

Informe del Director General



Metrofinanciera

comprometidos con tu progreso

Contenido

Principales resultados del ejercicio 2016.....	3
Información sobre los principales retos que enfrenta la Compañía.....	6
Dictamen sobre los estados financieros del ejercicio 2016	9
Eventos Relevantes.....	12
Promoción y colocación de créditos	15
Administración y Recuperación de Activos	18
Plan de Negocios de Metrofinanciera.....	19
Comentarios finales	20

Dentro del presente Informe se muestran todas las cifras en millones de pesos salvo que se indique lo contrario, las cuales están redondeadas, por lo que pueden existir variaciones mínimas en algunos números.

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Metrofinanciera S.A.P.I. de C.V., SOFOM, Entidad Regulada

Presente.-

De conformidad con lo dispuesto por la fracción XI del artículo 44 de la Ley del Mercado de Valores (en lo sucesivo "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. Toda vez que ya fue aprobado por el Consejo de Administración, 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 2016.

Sin perjuicio de las actividades desarrolladas por la Sociedad, durante el ejercicio 2016, procede indicar que los administradores dieron atención entre otros a los siguientes asuntos:

Principales resultados del ejercicio 2016

Flujo de efectivo anual:

Al cierre de cada uno de los ejercicios 2016 y 2015, el flujo de efectivo disponible fue de **\$266** (para 2016 se registraron \$108 en caja y \$158 como anticipos a promotores, mientras esta distribución para 2015 fue de \$77 y \$189, respectivamente). Al cierre de 2014, el saldo de la caja ascendió a \$97.

Mejora en el margen financiero:

Durante 2016, el margen financiero acumulado ascendió a **\$268**, cifra que resultó mayor en \$26 (10.7%) en comparación con el observado en 2015. Es de

señalar que el margen financiero durante 2014 fue de \$115 y en 2013 \$75, manteniéndose una tendencia positiva. De esta manera, el margen financiero de los últimos cuatro años alcanza los \$700.

Estimación preventiva para riesgos crediticios

En apego a la normatividad vigente establecida en las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito (CUB), durante 2016 se constituyeron **\$228** como reservas preventivas de los créditos hipotecarios y empresariales que ha otorgado la Sociedad. De éstos, \$91 derivan del cambio metodológico en el cálculo de reservas adoptado durante 2015, con motivo de la transformación en Entidad Regulada, y \$12 resultaron de la terminación anticipada de la póliza transfronteriza de seguros de crédito a la vivienda con la aseguradora *AIG, United Guaranty Mortgage Indemnity Company*. En 2015, la creación de reservas por cartera fue de \$145. Es de señalar en dicho ejercicio, se reconocieron como resultado de ejercicios anteriores \$399 como consecuencia de adoptar las reglas establecidas en la CUB.

Gasto de administración:

En el primer trimestre de 2016 tuvo lugar una reestructura organizacional con el objetivo de eficientar los procesos operativos y de gestión de la Sociedad, que implicó una reducción del 30% del personal. Los gastos de administración al cierre de 2016 ascendieron a **\$291**, que incluyen el gasto extraordinario derivado de los finiquitos asociados a la reestructura antes mencionada por \$14. De esta manera, el gasto ordinario refleja una disminución de \$3 (1.1%) en comparación con el gasto observado durante 2015, y un incremento de \$3 (1.1%) con respecto al observado en 2014.

Resultado neto:

El resultado neto del ejercicio fue una pérdida de **\$144** explicada en mayor proporción por la constitución de reservas crediticias en apego a la normatividad vigente, las cuales ascendieron a \$228 y consumieron el 85% del margen financiero generado durante el año. Es de señalar que el resultado neto registrado se integra de diversos conceptos cuyos impactos, de manera agregada, conducen a la pérdida señalada; entre ellos se destacan los siguientes:

el pago de cofinanciamientos a créditos otorgados conjuntamente con el Infonavit que permitió el desplazamiento de bienes adjudicados por \$13; el gasto extraordinario de administración derivado de la reestructura organización por \$14; así como los efectos en valuaciones por el incremento en las tasas de interés que alcanzó una minusvalía de \$10. Lo anterior, resultó contrarrestado por las gestión de operaciones financieras que contribuyeron positivamente en los resultados, siendo las más representativas: la compensación neta de la terminación anticipada de las pólizas transfronterizas que la Sociedad mantenía por \$19, la liberación de reservas asociada a pasivos contingentes legales por \$49, y la utilidad operativa derivada de la permuta de bienes adjudicados por activos de larga duración que representó un impacto positivo total de \$91 en los resultados del ejercicio.

Al cierre de 2015, la pérdida acumulada ascendió a \$128, mientras que en 2014 ésta fue de \$1,804.

Colocación de nuevos créditos empresariales:

El monto ministrado de cartera empresarial se incrementó en 16% durante 2016 con respecto al año previo, y en 38% en 2015 con respecto a 2014. De esta manera, los últimos tres años las ministraciones por año han sido **\$5,693** en 2016, \$4,915 en 2015 y \$3,562 en 2014, acumulando \$14,170.

Al cierre del año 2016, el saldo de créditos empresariales asciende a **\$5,342**, con un 0.3% de cartera vencida. El saldo al final del ejercicio 2015 fue de \$4,090 (incluye cartera fuera de balance).

Reducción de cartera vencida:

La disminución en la cartera vencida al cierre de 2016 por \$1,120 con respecto al año previo, se explica principalmente por el castigo de la cartera individual por \$1,010, que por encontrarse en 48 pagos vencidos, fue reservada al 100%.

Los resultados obtenidos por la Entidad al cierre de 2016 derivados de la colocación de crédito puente reflejan el posicionamiento y la consolidación de la Sociedad en dicho sector. No obstante, la gestión de la cartera hipotecaria, debido a la constitución de reservas con base en la normatividad vigente y el desplazamiento de activos improductivos, consumen la utilidad derivada del negocio empresarial. De esta manera,

la erosión que el capital ha presentado desde su capitalización en 2014, conduce a la búsqueda de estrategias alternativas que permitan reincorporar capital a la Sociedad, a fin de que se encuentre en posibilidades de mantener el ritmo de colocación de nuevos negocios.

Información sobre los principales retos que enfrenta la Compañía

Transformación a Entidad Regulada

Como se ha plasmado en informes anteriores, derivado de la reestructura de Metrofinanciera, consistente en la capitalización de deuda con sus acreedores, la Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. (SHF) alcanzó un porcentaje de participación accionaria en la Sociedad del 28.4%; lo cual implicó la existencia de un vínculo patrimonial, en términos de los artículos 87-B, párrafo cuarto y 87-C, fracción I y 56, primer párrafo de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, por lo que a partir de ese momento tiene carácter de Entidad Regulada y le resultan aplicables diversos apartados de la CUB, referidas a su vez en las Disposiciones de carácter general aplicable a los Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito y Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas.

Dicha transformación implicó que, el 2016 se viera acompañado de un trabajo de fortalecimiento al cumplimiento del marco regulatorio aplicable a la Sociedad, observando cambios significativos principalmente en materia de Gobierno Corporativo, Auditoría Interna, Procesos de Crédito, Calificación de Cartera, Capitalización y Administración Integral de Riesgo.

Al respecto, el 7 de diciembre de 2016 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) notificó a la Sociedad sobre la segunda visita ordinaria de inspección que realizará a la Sociedad en el periodo del 16 de enero a 10 de marzo de 2017, presentado también un requerimiento de información inicial, mismo que fue atendido en tiempo y forma. Se estima que en abril de 2017 se cuente, en su caso, con las observaciones y recomendaciones del supervisor, mismas que se incorporarían al plan de trabajo en materia de cumplimiento regulatorio. Cabe señalar que, la entidad ha atendido en su totalidad más del 95% de las observaciones obtenidas durante la primera visita ordinaria de inspección de la CNBV a la Sociedad realizada en 2015.

Si bien se han presentado avances importantes en la materia, la Sociedad continúa con su proceso de transformación y convergencia a la regulación aplicable, por lo que los trabajos encaminados a ese fin continuarán siendo un factor clave para el desempeño de la entidad hacia el 2017.

Cabe señalar que, el Sistema de Control Interno de la Sociedad, a partir de su cambio a Entidad Regulada continúa en proceso de desarrollo y mejora continua y que, en ese sentido, se trabaja para robustecer áreas de oportunidad aún pendientes.

Por ello, así como derivado de la retroalimentación en las diversas auditorías a las que ha sido sometida la Entidad, 2017 será un año importante en términos del fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Sociedad, dando continuidad a los trabajos de 2016, sobre todo en lo relativo a controles de información operativa y contable a lo largo de los procesos de la Sociedad que permitan identificar, monitorear y mitigar el riesgo operacional.

Administración de Riesgos

Durante el año 2016, en materia de Administración de Riesgos, la Sociedad ha dado pasos importantes. Como parte de las acciones que se han realizado con el objeto de dar cabal cumplimiento a las nuevas disposiciones aplicables en materia de Administración Integral de Riesgos y ser un insumo fundamental para la toma de decisiones, entre otras, se han llevado a cabo las siguientes:

- Seguimiento del Plan de Trabajo sobre el cumplimiento regulatorio del Marco Integral para la Administración Integral de Riesgos, del cual se completaron las principales actividades propuestas.
- El día 26 de enero de 2016, en sesión ordinaria del Consejo de Administración, se aprobó el Plan de Financiamiento de Contingencia en el cual se incorpora la estructura actual de financiamiento a mediano y largo plazo, la activación del plan en caso de desviaciones a los límites, procedimiento para el restablecimiento de límites.
- Al 31 de marzo de 2016 se aprobó el Manual de Administración Integral de Riesgos, el cual tuvo una primera actualización durante el mes de abril de 2016, donde se actualizaron los objetivos, lineamientos y políticas y se aprobaron los mecanismos para la realización de acciones de corrección. El 21 de julio de 2016, se actualizan los límites de exposición al riesgo y los niveles de tolerancia y para el último trimestre del año, se incorporan

los documentos técnicos con las metodologías que actualmente se utilizan para la administración de los riesgos.

- Dentro de los movimientos relevantes que tuvo la Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR) durante 2016, se nombró a un nuevo Titular, dicho nombramiento ratificado por el Consejo con fecha 27 de octubre.
- Durante 2016, se realizaron revisiones constantes y actualizaciones en las metodologías que marcan las Disposiciones para el cálculo de estimaciones preventivas para riesgos crediticios de las carteras individual y empresarial. Al cierre de junio 2016, se realizó la última actualización de la metodología de cartera empresarial logrando reflejar la situación actual de la cartera.
- Al cierre del año 2016, el Índice de Capitalización de la Sociedad (14.23%) refleja la capacidad para absorber pérdidas no esperadas y continuar la sana expansión del otorgamiento de crédito puente. El Cómputo de Capitalización de la Sociedad es realizado conforme a las reglas bancarias vigentes.

Dentro de los retos que enfrenta la Sociedad para el año 2017 se encuentra el robustecer a la UAIR, su estructura, metodologías, modelos y procesos, así como contar con mecanismos que le permitan realizar sus actividades con niveles de riesgo acordes con su Capital Neto, Activos Líquidos y Capacidad Operativa, en condiciones normales, adversas o extremas.

Activos improductivos

Al cierre de 2016, los activos improductivos disminuyeron en 32% con respecto al saldo de estos al 31 de diciembre de 2015, pasando a \$2,442 de \$3,609. La integración de los activos improductivos al cierre de 2016 es la siguiente: \$215 deudores por ejido de parcelas -bienes adjudicados empresariales-, \$753 cartera individual vencida, \$49 cartera empresarial vencida, \$650 bienes adjudicados, \$233 de derechos residuales bancos de tierra, \$395 de activos en Inventario Valle de Reyes II (VR 2) y \$148 activos en Inventario TWWG. Estos activos representan el 25% del activo total. Asimismo para el próximo año se continúa con la misma estrategia de desincorporación.

Derechos Residuales Bancos de Tierras:

Al 31 de diciembre de 2016, el monto reflejado en el activo de Metrofinanciera es de \$233. Dichos activos son garantía de la línea FOVI 1500, en donde se cuenta con un plan de pagos en función de las expectativas de recuperación de los Bancos de Tierras que garantiza dicha línea.

Dictamen sobre los estados financieros del ejercicio 2016

Dictamen de los auditores independientes

Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Metrofinanciera, S.A.P.I. de C.V., Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad Regulada

Opinión

Hemos auditado los estados financieros de Metrofinanciera, S.A.P.I. de C.V., Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad Regulada (la “Sociedad”), que comprenden el balance general al 31 de diciembre de 2016, el estado de resultados, el estado de variaciones en el capital contable y el estado de flujo de efectivo correspondiente al año que terminó en esa fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos de la Sociedad han sido preparados, en todos los aspectos importantes, de conformidad con los Criterios Contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México en las “Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito” (los “Criterios Contables”).

Fundamentos de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros de nuestro informe. Somos independientes de la Sociedad de conformidad con el Código de Ética para

Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido con las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Otras cuestiones

Los estados financieros adjuntos de la Sociedad, correspondientes al ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2015, fueron auditados por otros auditores, quienes expresaron una opinión sin salvedades sobre dichos estados financieros con fecha 29 de febrero de 2016.

Responsabilidades de la Administración y de los responsables del gobierno de la Sociedad en relación con los estados financieros

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con los Criterios Contables emitidos por la Comisión, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Sociedad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Sociedad en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la administración tiene intención de liquidar a la Sociedad o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la Sociedad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera de la Sociedad

Responsabilidades del Auditor para la auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y que se consideran materiales si individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen

en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Sociedad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la Administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Sociedad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Sociedad deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Sociedad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría

planificados los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
C.P.C. Fernando Noguera Conde
Registro en la Administración General de Auditoría Fiscal Federal Núm. 17195

Eventos Relevantes

A continuación se presentan los eventos, que por su impacto y características se consideran como relevantes dentro de las actividades y operaciones de Metrofinanciera durante el periodo que comprende de enero a diciembre de 2016.

Incremento en la calificación crediticia de Metrofinanciera por parte de la agencia Fitch Ratings México, S.A. de C.V.

El pasado 17 de marzo del 2016, Fitch Ratings México, S.A. de C.V. (Fitch) incrementó las calificaciones como emisor en escala nacional de largo y corto plazo de la Entidad a '**B-(mex)**' y '**B(mex)**', respectivamente, desde 'CCC(mex)' y 'C(mex)'. Asimismo, la agencia calificadora incrementó las calificaciones internacionales como emisor (IDRS) en moneda extranjera y local a '**B-**' y '**B**', respectivamente desde 'CCC' y 'C'.

Las modificaciones a la calificación de Metrofinanciera fueron informadas mediante comunicado emitido por Fitch, en el cual se fundamenta esta acción de calificación en las tendencias positivas en su desempeño y su generación de flujo de efectivo que impulsó una recuperación en sus resultados financieros más rápida de lo esperado. Asimismo, su opinión establece que el incremento de la calificación incorpora la habilidad probada de la compañía para crecer su cartera de crédito comercial y reconstruir gradualmente su posición competitiva.

La agencia calificadora HR Ratings de México, S.A. de C.V. asignó calificaciones crediticias a Metrofinanciera

El 24 de junio de 2016, la agencia calificadora HR Ratings de México, S.A. de C.V. (HR Ratings) asignó la calificación de largo plazo de **HR B-** con Perspectiva Estable y de corto plazo de **HR5** para Metrofinanciera. Lo anterior, sustentado en la posición financiera mostrada al cierre de marzo de 2016 debido al proceso de reestructuración en el cual se encuentra. Con esta calificación de riesgo de contraparte, la Sociedad cumple con los requerimientos normativos correspondientes.

Incremento de calificación de Metrofinanciera como Administrador de Activos Financieros de Crédito por parte de Fitch

El pasado 13 de diciembre de 2016, Fitch incrementó la calificación como Administrador Primario de Activos Financieros de Crédito de Metrofinanciera a '**AAFC3-(mex)**' desde '**AAFC4(mex)**'. La Perspectiva de la calificación es Estable.

El incremento de calificación se fundamenta en la implementación efectiva de las normas aplicables a entidades financieras reguladas, las acciones ejercidas para la recuperación de los activos no productivos con resultados tangibles que derivan del reforzamiento de sus procesos de gestión, además contemplan su equipo gerencial y operativo. También se consideran la estabilidad y calidad de la cartera comercial originada y las mejoras realizadas a su plan de continuidad de negocio. La agencia calificadora sustenta el incremento en los aspectos siguientes:

- **Implementación de Normas para Entidades Financieras Reguladas:** Con el cambio de entidad no regulada a entidad regulada, Metrofinanciera adoptó las metodologías de calificación de cartera contenidas en la regulación aplicable, incrementando así la creación de estimaciones preventivas, aspecto que influye en sus resultados.
- **Recuperación de Activos No Productivos:** Con la mejora en sus procesos de gestión, al cierre del tercer trimestre de 2016, Metrofinanciera había logrado una recuperación de \$135, los cuales provinieron principalmente de la venta de activos adjudicados o recibidos en dación y, en menor medida, de la venta de derechos de crédito. Además, contaba con operaciones pactadas como promesas de compraventa en espera de ser completamente formalizadas por cerca de \$236.

- **Estabilidad de Cartera Administrada:** Al cierre del tercer trimestre de 2016, Metrofinanciera administraba 6,681 créditos que representaban un saldo de cartera en balance de \$7,377. Adicional a sus funciones como administrador primario, también realizaba la administración y gestión de 8,835 créditos hipotecarios integrados en fideicomisos (cartera bursatilizada), con valor de \$3,337. Asimismo, mantiene la administración de 492 créditos puente bursatilizados por un monto total de \$6,957.
- **Mejoras a Plan de Continuidad de Negocio:** La entidad incorporó las mejores prácticas documentadas por *Disaster Recovery Institute International*. Mejoró notablemente los procedimientos para casos de emergencia, con tiempos de respuesta y recuperación más cortos. También implementó tecnologías nuevas en cuanto a localización de los acreditados mediante mensajería instantánea. Con esto redujo el costo de localización y actualizó sus bases de datos de contacto para los procesos de recuperación o reestructura.

Asimismo, se señala que la perspectiva podría mejorarse si la entidad consigue incrementar la velocidad de desplazamiento de los inventarios de activos no productivos, en conjunto con el crecimiento ordenado de la cartera comercial en el mediano plazo, de tal forma que la generación de utilidades sea suficiente para revertir paulatinamente el deterioro de su condición financiera. La Perspectiva podría modificarse a Negativa o incluso reducirse la calificación, si la entidad cesa la originación de la cartera comercial o la misma presenta un deterioro abrupto, con la afectación adversa de sus indicadores operativos y financieros.

Las mejoras en su calificación se dieron prácticamente en línea con la capitalización y la incursión como sociedad con vínculo patrimonial con la SHF y supervisión directa por parte de la CNBV, por lo que se espera que en la medida que el proceso de adopción de nuevos y más rigurosos estándares de vigilancia y gestión conlleven a mejorar gradualmente la percepción que los inversionistas tienen de la Sociedad, y que esto se refleje en mejoras financieras tanto de financiamiento como de colocación de créditos en el mercado.

Tecnologías de la Información

Desde el inicio de sus operaciones, Metrofinanciera ha mantenido una plataforma tecnológica actualizada. La Entidad utiliza el Sistema Integral de Créditos (Metrosic) para la administración de sus operaciones tanto administrativas como las relacionadas con las de gestión de carteras hipotecarias. El Sistema fue desarrollado internamente de acuerdo con las necesidades de la Entidad y se complementa con algunos sistemas adquiridos como el sistema contable, de nómina y de digitalización. Además, ha implementado diversas herramientas de seguridad para proteger la integridad de sus bases de datos y restringir el acceso de personas no autorizadas a sus sistemas.

El respaldo de las bases de datos de sus aplicativos se hace diariamente de forma diferencial cada hora; para el sistema de digitalización de documentos y expedientes, es de forma semanal. De igual manera, se llevan a cabo respaldos mensuales y anuales de cada uno de los servicios.

Se destaca que durante 2016, la Sociedad actualizó su plan de continuidad de negocios al incorporar las mejores prácticas documentadas por *Disaster Recovery Institute International*. Se mejoraron notablemente los procedimientos para casos de emergencia, estableciendo tiempos de respuesta y recuperación más cortos.

Asimismo, se implementó el uso de tecnologías nuevas en cuanto a localización de los acreditados mediante mensajería instantánea; reduciendo su costo de localización, lo cual permite depurar y actualizar de manera eficiente las bases de datos de contacto, disminuyendo el tiempo de respuesta de los acreditados en los procesos de recuperación o reestructura.

La plataforma tecnológica de Metrofinanciera ha demostrado ser robusta para soportar su operación e incluso, con un volumen adicional de operaciones de carteras administradas, su funcionalidad se ha mantenido sin deterioro.

Promoción y colocación de créditos

En cuanto a la colocación de créditos puente, la Empresa ha destacado en el mercado colocando exitosamente en varios segmentos de la industria de la construcción de vivienda, logrando en este 2016 participar en los segmentos de vivienda económica, media y también en la residencial. Se logró la apertura de dos nuevas plazas, Querétaro

y Mérida, que complementan la amplia cobertura nacional y consolidan la participación en regiones con amplio dinamismo en la construcción de vivienda.

Durante el 2016, se firmaron 193 créditos por **\$6,699**, ministrándose **\$5,693** de nuevos Créditos Empresariales “Puente” (dentro y fuera de balance) y Líneas de Crédito con Garantía Hipotecaria, logrando un saldo al cierre del ejercicio de **\$5,342**. Estos montos representan un incremento respecto a 2015 en saldos del 31%, en ministraciones del 16% y en desarrolladores atendidos del 30%.

En comparativa con el presupuesto proyectado para el ejercicio anual 2016 se tiene un cumplimiento del 93% de los indicadores oficiales con un margen de \$223 y un incremento de 33 clientes dándonos un total de 143 clientes con créditos activos. Al cierre de diciembre, con información publicada por la CNBV, la Sociedad se logró ubicar en el 6º lugar entre los colocadores de crédito puente, representando una mejora de xx% con respecto al año previo.

Participación de Mercado de Créditos Puente

	<u>INSITITUCIÓN</u>	<u>SALDO PUENTE</u>	<u>%</u>	<u>PUENTE VIGENTE</u>	<u>PUENTE VENCIDO</u>
1	BBVA Bancomer	13,162	23.3%	12,617	545
2	Santander	12,783	22.7%	11,682	1,101
3	Banregio	6,619	11.7%	6,612	7
4	Banorte	6,612	11.7%	4,963	1,650
5	Banco del Bajío	5,089	9.0%	5,067	22
6	Metrofinanciera	4,742	8.4%	4,693	49
7	Inmobiliario Mexicano	2,712	4.8%	2,631	80
8	Banca Mifel	2,665	4.7%	2,665	-
9	Scotiabank	848	1.5%	712	135
10	HSBC	758	1.3%	248	510
11	Banamex	212	0.4%	172	41
12	Inbursa	131	0.2%	131	-
13	ABC Capital	35	0.1%	35	-
14	Autofin	3	0.0%	3	-
	TOTAL	56,371	100%	52,231	4,139

Fuente: CNBV actualizado al 31 de diciembre de 2016

En adición a los resultados alcanzados en 2016, al cierre del ejercicio quedaron 27 créditos pendientes de firma, los cuales ya contaban con la autorización de los respectivos órganos colegiados por un monto de \$1,175; 13 créditos en proceso de análisis por \$571 y con 31 créditos en proceso de integración por \$1,295. Lo anterior suma \$3,041 que representan un potencial negocio para Metrofinanciera.

Respecto a la estrategia de comercialización, retención y atracción de clientes, se dieron pasos importantes en la diversificación de productos, utilizando estratégicamente la generación de recursos propios para colocar créditos empresariales con garantía hipotecaria que apoyen proyectos de urbanización, infraestructura y edificación, lo que amplió la oferta y coadyuvó en la consolidación de la presencia de Metrofinanciera ante un cada vez mayor número de clientes.

Por otra parte, en este 2016 se advirtió en el mercado la consecuencia de la disminución de recursos provenientes de los subsidios Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), un lento desplazamiento de los inventarios de los desarrolladores y el aplazamiento de nuevas etapas en sus proyectos derivados de la incertidumbre económica y política que vive la economía.

En lo que toca a las distintas problemáticas que se presentan en las diversas etapas del otorgamiento de los créditos puente, se continúa observando una fuerte incidencia en los plazos para la detonación de nuevos proyectos derivados del incremento en los requisitos y los tiempos de respuestas en los ayuntamientos. Aunado a lo anterior, se prevé que para 2017 se tenga un decremento el número de proyectos bajo el esquema de vivienda sustentable (Ecocasa I), toda vez que las líneas de este tipo de programas se agotaron y los nuevos programas de vivienda sustentable (Ecocasa II) contemplan un costo de financiamiento más alto.

Con el objetivo de contar con los recursos humanos necesarios para hacer frente al crecimiento de crédito empresarial, al 31 de diciembre de 2016, la plantilla del área de Promoción ascendía a **47 personas**, durante 2017 no se tienen contemplados elementos adicionales para el área de Promoción.

Metrofinanciera consolidó este 2016 su posicionamiento como intermediario en la colocación de crédito puente y de nuevos productos. Se amplió la cobertura geográfica, y mediante el reforzamiento de la plantilla de promoción se alcanzó una mayor presencia en el mercado. Lo anterior, representa la base para afrontar un año que se considera especialmente difícil para la industria, con una estrategia que contempla la potencialización de créditos con clientes ya consolidados y la colocación de créditos con clientes nuevos que cubran el perfil de calificación que permita optimizar la capitalización y continuar el crecimiento de la colocación.

Administración y Recuperación de Activos

En materia de recuperación de activos se mantuvieron los procesos y procedimientos para llevar a cabo el análisis técnico, financiero y de negocios de la organización.

Al cierre de 2016, Metrofinanciera administra activos propios por **\$9,435** y activos de terceros que ascienden a **\$14,939**, lo que da un total de \$24,374 activos en administración.

Administración y Recuperación de Activos propios.

De los activos en balance el 28%, es decir **\$2,688** corresponde a créditos individuales, el 50% a créditos empresariales (**\$4,742**) y el 4% activos recibidos en pago o adjudicados netos de reservas (**\$370**).

Durante el 2016, en materia de créditos hipotecarios, Metrofinanciera generó ingresos en efectivo de \$593, y recuperó efectivo proveniente de la cartera empresarial otorgada antes de 2011 por \$58. Adicionalmente se logró la recuperación de \$202 por la venta de inmuebles adjudicados y \$20 de venta por cesión de derechos litigiosos.

Administración y Recuperación de Activos de Terceros.

Durante 2016, Metrofinanciera fue contratado para dar prestación de servicios para la administración de cartera empresarial, con un total de saldo de **\$1,423**. Como resultado de lo anterior se generaron ingresos en efectivo para Metrofinanciera por comisiones de administración por un monto de **\$29** proveniente de emisiones bursátiles empresariales e hipotecarias (BORHIS) y **\$37** por cartera de terceros adquiridas en administración.

Asimismo con el incremento de la calificación como Administrador de Activos Financieros de Crédito se ha considerado a Metrofinanciera participar en procesos de sustitución de Administradores Primarios en carteras bursatilizadas, lo que permite reflejar su participación dentro del sector financiero.

Plan de Negocios de Metrofinanciera

La Administración ha llevado a cabo el proceso de planeación y presupuesto para 2017. Tomando en cuenta el presupuesto y resultados 2016, se establecieron los cumplimientos mínimos que se deben alcanzar para lograr los objetivos estratégicos de negocio de este año.

A continuación se enlistan los principales objetivos de negocio y organizacionales, los cuales deberán ser alcanzados de la mano de una mejora constante en eficiencia operativa:

- Objetivos de Negocio:
 1. Potenciación del Crédito Empresarial
 2. Mejora a la Gestión de la Cartera Individual
 3. Desincorporación de Activos Improductivos
 4. Desincorporación de Bancos de Tierras
- Objetivos Organizacionales:
 1. Desarrollo de Tecnologías de Información para Mejora de Procesos y Toma de Decisiones
 2. Rediseño Organizacional / Entidad Regulada
 3. Sistema de Control Interno y de Identificación y Medición de Riesgo.
 4. Mejorar la eficiencia operativa

Al respecto, en materia de transformación a entidad regulada y Sistema de Control Interno, se llevó a cabo un plan de trabajo con el objetivo de buscar eficiencias en los procesos existentes, así como de desarrollar la normativa en apego a las disposiciones vigentes, contar con nuevas metodologías, y robustecer las ya existentes. Es de señalar que de una serie de 56 documentos normativos y actividades que constituyeron el plan de trabajo 2016, se llevaron a cabo 49 (86%) conforme al plan y el resto se encuentran en proceso. Adicionalmente, se llevaron a cabo pruebas de efectividad al Plan de Continuidad de Negocio, mismas que presentaron resultados positivos y que sirven como base para llevar a cabo mejoras en materia de documentación y comunicación. En materia de PLD/FT se dio cumplimiento a las obligaciones de la Sociedad establecidas en las disposiciones aplicables y nos encontramos en proceso de fortalecimiento y mejora de la funcionalidad de los sistemas automatizados en la materia.

Las directrices planteadas a través de este Plan de Negocios, permitirán a la Administración dar continuidad a la reestructura iniciada con la capitalización de diciembre de 2014 y conducir a Metrofinanciera a mejoras en sus resultados.

Comentarios finales

Con motivo de la capitalización que Metrofinanciera tuvo a finales de 2014 se dio inicio a una nueva etapa en la Administración de la Sociedad, la cual entre otros retos tuvo la transformación a Entidad Regulada derivado del vínculo patrimonial que mantiene con SHF, así como el reposicionamiento de la Empresa en el sector vivienda como uno de los principales colocadores de crédito puente.

Derivado de la transformación antes mencionada, durante 2016, la Sociedad ha continuado con el fortalecimiento al cumplimiento del marco regulatorio que le es aplicable, observando cambios significativos principalmente en materia de Gobierno Corporativo, Auditoría Interna, Procesos de Crédito, Calificación de Cartera, Capitalización, Control Interno y Administración Integral de Riesgo.

En particular, la adopción de metodologías para la estimación de reservas preventivas con base en la norma establecida, ha representado uno de los mayores impactos que contienen el crecimiento de la Sociedad en lo que refiere a la generación del nuevo negocio: la colocación del crédito puente. De esta manera, y no obstante, el margen financiero generado por el otorgamiento de crédito empresarial sano, la constitución de reservas ha conducido a una erosión de capital cuya velocidad de consumo podría limitar el crecimiento orgánico de la colocación de cartera empresarial.

Respecto al posicionamiento de la Empresa entre los principales intermediarios financieros colocadores de crédito puente, se ha continuado una estrategia comercial sólida que ha permitido atraer y retener clientes que cumplen con el Perfil de Riesgo deseado por la Sociedad. No obstante que el nivel de cumplimiento de firmas de créditos para 2016 quedó al 61% de la meta establecida para ese año, el monto de los créditos en proceso de autorización permitiría alcanzar aproximadamente el 90% del objetivo establecido en el Plan de Negocios de la Entidad. En adición a las problemáticas de tramitología que pudieran estar vinculadas a los desfases en la consecución de estas metas, es de señalar, que durante el último trimestre de 2016 se observó el inicio de un desaceleramiento en el ritmo de crecimiento del sector de construcción de vivienda, el cual se estima que se mantendrá durante 2017 debido la incertidumbre

macroeconómica y la coyuntura internacional. En este sentido, y aunado al actual consumo de capital de la Sociedad, se prevé un ejercicio 2017 caracterizado por una menor velocidad de colocación de crédito puente, cuyo impacto se verá reflejado en el desempeño global de la Empresa.

Los resultados financieros de 2016, en relación a los observados el año previo, mantienen la tendencia negativa explicada en gran medida por la constitución de reservas (\$228 en 2016). En este sentido, se destaca que dichas reservas se integran en mayor medida por la cartera hipotecaria, cuyo comportamiento y deterioro representan problemáticas para la Sociedad que van desde su gestión en balance hasta su desincorporación. De esta manera, la calidad de los activos hipotecarios que mantiene Metrofinanciera representa uno de los más grandes retos en materia de contención de pérdidas, por lo que la búsqueda de alternativas para su venta es una tarea de máxima relevancia para la Administración.

Si bien los resultados observados por la Empresa aún distan de alcanzar el punto de equilibrio deseado para conducir a Metrofinanciera hacia un proyecto sustentable, los avances y logros alcanzado en materia de colocación de crédito puente y desincorporación de activos improductivos, representan los esfuerzos del compromiso de su Administración, que en adición la consecución de metas de negocio, tiene la tarea de continuar el proceso de transformación y convergencia a la regulación aplicable, siendo que esto último continuarán siendo un factor clave para el desempeño de la Entidad hacia el 2017.