente tenemos elaborados y aprobados 16 Manuales que reflejan las políticas y procesos de Metrofinanciera. Estos manuales fueron revisados y autorizados por el Comité de Auditoría de Metrofinanciera.

En materia de Riesgo Operativo, se reportó el avance de verificación de garantías hipotecarias en los Registros Públicos de las entidades del país. Los resultados de las verificaciones realizadas por Auditoría Interna en esta materia se dieron a conocer con oportunidad al Comité de Auditoría Interna, al

Comité de Finanzas y Riesgos, a la SHF y a los fideicomisos propietarios de la cartera fuera de Balance.

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, incluyendo la capacitación y certificación en la materia al 100% de los empleados.

En materia de cumplimiento regulatorio sobre la Protección de Información de los Clientes de la entidad, se publicó el procedimiento para que el cliente ejerza su derecho ARCO sobre la información (Actualización; Rectificación; Cancelación y Oposición).

En Materia de cumplimiento ante la CONDUSEF, se contestó el 100% de los requerimientos en tiempo y forma. También se cumplió con los reportes en el SIPRES, RECO, y REUNE. (Actualización de datos en Metrofinanciera; Alta de Comisiones y Cartera trimestral; Reportes y quejas de manera trimestral).

Transparencia en línea

En cuanto a las denuncias presentadas a través del portal “Transparencia en Línea”, Auditoría Interna investigó cada una de ellas, mismas que aunque no impactan negativamente en la situación financiera de la empresa, si señalan áreas de oportunidad en materia de control. En función de las quejas y denuncias recibidas se actuó implementando los cambios necesarios e implementando nuevas políticas para fortalecer el control interno.