



# Financiera Independencia

INCLUSIÓN FINANCIERA CON INNOVACIÓN

INFORME ANUAL 2019





# Financiera Independencia

---

**INCLUSIÓN FINANCIERA CON INNOVACIÓN**

INFORME ANUAL 2019





# Durante 26 años

Financiera Independencia ha construido un modelo de negocios exitoso, por medio del cual ofrece servicios financieros a personas que no son atendidas por la banca tradicional, distinguiéndose por el trato personalizado, respetuoso y justo hacia sus clientes, y también por mostrar un alto nivel de compromiso con la innovación y la calidad.





# Índice

7	—	<b>Calidad e innovación: las claves del éxito</b> Mensaje del Presidente del Consejo y del Director General
10	—	Lo más destacado de 2019
12	—	Capítulo uno <b>Los hitos de nuestra historia</b>
20	—	Capítulo dos <b>¿Quiénes somos y qué hacemos?</b>
42	—	Capítulo tres <b>Nuestros negocios</b>
84	—	Capítulo cuatro <b>Cultura de administración de riesgos</b>
94	—	Capítulo cinco <b>Soporte operativo integral</b>
102	—	Capítulo seis <b>Transformación digital</b>
110	—	Capítulo siete <b>Compromiso con la formación de capital humano</b>
118	—	Capítulo ocho <b>Nuestro compromiso con la comunidad</b>
124	—	Capítulo nueve <b>Desempeño financiero</b>
148	—	Nuestro Consejo de Administración
150	—	Principales directivos





## Calidad e innovación para todos: las claves del éxito

### MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO Y DEL DIRECTOR GENERAL

En 2019 cumplimos 26 años de ser una empresa líder en el mercado de microcrédito, comprometida con la inclusión financiera. Nuestra larga trayectoria de éxito nos ha permitido cruzar fronteras y llevar nuestro modelo de negocio a Brasil y a Estados Unidos para servir a clientes con la misma pasión, calidad y trato justo que nos ha distinguido siempre.

En este año alcanzamos el mayor monto de cartera de crédito en nuestra historia: 8,785 millones de pesos, con un crecimiento anual de 6.7%. Destacamos el desempeño de Más Nómina, que tuvo un crecimiento en el año superior a 30% y que ahora representa 12% del portafolio. También reconocemos el buen desempeño de nuestra empresa en California, Apoyo Financiero Inc, que tuvo un crecimiento en el año cercano a 25% y que ahora representa 26% de la cartera de crédito total.

En 2019 servimos a más de medio millón de clientes a través de 532 oficinas. Registramos un resultado neto de 323.9 millones de pesos, equivalente a un retorno sobre capital de 7.6%. Expresamos nuestro reconocimiento a cada uno de los 7,858 colaboradores de la empresa por haber generado estos buenos resultados.

Hace siete años revisamos el enfoque estratégico de la compañía, con el propósito de construir bases sólidas para el crecimiento. Como lo hemos expresado en otras ocasiones, el éxito de la empresa lo medimos no en número de clientes, sino en clientes satisfechos; y no en el saldo de cartera de



crédito, sino en un balance entre el tamaño del portafolio y la calidad de los préstamos que ofrecemos, lo cual se ve reflejado en el índice de cartera vencida (ICV). Al término de 2019 registramos un ICV consolidado de 5.9%, ubicándose dentro de parámetros que consideramos aceptables, como resultado de la aplicación de políticas de crédito conservadoras y de la capacidad de gestionar con eficacia nuestro proceso de crédito.

Un elemento fundamental para brindar viabilidad y respaldo a nuestro negocio ha sido el desarrollo de una cultura de administración de riesgos. En 2019 continuamos trabajando en fortalecer nuestras capacidades para identificar, medir y gestionar los riesgos inherentes a nuestra actividad, apoyados en el aprendizaje de experiencias anteriores, en la explotación de nuestra extensa base de datos combinada con modelos analíticos especializados.

Otro aspecto clave que apoya la conducción de negocios de Financiera Independencia y de las empresas subsidiarias es el Centro Operativo en Aguascalientes (COA). En 2019 continuamos trabajando en consolidar procesos centralizados y estandarizados del COA; se le asignaron más funciones con el propósito de convertirlo en un soporte integral de la operación, bajo una misma plataforma, lo que nos permitirá elevar los índices de calidad, seguridad y eficiencia en el servicio.

Somos una organización que apuesta por la tecnología y la innovación. Hemos venido trabajando en incorporar servicios digitales a nuestro modelo de negocio, lo cual está permitiendo construir una oferta de productos de alto valor para nuestros clientes; con ello estaremos en capacidad de incluir financieramente a más personas, ganarnos su preferencia e incrementar nuestra participación en el mercado. La adopción de nuevas tecnologías nos permitirá también mejorar la productividad laboral, reducir gastos de operación e incrementar nuestra eficiencia operativa, lo cual se verá reflejado en una mayor capacidad para generar utilidades.

Hace casi dos décadas nos comprometimos a impulsar una agenda de responsabilidad social en la empresa, para generar un impacto positivo en las comunidades, para transformar vidas y tocar corazones, lo cual nos ha dado gran aprendizaje

y enorme satisfacción. En 2019 llevamos a cabo diversas acciones de apoyo en comunidades de escasos recursos y de la niñez vulnerable del país. También nos sumamos a diversos esfuerzos de reforestación y rescate del medio ambiente.

Estamos muy orgullosos de cerrar un año más con buenos resultados para todo Grupo FINDEP, lo que nos permitirá seguir creciendo y consolidar nuevas oportunidades de negocio.

Seguiremos aprovechando todos nuestros recursos, experiencia y conocimiento especializado del sector de microfinanciamiento para crecer y generar más fuentes de empleo, para incluir financieramente a un mayor número de personas con nuestros productos y servicios, para fortalecer la posición financiera de la compañía y retribuir apropiadamente a nuestros inversionistas.

Agradecemos a los miembros del consejo de administración por su valiosa guía en la conducción estratégica de la compañía, al cuerpo directivo por su talento, energía y amplia experiencia enfocada al cumplimiento de las metas que nos trazamos, y a nuestro gran equipo de colaboradores por su entrega y compromiso en el trabajo de todos los días.

**JOSÉ L. RIÓN SANTISTEBAN**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN

**EDUARDO MESSMACHER  
HENRÍQUEZ**  
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO  
Y DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO

Lo **más** destacado

# 2019

## 561,832

Clientes totales

Ps. **8,785**  
millones

Cartera de crédito total

Crecimiento de

**6.7%**

en el año

**7,858**

colaboradores

**532**

sucursales

Ps. **324**  
millones

Resultado neto

**24%**

Superior que 2018

**0.96 pesos**

Utilidad por acción

**7.6%**

Retorno sobre  
capital contable

**5.9%**

Índice de  
cartera vencida

**34.5%**

Fortaleza patrimonial



CAPÍTULO  
UNO

# Los hitos de nuestra historia





# A lo largo de 26 años de historia

Financiera Independencia ha sido una empresa líder en el mercado de microcrédito en México.

**1993**

Se constituye Financiera Independencia como la primera sociedad financiera de objeto limitado (Sofol) en México. Inicia operaciones en Toluca, Estado de México.

**1994**

Inicia expansión geográfica en México con la apertura de sucursales en Celaya, Querétaro, Irapuato, Aguascalientes y León.

**1999**

Se inaugura el primer Centro Operativo en León, Guanajuato.

**2003**

Obtiene el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

**2005**

Un millón de préstamos otorgados.

**2004**

Entrada al mercado de microcréditos para autoempleados.

**2007**

Financiera Independencia se convierte en Sofom no regulada; realiza la primera oferta pública inicial de sus acciones en México y en el extranjero.

Su exitosa trayectoria la ha llevado a cruzar fronteras, llevando su modelo de negocio a Brasil y a Estados Unidos para servir a clientes en otros países

**con la misma  
pasión y calidad.**

**2008**

Se inaugura el segundo Centro Operativo en Aguascalientes.

**2010**

Adquisición de Financiera Finsol, el segundo proveedor más grande en México de microcréditos grupales. Financiera Independencia se convierte en la primera empresa de microcrédito en Latinoamérica en acceder al mercado de deuda internacional.

**2011**

Adquisición de Apoyo Financiero Inc. (AFI) y de Apoyo Económico Familiar (AEF).

**2013**

Adquisición de Finsol SCMEPP, empresa dedicada al otorgamiento de créditos grupales en Brasil.

**2015**

Un millón de clientes atendidos en 499 sucursales en México, 30 en Brasil y 20 en California, EUA.

**2017**

Financiera Independencia cancela su programa de acciones en el extranjero (ADRs).

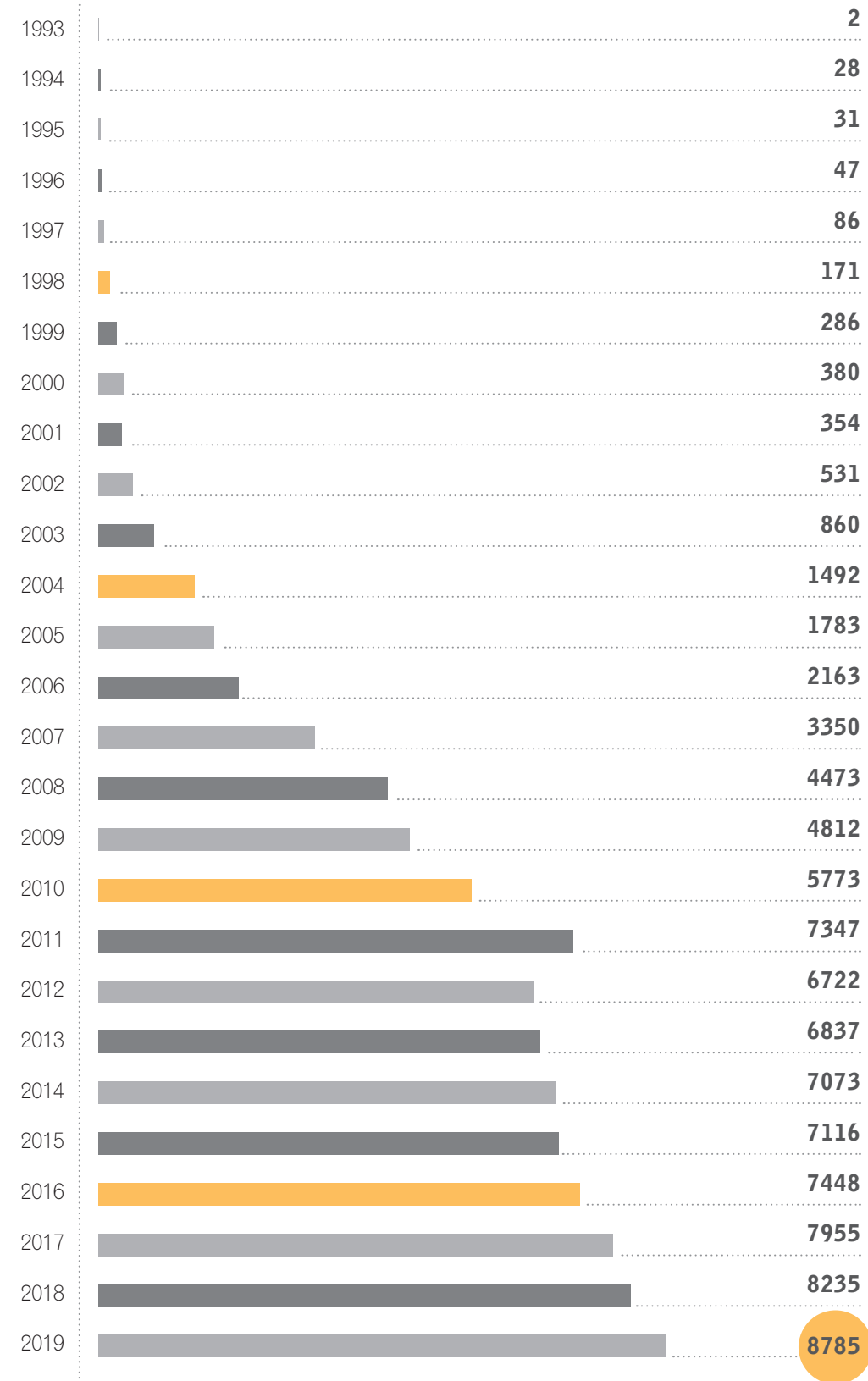
**2018**

Financiera Independencia celebra su 25º aniversario.

**2019**

Integración operativa en una sola plataforma de negocio.

## CARTERA DE CRÉDITO TOTAL (MILLONES DE PESOS)



A través de  
nuestros créditos,  
transformamos  
vidas y ayudamos  
a nuestros  
clientes  
a hacer sus  
sueños realidad.





CAPÍTULO  
DOS

# ¿Quiénes somos y qué hacemos?





# Somos una empresa líder

que ofrece servicios  
financieros a personas  
que no son atendidas  
por la banca.

Nos distinguimos  
por brindar un servicio  
de excelencia, con trato  
respetuoso y justo  
hacia nuestros clientes.

# Nuestro mercado

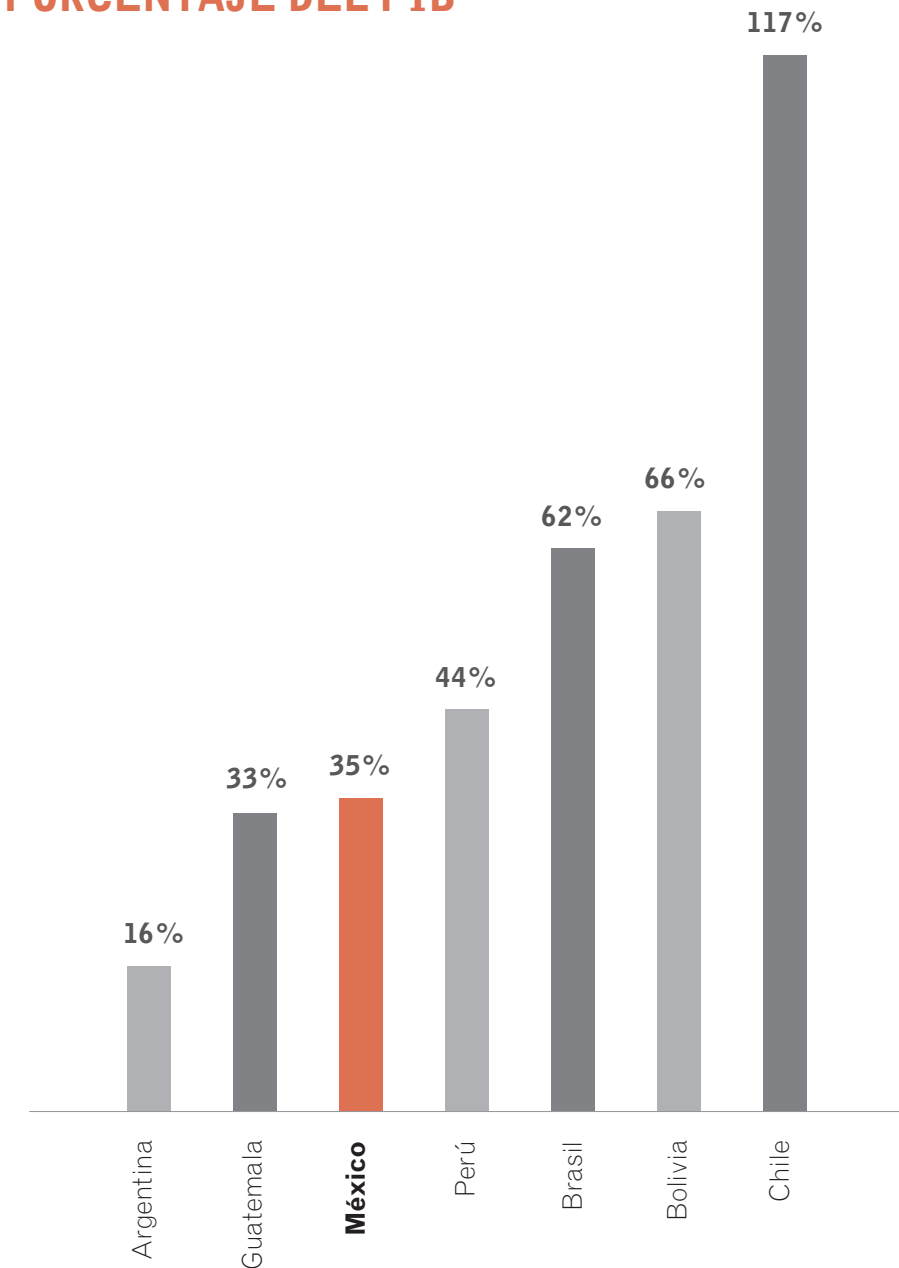
Ofrecemos microcréditos a segmentos de población de clase media y media baja, que no tienen acceso a servicios financieros formales o que son subatendidos por parte de la banca. Se trata de un mercado poco penetrado financieramente, con una escala y dinámica demográfica favorable que aporta fundamentos sólidos para construir una trayectoria de crecimiento de largo plazo para nuestra empresa.

De acuerdo a datos publicados por la AMAI\*, se estima que el 30% de los hogares mexicanos pertenecen al nivel socioeconómico C y C-, y el 52% al D+, D y E, por lo que Financiera Independencia podría alcanzar al 82% de los hogares de las localidades en donde tiene presencia.

En nuestro país, el crédito al sector privado como proporción del PIB es de 35%, porcentaje que refleja una baja penetración de servicios financieros comparado con el que se observa en otros países latinoamericanos como Perú, Brasil, Bolivia y Chile.

México registra una perspectiva favorable de crecimiento poblacional en los segmentos de 20 a 59 años de edad, lo que se verá reflejado en una mayor demanda potencial de microcréditos para los próximos años, siendo esto una oportunidad atractiva para el crecimiento y desarrollo de negocios de la compañía.

## CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO COMO PORCENTAJE DEL PIB



Fuente: Banco Mundial

\*AMAI: Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública AC

# Nuestro enfoque estratégico

El enfoque estratégico que se ha impulsado desde 2012 consiste en privilegiar la calidad y la rentabilidad de la cartera de crédito sobre su tamaño, mediante

## UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN 5 PILARES:

1

### MODELO DE NEGOCIOS ROBUSTO, FLEXIBLE Y ESCALABLE

Construido a partir de 26 años de conocimiento especializado en microfinanzas.

Se ha fortalecido de forma orgánica y por medio de adquisiciones estratégicas.

Ha logrado adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno durante varios ciclos económicos.

Cuenta con una amplia plataforma de distribución para brindar servicios en diversas regiones geográficas incluso fuera de México.

2

### OPERACIÓN ENFOCADA EN MERCADOS CON SÓLIDOS FUNDAMENTOS PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Segmentos de población subatendidos con dinámica demográfica positiva que permite construir ruta de crecimiento de largo plazo.

El desarrollo tecnológico y transformación digital permiten construir modelos de atención más eficaces.

3

### CONDUCCIÓN DE NEGOCIOS PRUDENTE QUE BALANCEA RIESGO Y CRECIMIENTO

Fomentamos una toma de riesgo de negocio prudente y responsable.

Fortalecemos nuestras capacidades analíticas y adoptamos sanas prácticas para un manejo adecuado del riesgo.

4

### POSICIONADOS PARA SÓLIDO CRECIMIENTO EN EEUU

Modelo de negocios probado en EEUU principalmente atendiendo la población latina en California.

Permite diversificar el riesgo del portafolio de crédito y la base de ingresos de la Compañía.

5

### MAXIMIZAMOS USO DE TECNOLOGÍA PARA CRECIMIENTO EFICIENTE

Combinación única de datos, disciplina operativa y experiencia.

Eficiencia al migrar las operaciones a la Nube y mayor adopción de tecnología móvil por fuerza laboral y clientes

El objetivo de la compañía es mantener su posición como un proveedor líder de microfinanciamiento personal en México, y aprovechar su conocimiento, experiencia y plataforma operativa para servir a una parte del mercado en Brasil y Estados Unidos de América, con múltiples productos, manteniendo un alto nivel de rentabilidad y eficiencia.

# Principios de Financiera Independencia

FINANCIAR LOS SUEÑOS  
DE NUESTROS CLIENTES

CON LOS MEJORES  
PRODUCTOS,  
A TRAVÉS DE  
TECNOLOGÍA  
DE VANGUARDIA  
Y EXCELENTE  
SERVICIO  
PERSONALIZADO.



1

# Así somos

En México hay más de **50 millones de personas adultas** que no cuentan con un crédito y a quienes seguramente les sería muy útil tenerlo.

**EN GRUPO  
FINDEP LO  
SABEMOS,  
CREEMOS EN  
ELLOS Y SOMOS  
SU MEJOR  
OPCIÓN**

Estamos convencidos de que mediante nuestros servicios financieros, contribuimos al progreso de nuestros clientes al ayudarles a satisfacer sus **necesidades personales** y las de sus **Micronegocios**, con lo cual **mejoran su calidad de vida** para su bien, el de sus familias, y el de la sociedad en que viven.

**TRANSFORMAMOS LAS  
VIDAS DE NUESTROS  
CLIENTES Y  
COLABORADORES,  
CUMPLIENDO SUEÑOS.**



2

# Así actuamos

ACTUAMOS BIEN PARA LOGRAR EL CRÉDITO MÁS IMPORTANTE:

**EL QUE NUESTROS CLIENTES NOS OTORGAN CUANDO CREEN Y CONFÍAN EN NOSOTROS.**



3

# Así nos distinguimos

SOMOS CONSTANTES, SÓLIDOS Y CONFIABLES.

FUIMOS LOS PRIMEROS Y SOMOS LOS MEJORES. ESTAMOS ORGULLOSOS DE HABER HECHO REALIDAD MILLONES DE SUEÑOS.



4

# Así logramos el éxito

**COMBINAMOS LA MEJOR TECNOLOGÍA CON EL MÁS PROFUNDO CONOCIMIENTO ANALÍTICO Y EL MEJOR EQUIPO PARA DAR UN TOQUE HUMANO.**

Sabemos que para ser rentables necesitamos:

**ENFOQUE EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

En todo momento el cliente debe ser nuestra prioridad. Escucharlo es imprescindible para entregarle el mejor servicio, en el menor tiempo posible. Reconocemos que pedir un crédito pone a nuestros clientes en una posición vulnerable y lo cuidamos.

**ORIGINACIÓN CON CALIDAD**

Dar crédito responsable a clientes que tienen intenciones de pagarlo con montos y condiciones que permitan su éxito en una relación de largo plazo debe ser el fundamento de nuestro actuar.

**ENFOQUE EN RETENCIÓN**

Un cliente con un buen comportamiento reafirma la confianza que le concedimos. Nuestro trabajo es acompañarlo en todo el proceso con atención simple, personal y justa.

**COBRANZA JUSTA Y EFECTIVA**

Reconocemos que este es el momento más crítico de nuestro servicio. Una cobranza efectiva y con un trato justo nos permite una relación de largo plazo. Buscamos ofrecer a los clientes las opciones y canales más adecuados para ayudarlos a cumplir sus compromisos.

**EFICIENCIA**

Buscamos trato cálido y personalizado de cara a nuestros clientes, soportado por una red operativa eficiente y procesos optimizados.

**COMBINAMOS ASPECTOS TÉCNICOS, SISTEMÁTICOS Y HUMANOS PARA SER LOS MEJORES.**

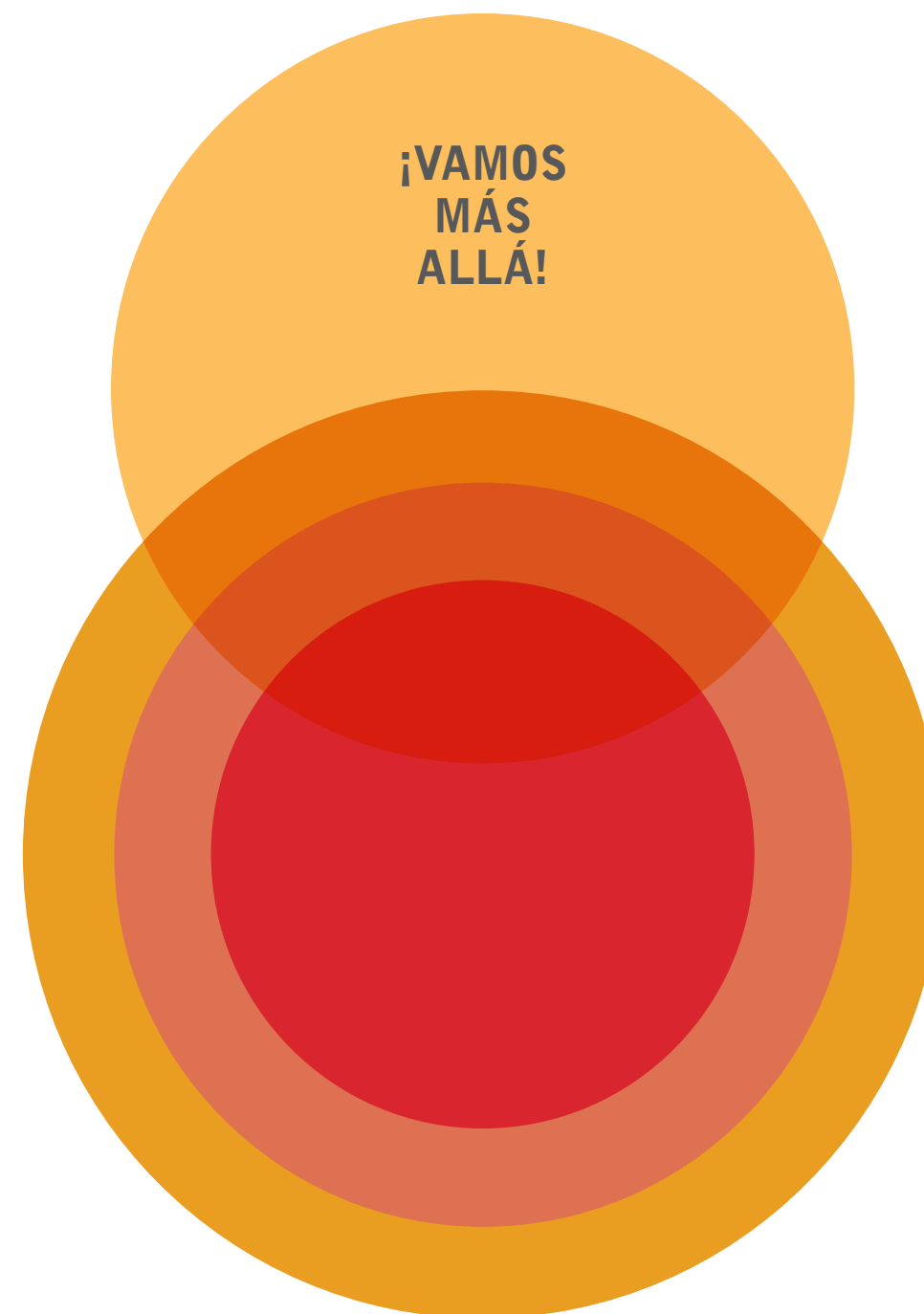
**RECONOCEMOS QUE NUESTRA GENTE ES NUESTRO CIMIENTO. ATRAEMOS, CONSERVAMOS Y DESARROLLAMOS A LOS MEJORES EN UN AMBIENTE ABIERTO E INCLUYENTE.**

5

# Así soñamos

POR UN PAÍS MEJOR, AYUDANDO A UN  
SEGMENTO DE LA POBLACIÓN QUE LO  
NECESITA Y NOS NECESITA.

POR UNA EMPRESA  
EJEMPLAR CON  
UN LIDERAZGO  
QUE LOGRA COSAS  
EXTRAORDINARIAS,  
A TRAVÉS DE LA  
GENTE, DE MANERA  
CORRECTA.



6

# Así es nuestro compromiso

TRABAJAMOS POR SER LA MEJOR OPCIÓN PARA:

## CLIENTES

Servimos a los que otros excluyen porque confiamos en ellos. Los hacemos sentir bienvenidos en una institución financiera. Juntos logramos progreso y calidad de vida para nuestras familias.

## COLABORADORES

Somos la mejor opción para los más talentosos. Damos oportunidades de carrera con base en los méritos. Desarrollamos y reconocemos a nuestra gente a través de un liderazgo que enfatiza el trato justo y el compromiso recíproco.

## ACCIONISTAS

Reconocemos su doble compromiso social: hacia nuestros clientes y hacia nuestros colaboradores. Nos comprometemos a darles retornos atractivos para hacer sustentable su inversión.

## FONDEADORES

Son nuestros principales socios. Cuidamos la calidad de nuestra cartera y nuestros costos para ofrecerles certeza y beneficios.

## REGULADORES

Funcionamos con absoluto apego a las reglamentaciones que nos corresponden. Aseguramos el cumplimiento con cada uno de nuestros reguladores.

**NOS COMPROMETEMOS A CONSERVAR UN ENFOQUE DE LARGO PLAZO Y A HACER LO CORRECTO PARA CORRESPONDER A SU CONFIANZA.**



CAPÍTULO  
TRES

# Nuestros negocios







Negocio de Crédito Individual / México

# Financiera Independencia (FISA)

Otorgamos préstamos a personas de 18 a 68 años de edad, sean trabajadores en activo, jubilados o que desarrollen una actividad por su cuenta. A través de nuestros créditos, ayudamos a la gente a

**atender algún  
imprevisto, a financiar  
algún proyecto,  
a hacer sus sueños  
realidad.**



# 281,260

Clientes Totales

Ps. **3,522\***  
millones

Cartera de Crédito Total

\* / No incluye 5.8 millones de pesos de otros créditos

Ps. **212.9**  
millones

Resultado de  
operación en el año

**4,206**  
colaboradores

**163**  
sucursales

Ps. = Pesos mexicanos

## Nuestros clientes

Financiera Independencia otorga préstamos sin garantía a personas físicas que pueden comprobar un ingreso regular por sueldos o salarios como empleados o por pensión como jubilados, a quienes se considera parte del “sector formal”. También atiende a personas que tienen su propio negocio o que desarrollan actividades económicas por su cuenta, a quienes se considera parte del “sector informal” o de “autoempleo”.

Independencia fue pionera en el otorgamiento de microcréditos en México; desde 1993 ha ofrecido servicios financieros a grupos de población excluidos o subatendidos por la banca tradicional, dándoles la oportunidad de construir un buen historial crediticio. Para acceder a un préstamo de Financiera Independencia, la persona entrega documentación, llena una solicitud de crédito y obtiene respuesta en 48 horas.

## Nuestro modelo de atención

Financiera Independencia cuenta con 163 sucursales que brindan atención al público; en ellas, las personas solicitan información, tramitan sus préstamos, y si son aprobados, se les entrega un cheque que pueden cobrar en alguna institución bancaria afiliada.

Las personas tienen la opción de iniciar el prellenado de una solicitud de crédito por medio de un centro de atención telefónica o por internet.

Las personas realizan el pago de sus préstamos en las sucursales de Financiera Independencia o en establecimientos mercantiles afiliados. En algunos casos, es factible realizar pagos con cargo a tarjetas de débito y crédito.

Con el fin de proporcionar a los clientes un esquema de “autoservicio”, en 2019 Financiera Independencia mantuvo en operación 81 cajeros automáticos en varias de sus sucursales. Al contar con una tarjeta con banda magnética, los clientes pueden retirar fondos disponibles de sus préstamos y realizar pagos las 24 horas del día, los siete días de la semana. La empresa se encuentra trabajando en iniciativas para simplificar y acelerar el proceso de cobranza de los créditos; por ejemplo, habilitando medios de pago eficientes como la domicialización, y equipando a los cobradores con herramientas móviles.

## Nuestros productos y servicios

En 2019 Financiera Independencia mantuvo su oferta de préstamos para personas del sector formal, a través de los productos **CrediInmediato** y **Más Nómina**.

Los clientes nuevos de Financiera Independencia acceden al producto CrediInmediato Simple por montos desde 3 mil pesos; los préstamos se pueden utilizar para adquirir cualquier bien o servicio y se pagan en plazos de 12 a 48 quincenas.

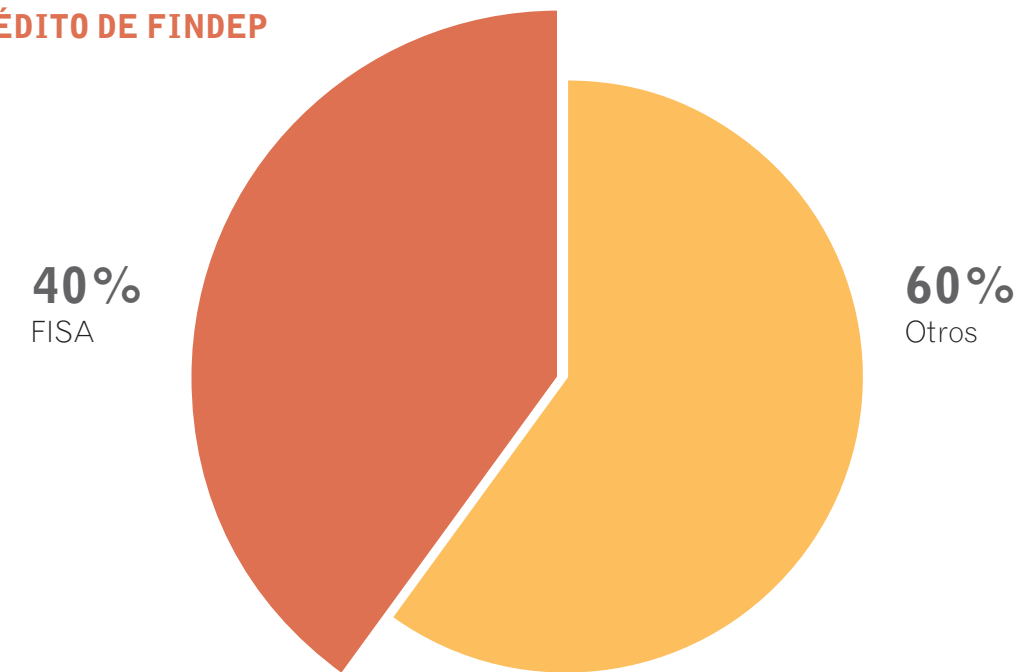
A medida que los clientes muestran un buen comportamiento de pago, tienen la posibilidad de renovar sus préstamos y migrar al producto CrediInmediato Revolvente, que les brinda flexibilidad para disponer de sus préstamos, pudiendo hacer pagos adelantados y abonos a capital sin penalización alguna.

Más Nómina es un producto dirigido a personas empleadas o jubiladas, con préstamos que inician desde 3,000 pesos a plazos desde 6 hasta 60 meses, y que se pagan a través de descuentos vía nómina. En 2019, se lanzó el denominado “crédito digital”, que permite realizar el trámite de contratación sin ser necesaria la entrevista presencial con el cliente, ya que la validación de identidad se realiza por medio de tecnología aplicada con elementos biométricos.

En 2019, Financiera Independencia mantuvo su oferta de préstamos para personas del sector informal a través de los productos **CrediPopular**, **CrediMamá** y **CrediConstruye**.

Como servicios de valor agregado a sus clientes, Financiera Independencia ofrece la posibilidad de financiar seguros de vida y de desempleo a precios accesibles. También brinda la posibilidad de que los clientes adquieran planes de telefonía celular por medio de financiamiento.

## PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP



## CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO DE FINDEP



## Lo más destacado

En 2019, Financiera Independencia otorgó más de 2,300 millones de pesos en préstamos, beneficiando a más de 280 mil clientes.

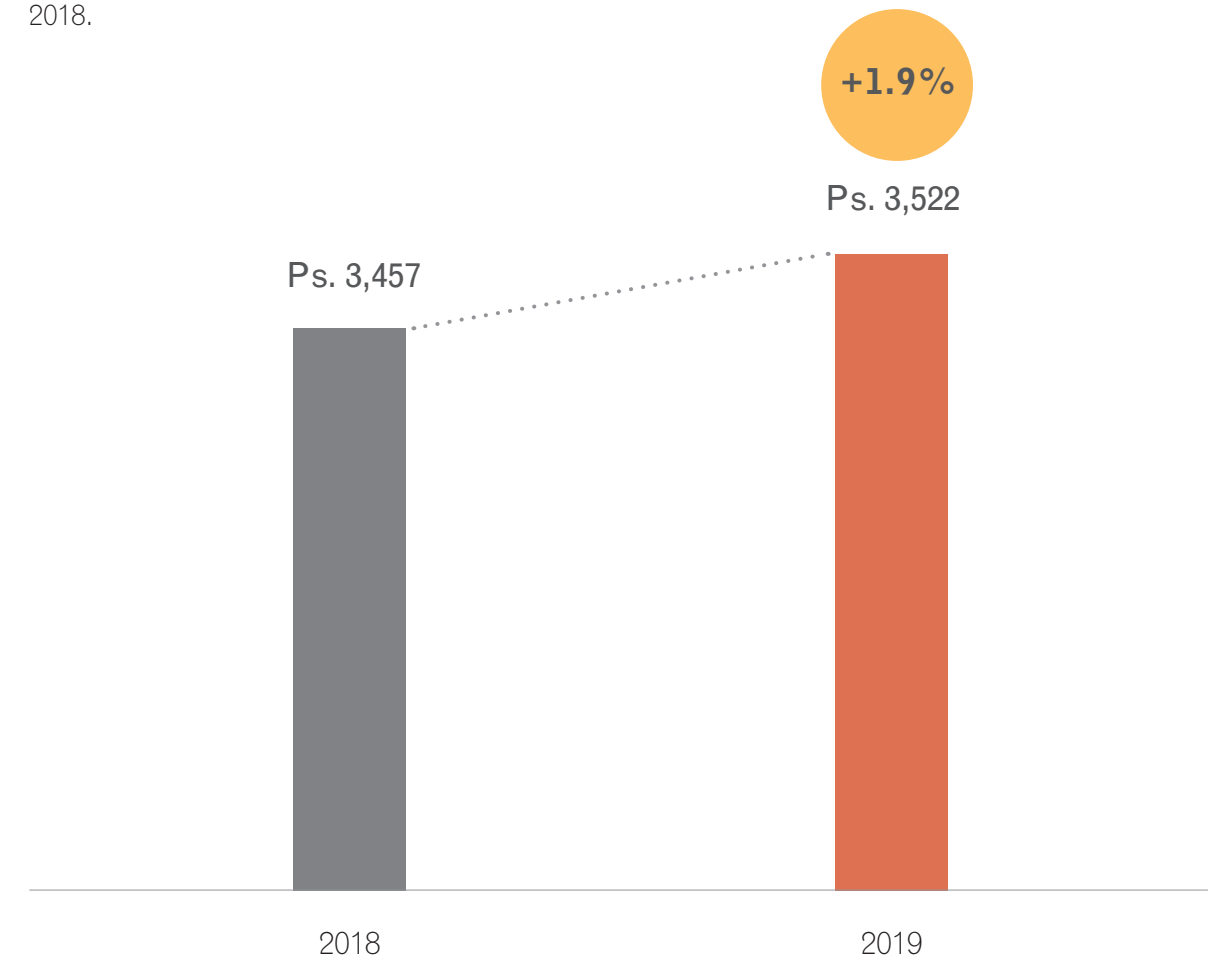
El producto Más Nómina registró un crecimiento de 31% en el año, al pasar de un saldo de cartera de 786.6 millones de pesos en diciembre de 2018 a 1,029.7 millones de pesos al 31 de diciembre de 2019. Este producto representa 29% de la cartera de Financiera Independencia y 12% del total de la cartera de crédito de la compañía. En 2019, Financiera Independencia amplió su red de sucursales de 158 a 163.

## Perspectiva y objetivos

Financiera Independencia continúa optimizando su modelo operativo en la red de sucursales y trabajando en el desarrollo de herramientas tecnológicas para apoyar a la fuerza de ventas, simplificar los trámites a los clientes y brindar un servicio de calidad.


## 2019

Al 31 de diciembre el portafolio de crédito de FISA totalizó 3,522\* millones de pesos, 1.9% superior a lo registrado en 2018.



\*/ No incluye otros créditos.





Negocio de Crédito Individual / México

# Apoyo Económico Familiar (AEF)

Otorgamos préstamos a personas empleadas o que tienen su propio negocio. Más que un préstamo, ofrecemos la posibilidad de que nuestros clientes tengan acceso a financiamiento para toda la vida.

**Si son cumplidos,  
renovamos sus  
créditos las veces  
que lo necesiten.**



**111,434**

Clientes Totales

**Ps. 1,822  
millones**

Cartera de Crédito Total

**Ps. 87.1  
millones**

Resultado de operación en el año

**1,957**

colaboradores

**164**

sucursales

Ps. = Pesos mexicanos

## Nuestros clientes

Apoyo Económico Familiar otorga préstamos personales a mujeres y hombres que pueden comprobar su ingreso como empleados y también a aquéllos que tienen su propio micronegocio. No se requieren aval o garantías, ni que la persona empeñe algún bien.

Desde 2005, Apoyo Económico Familiar ha financiado los sueños de miles de personas: la remodelación de la casa, la fiesta de quince años de la hija, el viaje especial de la familia, la tienda de abarrotes, la taquería, entre muchos otros más.

Para acceder a un préstamo de AEF, la persona realiza un trámite sencillo y obtiene respuesta en 24 horas.

## Nuestro modelo de atención

AEF maneja campañas de promoción en internet y redes sociales. Cuenta con 164 sucursales a donde acuden las personas a pedir informes y llenar su solicitud de crédito. AEF tiene a disposición de sus clientes un número telefónico gratuito y brinda la opción de prellenar una solicitud de crédito en línea.

Cuando el préstamo queda aprobado, la persona acude a una sucursal a recoger un cheque a su nombre, mismo que puede cobrar en sucursales de varios bancos comerciales afiliados.

AEF ofrece a sus clientes la posibilidad de personalizar el préstamo: la persona puede elegir pagos a la semana, a la quincena o al mes, dependiendo de cómo recibe su ingreso. Si el pago es semanal, la persona puede escoger el día que más le convenga para pagar.

AEF ofrece diversos canales para que los clientes realicen el pago de sus créditos, acudiendo a sucursales de AEF, sucursales bancarias o en establecimientos comerciales afiliados.

## Nuestros productos y servicios

Los préstamos personales de AEF van desde 1,500 hasta 150 mil pesos, en función de la capacidad de pago de la persona. El plazo mínimo de los préstamos es de 13 semanas y el plazo máximo de 156 semanas:

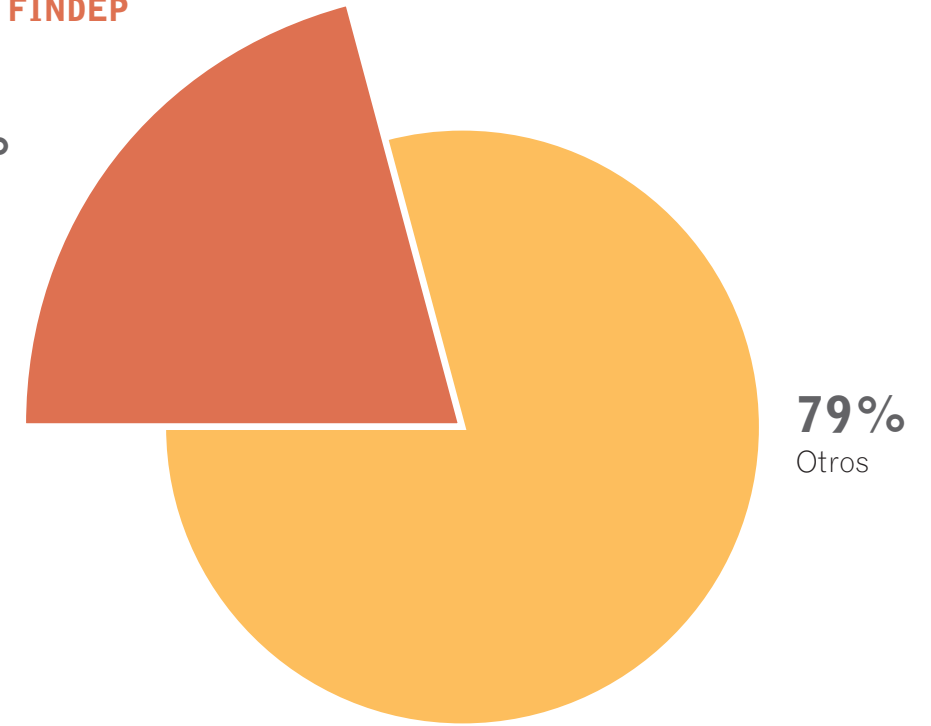
AEF ofrece la posibilidad a sus clientes de que un familiar firme y sume sus ingresos a los de él o ella para facilitar la obtención de un préstamo.

En la medida en que el cliente presenta un buen comportamiento de pago, se le brinda la oportunidad de renovar su préstamo, con lo cual puede construir un historial con la empresa durante varios ciclos de crédito.

Como servicios de valor agregado, AEF ofrece a sus clientes la posibilidad de contar con la protección de un seguro de vida o adquirir equipos de telefonía móvil de manera financiada.

## PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP

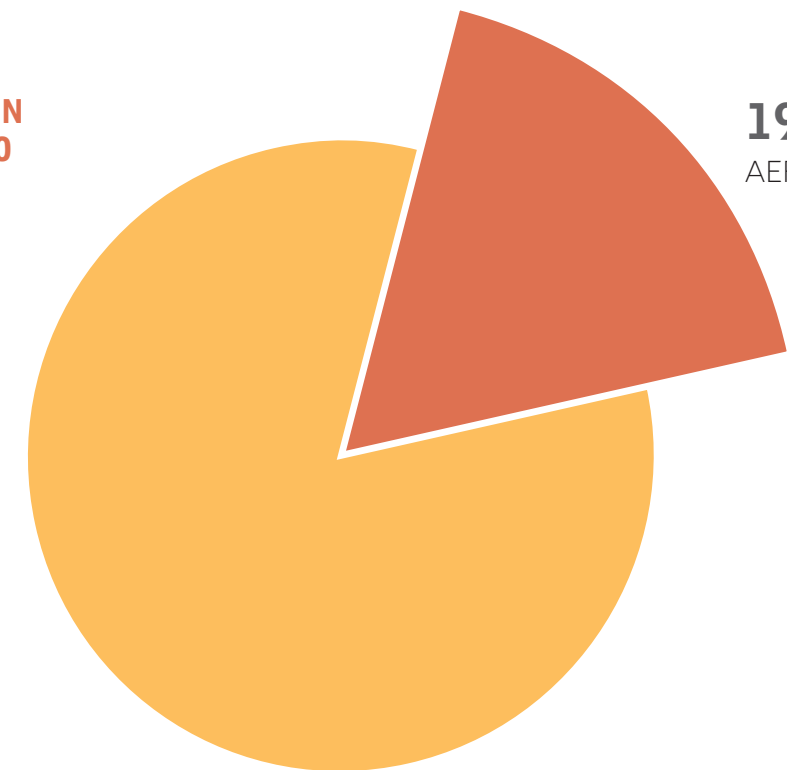
21%  
AEF



## CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO DE FINDEP

81%  
Otros

19%  
AEF





## Lo más destacado

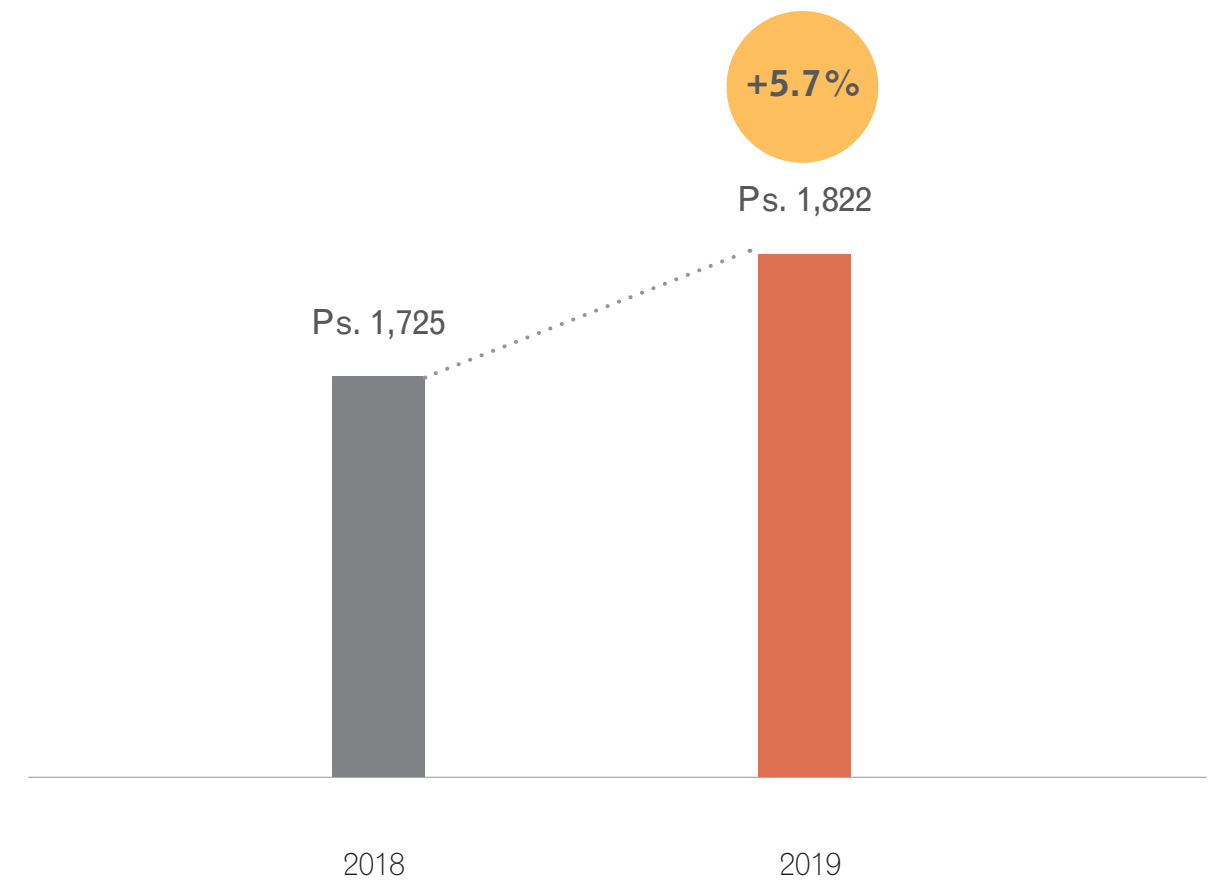
En 2019, AEF otorgó más de 1,200 millones de pesos en préstamos personales, beneficiando a más de 111 mil clientes en 18 entidades federativas del país.

## Perspectiva y objetivos

AEF continúa optimizando su modelo operativo en la red de sucursales, con el propósito de incrementar los índices de eficiencia y rentabilidad, y para continuar brindando un servicio de calidad a sus clientes.

## 2019

Al 31 de diciembre el portafolio de crédito de AEF totalizó 1,822 millones de pesos, 5.7% superior a lo registrado en 2018.





Negocio de Crédito Individual / Estados Unidos

# Apoyo Financiero Inc. (AFI)

Ofrecemos productos con un servicio excepcional, para que nuestros clientes aprovechen oportunidades y cumplan sus objetivos.

**Estamos posicionados en un mercado atractivo en Estados Unidos, sirviendo a la población latinoamericana de California.**



**31,187**

Clientes Totales

**Ps. 2,243 millones**

Cartera de Crédito Total valorizada en pesos

**Ps. 90.4 millones**

Resultado de operación en el año

**224**

colaboradores

**28**

sucursales

Ps. = Pesos mexicanos

## Nuestros clientes

AFI otorga préstamos a personas que puedan comprobar ingresos, ya sea como empleados o como dueños de micronegocios en el estado de California, Estados Unidos, y que cuenten con un número de seguridad social.

Muchos de los clientes que atiende AFI pertenecen a la comunidad latinoamericana en Estados Unidos. Se trata de personas que encuentran un gran valor en poder acceder a préstamos sin la necesidad de empeñar bienes.

Para acceder a un préstamo de AFI, la persona entrega documentación, llena una solicitud de crédito y obtiene una respuesta ágil.

## Nuestro modelo de atención

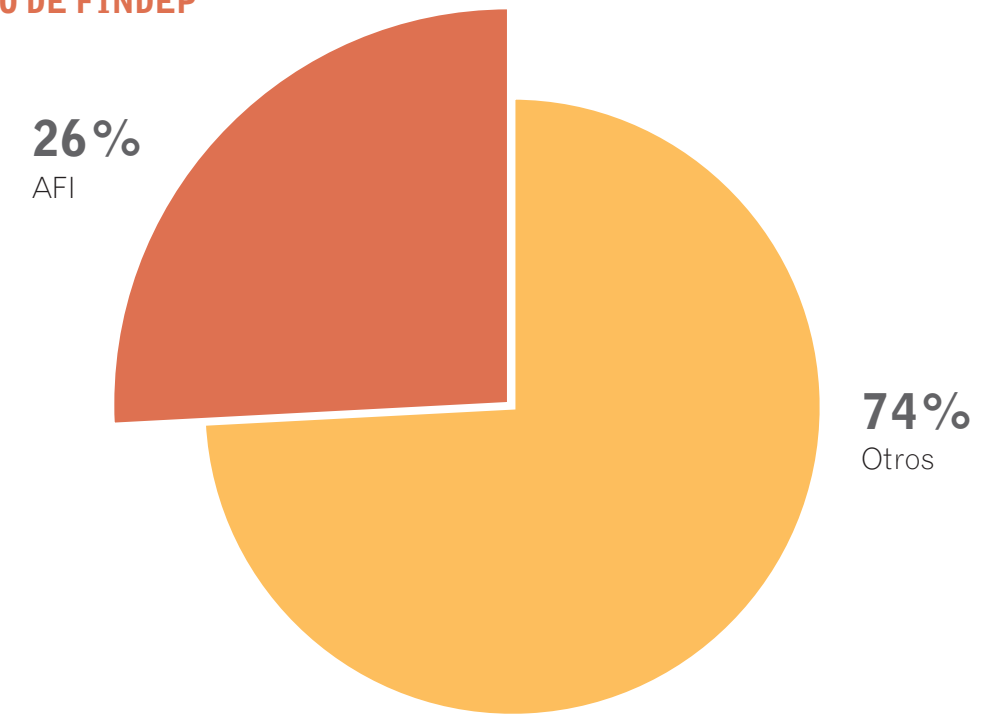
Apoyo Financiero establece contacto con las personas por medio de una red de 28 sucursales, a través de una plataforma telefónica o por internet. La entrega de información y el llenado de la solicitud de crédito por parte del cliente se lleva a cabo en sucursal; existe también la opción de llenar una presolicitud por internet, lo que ayuda a agilizar el trámite. Cuando el préstamo es aprobado, al cliente se le entrega un cheque en sucursal.

Las personas realizan el pago de sus préstamos en las sucursales de AFI o en establecimientos mercantiles afiliados, ya sea en efectivo, mediante cheque personal o a través de *money orders*.

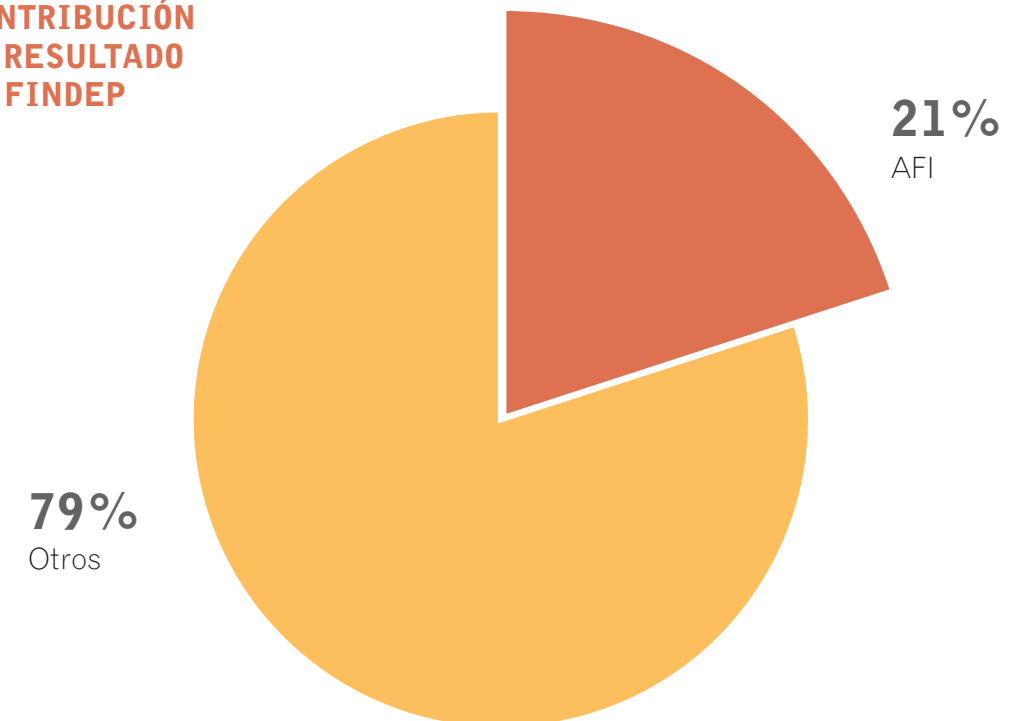
## Nuestros productos y servicios

Los préstamos que ofrece Apoyo Financiero se encuentran denominados en dólares en un rango desde 750 hasta 10,000, en función de la capacidad de pago del cliente y del buen historial crediticio que demuestre. El plazo de los créditos va desde cuatro hasta 48 meses, y se pagan de forma catorcenal, quincenal o mensual, en función al esquema que mejor se adapte a la frecuencia de ingresos de los clientes.

### PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP



### CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO DE FINDEP



## Lo más destacado

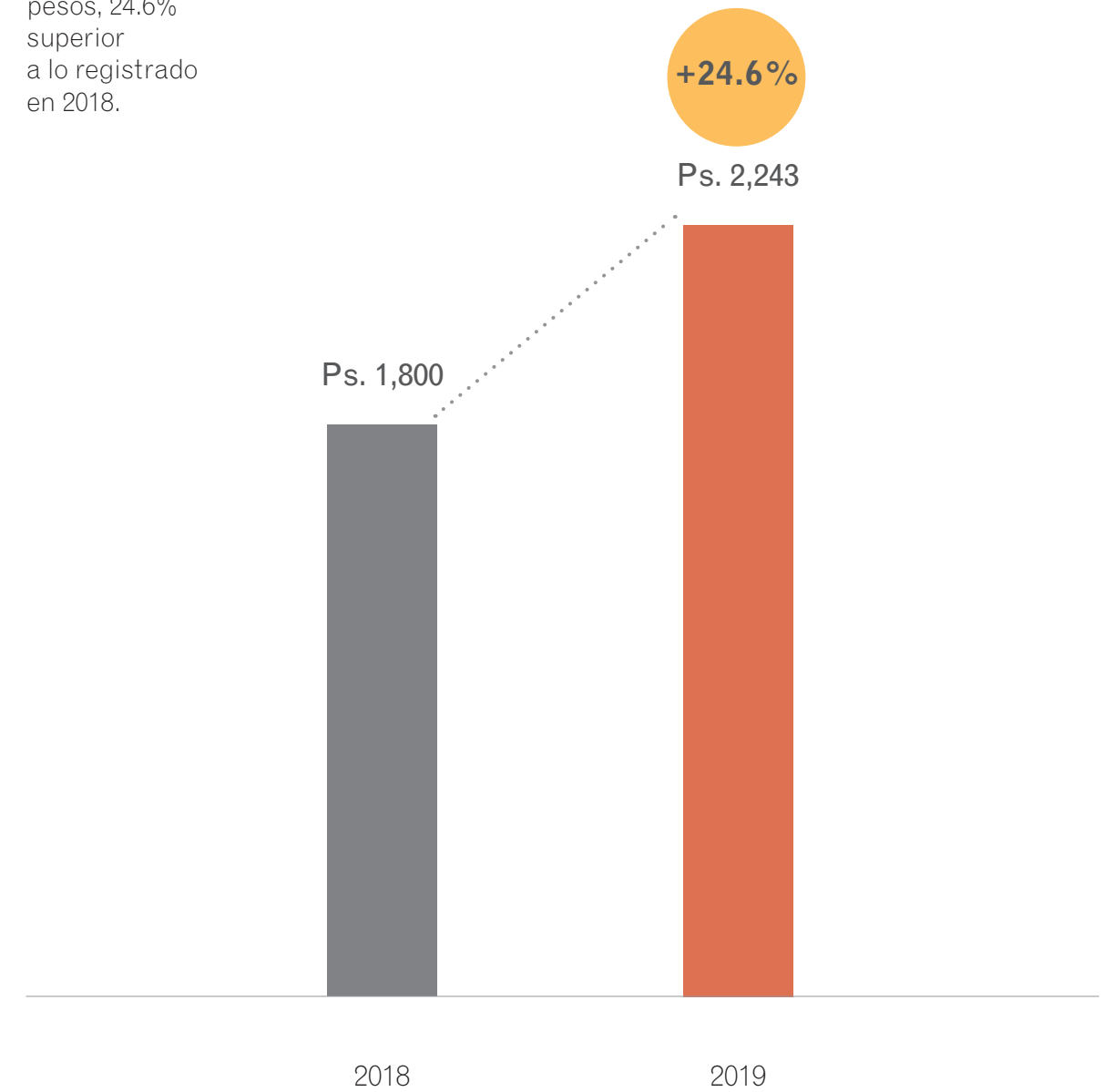
Apoyo Financiero ha encontrado condiciones propicias para su crecimiento en EUA. En 2019 incrementó en un 20% su base de clientes, otorgó más de 110 millones de dólares en préstamos, incrementando el saldo de su cartera de crédito a 2,243 millones de pesos al 31 de diciembre. El portafolio de crédito de AFI representa 26% del total de la compañía.

## Perspectiva y objetivos

Apoyo Financiero continúa trabajando en construir bases sólidas para su crecimiento; realiza inversiones en tecnología para mejorar la calidad de servicio a sus clientes; analiza la posibilidad de extender su presencia geográfica a otros estados de la unión americana.

## 2019

Al 31 de diciembre el portafolio de crédito de AFI totalizó 2,243 millones de pesos, 24.6% superior a lo registrado en 2018.







Negocio de Crédito Grupal

# Finsol México

Somos la mejor opción de financiamiento para personas que atienden su propio negocio y que no cuentan con un historial crediticio para obtener un préstamo en lo individual.

**Somos una empresa comprometida con la inclusión financiera en México.**



**103,084**

Clientes Totales

Ps. **812**  
**millones**

Cartera de Crédito Total

Ps. **40.8**  
**millones**

Resultado de operación en el año

**1,173**

colaboradores

**148**

sucursales

Ps. = Pesos mexicanos

## Nuestros clientes

Financiera Finsol otorga préstamos a mujeres y hombres que trabajan por su cuenta, que requieren de recursos para desarrollar su actividad y hacer crecer sus pequeños negocios.

A lo largo de 16 años, Finsol ha financiado una amplia gama de actividades productivas y comerciales en zonas rurales, suburbanas y urbanas de México. En la actualidad, el 90% de los clientes de Finsol son mujeres.

Para acceder a un crédito de Finsol, las personas deben formar parte de un grupo de cuando menos ocho integrantes—todas conocidas entre sí— y establecer el compromiso de apoyarse mutuamente y responder de manera solidaria por el pago puntual de sus préstamos.

## Nuestro modelo de atención

Finsol promueve sus productos y servicios por medio de una fuerza de ventas que realiza recorridos en rutas cuidadosamente seleccionadas. También proporciona información por medio de su página de internet y a través de redes sociales. Un asesor de crédito se encarga de orientar y acompañar a las personas durante su proceso de registro hasta la aprobación del crédito; también supervisará el buen funcionamiento de los grupos solidarios una vez que los créditos han sido entregados.

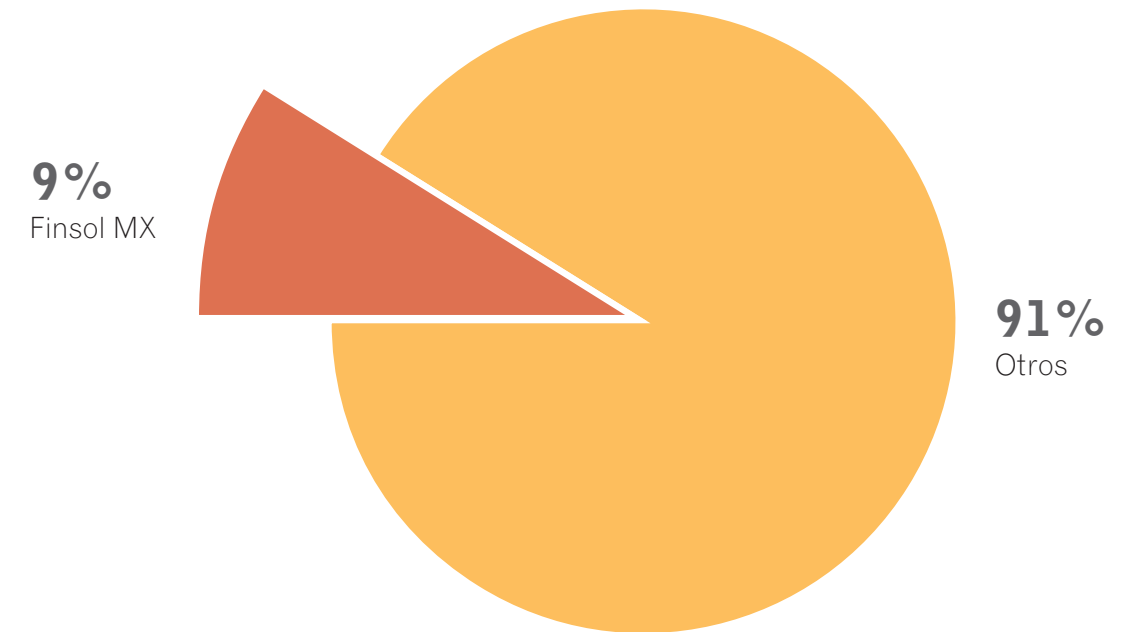
Finsol cuenta con más de 27,000 puntos para que los clientes realicen el pago de sus créditos, acudiendo a sucursales bancarias, sucursales de Financiera Independencia, o en establecimientos comerciales afiliados.

## Nuestros productos y servicios

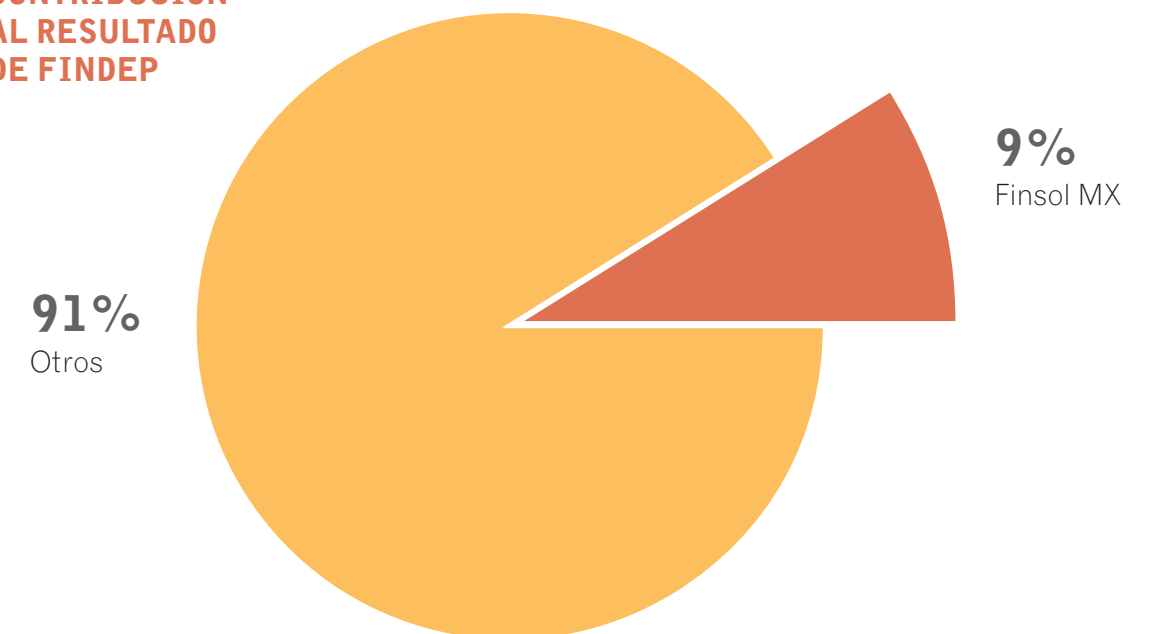
El producto ancla de Finsol continúa siendo el Crédito Comunal, con montos que inician desde 500 pesos por préstamo y que se pueden incrementar en función del buen comportamiento de pago y del número de ciclos del crédito que mantengan las personas con Finsol. Cada ciclo de crédito puede ser de 16, 20, 24 y 26 semanas, con una frecuencia de pago semanal o catorcenal.

Como servicios de valor agregado, Finsol ofrece a sus clientes la posibilidad de contar con la protección de un seguro de vida y un seguro de enfermedades graves, de manera financiada mediante un esquema de pagos flexible.

## PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP



## CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO DE FINDEP





## Lo más destacado

En 2019, Finsol otorgó más de 3,800 millones de pesos en créditos grupales, beneficiando a más de 103 mil clientes en 30 entidades federativas del país. Se conformaron 7,240 grupos solidarios nuevos y se lograron retener 886 grupos con un buen historial de pago que registran más de 30 ciclos de crédito, lo que demuestra el compromiso de Finsol de establecer relaciones duraderas de largo plazo con sus clientes.

En 2019 Finsol abrió una sucursal en Tabasco y cerró una en el Estado de México.

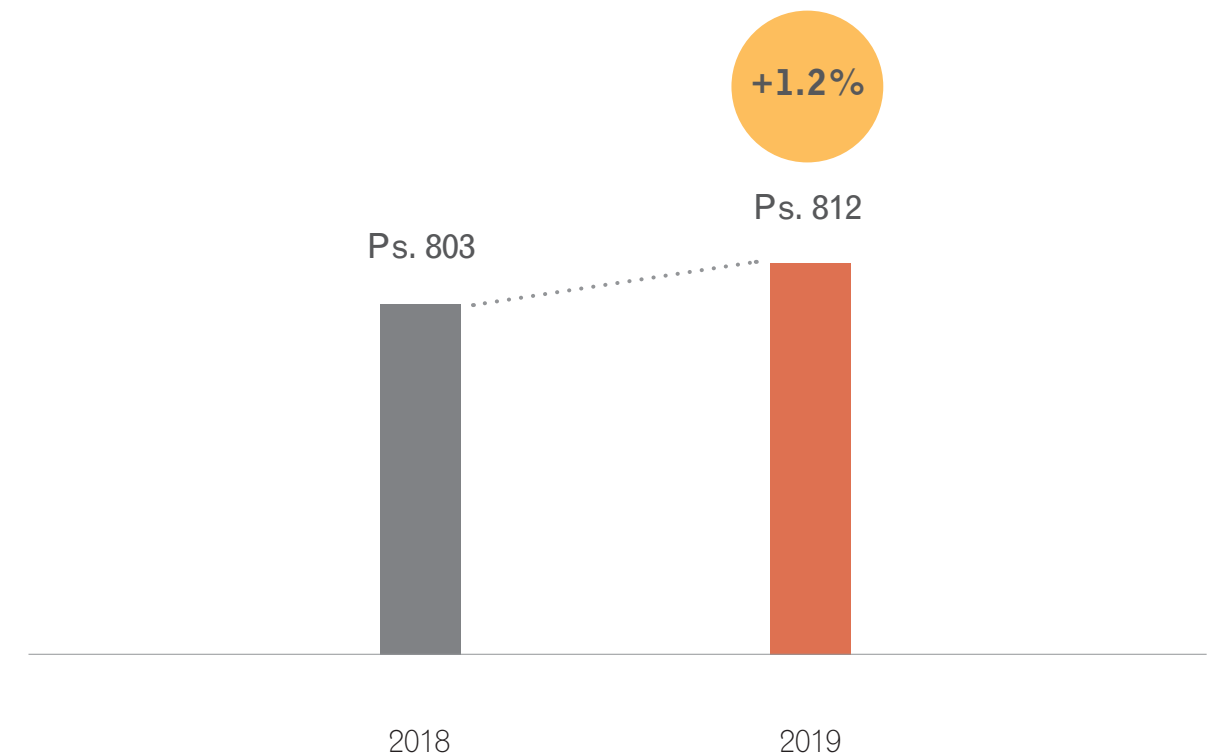
## Perspectiva y objetivos

Finsol continúa calibrando sus modelos de medición de riesgos e incorporando herramientas tecnológicas a su proceso de crédito, a fin de atraer clientes de forma ágil y brindar un servicio de calidad; todo esto con miras a cumplir tres objetivos estratégicos:

- 1 Impulsar el crecimiento de la cartera manteniendo una buena calidad de créditos.
- 2 Lograr una mayor retención de clientes.
- 3 Incrementar la efectividad en la cobranza para mejorar la rentabilidad.

## 2019

Al 31 de diciembre el portafolio de crédito de Finsol México totalizó 812 millones de pesos, 1.2% superior a lo registrado en 2018.





Negocio de Crédito Grupal

# Finsol Brasil

Proveemos servicios financieros de calidad para atender las necesidades de emprendedores y microempresarios

**que desarrollan actividades en los sectores comercial, industrial y de servicios en Brasil.**



**34,867**

Cientes Totales

Ps. **379**  
**millones**

Cartera de crédito Total valorizada en pesos

Ps. **20.1**  
**millones**

Resultado de operación en el año

**298**  
colaboradores

**29**  
sucursales

Ps. = Pesos mexicanos

## Nuestros clientes

Finsol Brasil otorga créditos productivos a emprendedores y microempresarios en cinco estados del noreste de Brasil; a lo largo de 12 años, ha financiado una amplia gama de actividades comerciales y de servicios por un monto superior a 1,700 millones de reales.

## Nuestro modelo de atención

Finsol Brasil ofrece un servicio de atención personalizada por medio de agentes de crédito calificados, quienes brindan asesoría respecto del producto más apropiado para atender las necesidades específicas de los clientes.

Cuenta con 29 sucursales con atención al público; también dispone de una página de internet y realiza actividades de promoción a través de redes sociales.

Finsol Brasil tiene el compromiso de dar respuesta a sus clientes respecto de sus solicitudes de crédito en un plazo máximo de 3 días.

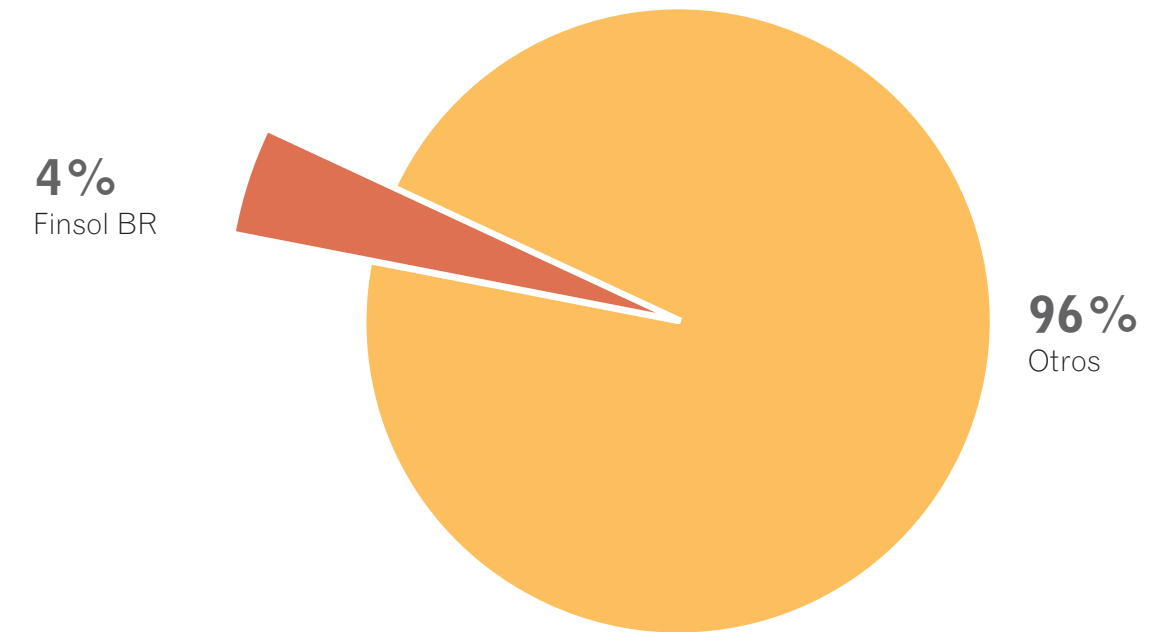


## Nuestros productos y servicios

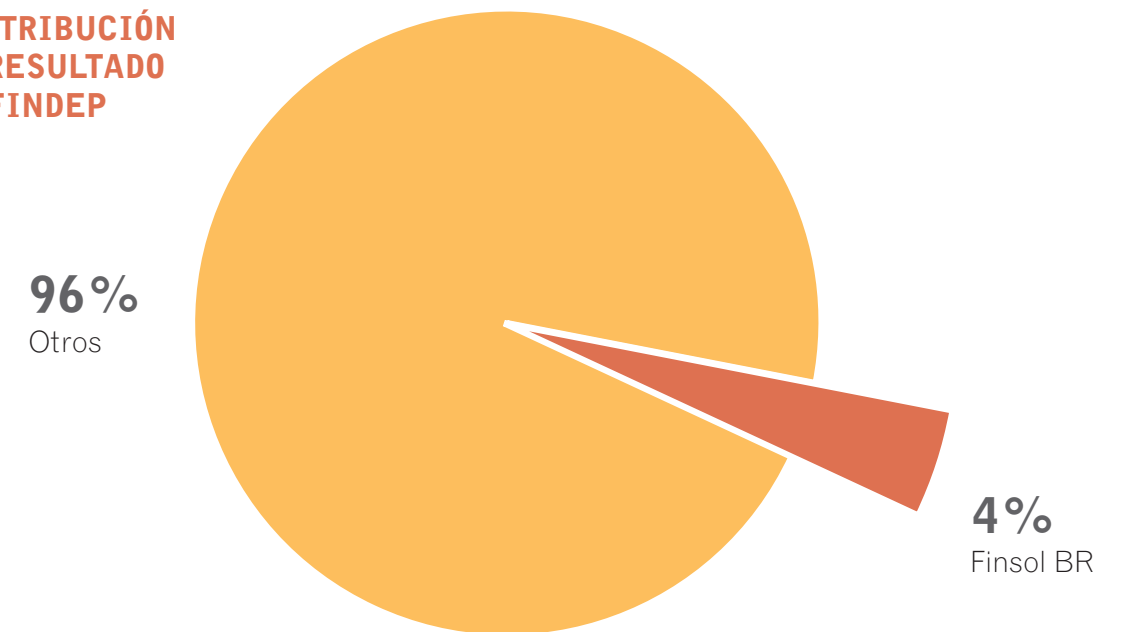
Finsol Brasil otorga préstamos individuales y también bajo la figura de crédito grupal, en grupos solidarios desde 3 hasta 10 integrantes. Los préstamos son por montos desde 1,000 hasta 125,000 reales para atender necesidades de capital de trabajo. También se otorgan préstamos para la adquisición de maquinaria y equipo por montos desde 1,000 hasta 25,000 reales.

Como servicios de valor agregado, Finsol Brasil financia la adquisición de un microseguro familiar de vida, que no sólo brinda protección a las familias ante el fallecimiento del titular; también permite dar continuidad a las empresas grupales.

## PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP



## CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO DE FINDEP



## Lo más destacado

En 2019, Finsol Brasil se concentró en brindar servicios de calidad a una base de 34,867 clientes y otorgó 144 millones de reales en préstamos durante el año (alrededor de 710 millones de pesos).

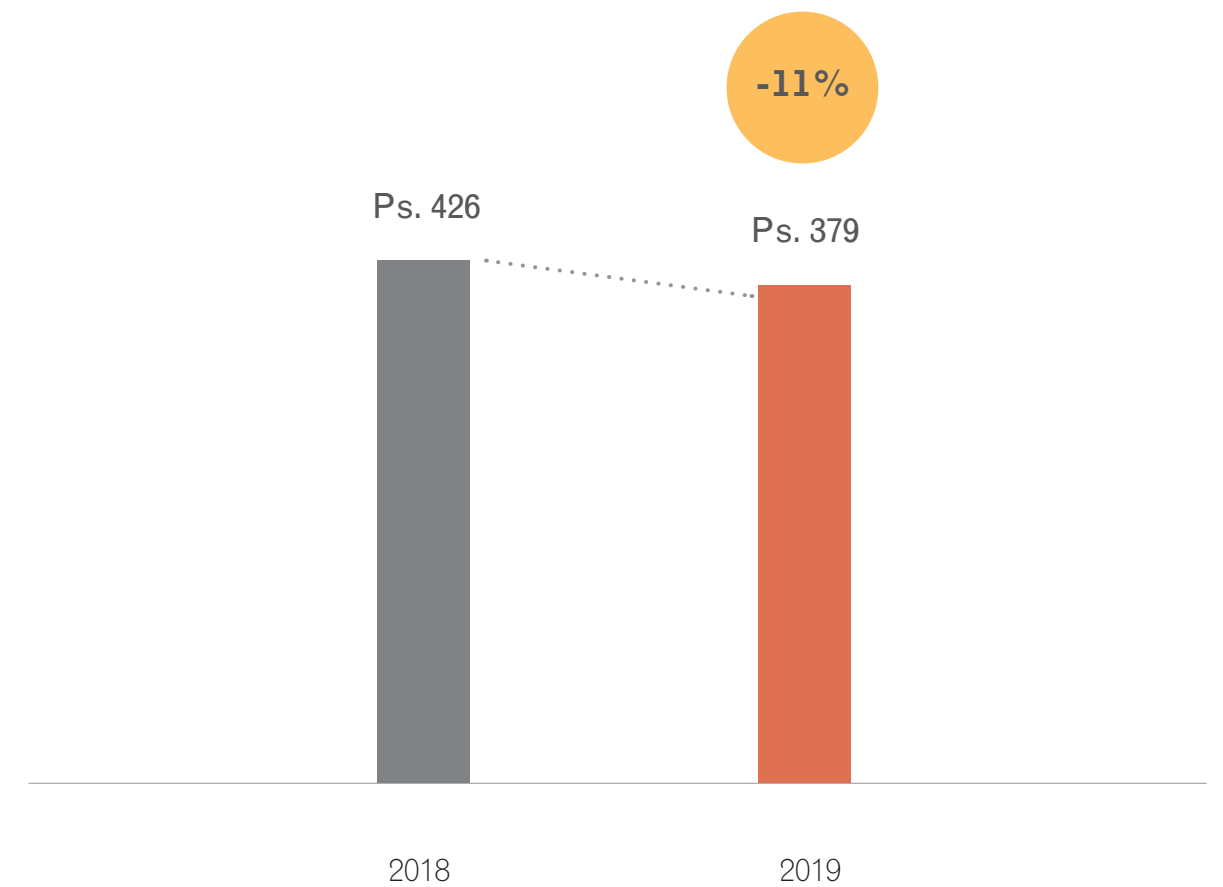
Al 31 de diciembre de 2019, el portafolio de crédito de Finsol Brasil totalizó 379 millones de pesos y representa 4% del total de la cartera de crédito de la compañía y 32% del negocio de crédito grupal.

## Perspectiva y objetivos

Finsol Brasil continúa calibrando sus modelos de medición de riesgos y llevando a cabo acciones para lograr mayores niveles de eficiencia y rentabilidad. Asimismo, sigue trabajando en incorporar más fuentes de fondeo con instituciones bancarias locales, con el propósito de construir bases sólidas para su crecimiento.

## 2019

Al 31 de diciembre el portafolio de crédito de Finsol Brasil totalizó 379 millones de pesos.





CAPÍTULO

CUATRO

# Cultura de administración de riesgos





**Somos  
una empresa**  
especializada en la toma  
de riesgos de crédito en el  
sector de microfinanzas.

Nuestro negocio es prestar dinero, por lo que todos los días llevamos a cabo actividades de intermediación financiera: utilizamos los recursos financieros que genera la empresa y los complementamos con recursos provenientes de bancos e inversionistas para canalizarlos vía crédito a nuestros clientes. En esa labor de intermediación tomamos riesgos que como organización hemos aprendido a identificar, medir y gestionar de manera cada vez más efectiva, a través de fomentar y fortalecer una cultura de administración de riesgos.

A lo largo de 26 años, hemos adquirido conocimiento especializado sobre la dinámica y riesgos del sector de microfinanciamiento en México, y más recientemente en Brasil y California. Hemos conformado una base de datos con información de más de 7 millones de clientes y 13 millones de créditos, que combinada con nuestros modelos analíticos nos permite tener un mejor entendimiento de los riesgos de nuestro negocio y de la manera de administrarlos.

Hemos aprendido a evaluar la solvencia moral y capacidad de pago de cada una de las personas que presenta una solicitud de crédito, en muchas ocasiones con información limitada, pues es una condición que caracteriza al mercado que atendemos.



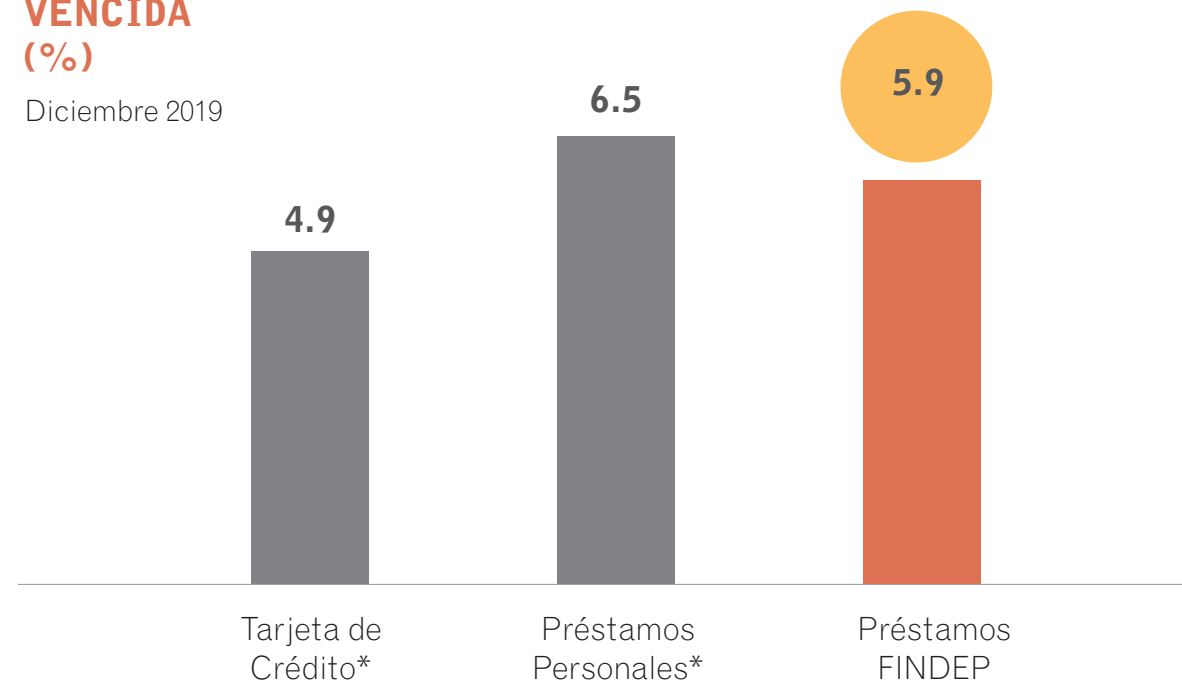
## NUESTRAS POLÍTICAS DE CRÉDITO SON CONSERVADORAS Y ADMINISTRAMOS LOS RIESGOS DE MANERA PRUDENTE.

En Financiera Independencia nos distinguimos por aplicar políticas de crédito conservadoras para la admisión de nuevos clientes; por dar un seguimiento estrecho a la cobranza y por administrar los riesgos de manera prudente con disciplina operativa, lo que nos ha permitido en los últimos años crecer con calidad.

Muestra de ello es que terminamos 2019 con un índice de cartera vencida de 5.9% en el portafolio total de crédito, que compara favorablemente con los índices de incumplimiento promedio observados en productos bancarios como préstamos personales y tarjetas de crédito.

### ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA (%)

Diciembre 2019



\* Productos de la Banca en México

## LA DIVERSIFICACIÓN ES UN ELEMENTO CLAVE PARA CONSTRUIR BASES SÓLIDAS PARA EL CRECIMIENTO.

La solidez del modelo de negocios de Financiera Independencia se explica, en gran medida, por la amplia diversificación de clientes, de presencia geográfica y de segmentos. El portafolio de crédito se encuentra pulverizado en más de medio millón de créditos. Al 31 de diciembre de 2019, ninguna entidad federativa concentraba más del 14% de la cartera de crédito en México; las tres con mayor participación fueron Estado de México, Ciudad de México y Veracruz, representando 13.9%, 13% y 7.5% respectivamente.

La diversificación constituye un mecanismo de protección para hacer frente a los riesgos del negocio, y permite construir bases sólidas para el crecimiento de largo plazo. Consideramos que el crecimiento de Apoyo Financiero en Estados Unidos contribuirá a diversificar aún más el portafolio de crédito, permitiendo mejorar el perfil de crédito de la compañía en su conjunto, debiéndose ver reflejado en una mejora de la calificación por parte de las agencias calificadoras.

## ACCIONES RELEVANTES EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

### EN 2019

continuamos fortaleciendo nuestra cultura de administración de riesgos a través de las siguientes acciones:

**a**

Actualizamos el proceso de perfilamiento de nuestros clientes, aplicando nuevos criterios de análisis, una mejor segmentación y selección que permite identificar y retirar clientes de alto riesgo y productos de baja rentabilidad.

---

**b**

Promovimos la disciplina operativa para evaluar con criterios objetivos el perfil de riesgo de cada solicitante de crédito.

---

**c**

Fortalecimos las políticas de crédito y operación, incorporando requerimientos documentales más estrictos, al igual que en identificaciones y referencias para el llenado de las solicitudes de crédito. Hemos logrado transformar el proceso de verificación documental en un análisis de riesgo formal, incrementamos las visitas de campo y llamadas telefónicas de verificación, aplicando los mismos criterios de autorización de crédito tanto a los clientes nuevos como a los que renovaron sus créditos.

**d**

Fortalecimos el desempeño en el área de cobranza, asignando a nuestros mejores agentes de cobranza al seguimiento de créditos con pocos días de atraso, con el propósito de anticiparnos a eventos de mayor deterioro de pago. Este enfoque nos ha permitido alcanzar mejores resultados en la cobranza y controlar con mayor eficacia la cartera vencida.

---

**e**

Modificamos el esquema de incentivos a los equipos de ventas, operación y cobranza, para que su evaluación y compensación se determine en función de la rentabilidad y calidad alcanzada por la cartera de crédito en sucursales. De esta manera, logramos alinear los objetivos individuales al interés de la compañía de privilegiar la calidad (riesgo aceptable) y rentabilidad de la cartera sobre su tamaño.

---

**f**

Iniciamos la transformación de la función de riesgo a un rol de responsabilidad integral a nivel de grupo.



## OTROS RIESGOS DEL NEGOCIO

El principal riesgo de Financiera Independencia es en materia de crédito, pero también administra exposiciones a otro tipo de riesgos: el riesgo cambiario en la paridad del peso frente al dólar o frente al real brasileño; el descalce entre tasas de interés de los créditos que son fijas y las de los pasivos que en ocasiones son revisables; brechas de liquidez generadas por la diferencia entre los flujos de cobranza y el pago de obligaciones; riesgos operativos, legales, entre otros.

**Estamos convencidos** que una administración de riesgos efectiva es parte fundamental de nuestro éxito y nos permitirá seguir creciendo de manera notable en el futuro.

CAPÍTULO  
CINCO

# SopORTE operativo integral





Una buena parte del éxito del modelo de negocios de Financiera Independencia radica en la efectividad de los **servicios de soporte operativo.**

En 2019 trabajamos en centralizar y estandarizar procesos entre las empresas del grupo, bajo una sola plataforma integral, y también en elevar los índices de eficiencia en oficinas centrales.

En Financiera Independencia buscamos construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes y atraer a nuevos a través de ofrecerles un trato justo y un servicio personalizado de excelencia.

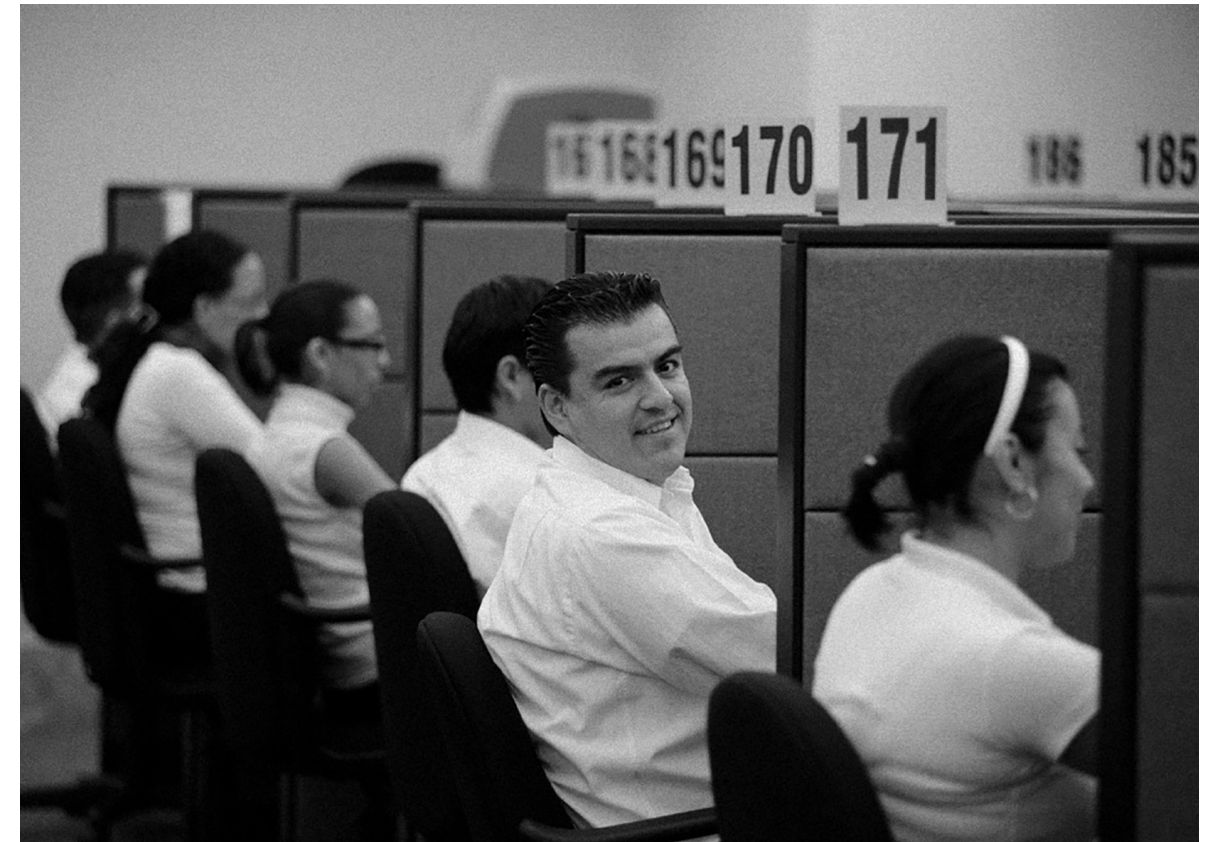
Desde nuestro **Centro Operativo en Aguascalientes (COA)**, administramos de manera centralizada diversos tramos del proceso de crédito de la compañía, desde la prospección de clientes hasta la aprobación y cobranza de los créditos.

En el COA se administra el Centro Nacional de Captura (CENCA) por medio del cual se da entrada a la información de los solicitantes de crédito; por medio del Sistema Integral de Análisis de Crédito (SIAC) se lleva a cabo la evaluación de las solicitudes; y en el Área Central de Crédito (ACC) se lleva a cabo el control de los expedientes y funciones relacionadas con la administración de los créditos otorgados.



Trabajamos para que el COA sea un soporte operativo integral y robusto para el crecimiento de nuestro negocio; le hemos asignado cada vez más funciones clave que se realizan de manera masiva, como verificaciones telefónicas, armado de expedientes digitales, cobranza telefónica, mesa de ayuda, cobros mediante la aplicación de cargos a tarjetas de crédito, débito, o cuentas de cheques, entre otras. El COA es responsable de la atención telefónica a clientes, el monitoreo de calidad en el servicio tanto de procesos del propio COA como de algunos procesos presenciales, y de las áreas de telemarketing de Independencia, Financiera Finsol, AEF, AFI y Mas Nómina.

En 2019, con el propósito de agilizar el proceso de originación de crédito disminuyendo los tiempos de respuesta hacia los clientes, establecimos un modelo operativo híbrido, en el cual dependiendo del tipo de producto, origen de la venta e incluso la calificación que tuviera la sucursal, la solicitud podía integrarse por medio de los procesos centralizados del COA o bien ejerciendo facultades de los gerentes en sucursal, sin demeritar la calidad de la originación de los créditos.



## **PROCESOS CENTRALIZADOS PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO CON SEGURIDAD Y EFICIENCIA**

En 2019 continuamos trabajando en el fortalecimiento de los procesos centralizados y estandarizados del COA para la atención de solicitudes, verificaciones y aprobaciones de créditos, así como para las renovaciones y cobranza de los mismos, buscando elevar los estándares de seguridad y eficiencia para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes. También trabajamos en estandarizar la infraestructura tecnológica de la compañía, incluyendo los sistemas para la administración de información.

Contamos con un proceso centralizado de capacitación a gerentes que nos brinda la flexibilidad para abrir oficinas en corto tiempo y comenzar a operar en nuevas localidades a un costo relativamente bajo. Con esta metodología hemos sido capaces de ampliar nuestra red de distribución de manera sostenible, y continuaremos trabajando por mejorar procesos y adoptar tecnología que nos permita capturar sinergias y ser más eficientes.

En 2019 logramos avanzar de manera significativa en la integración de procesos de soporte a la operación en oficinas centrales, por ejemplo, en lo referente al manejo de recursos humanos, recursos financieros, compras, tesorería, contabilidad, entre otros.

## **INDEPENDENCIA DE LOS SERVICIOS BANCARIOS DE TERCEROS**

Contamos con una red de distribución propia que, en conjunto con nuestros procesos centralizados de cobranza, nos permite monitorear de forma eficaz las operaciones con nuestros clientes sin depender de instituciones bancarias para la recolección de los pagos.

Los créditos que otorgamos son originados a través de nuestras oficinas y los pagos los realizan nuestros clientes directamente en nuestras oficinas o a través de alguno de los 81 cajeros automáticos con los que contamos. Manejamos acuerdos con establecimientos comerciales para que funjan como puntos de cobranza de nuestros créditos, y hemos trabajado en habilitar medios alternativos de pago no presenciales como la domiciliación.

Nuestro reto está en brindar más opciones de pago seguras a nuestros clientes utilizando medios digitales que nos permitirán abatir costos y capturar beneficios de manera permanente. También buscamos entregar los créditos por medios distintos al cheque, inclusive de manera no presencial, para lo cual tenemos establecido un plan de inversiones en tecnología.



CAPÍTULO  
SEIS

# Transformación digital





**Somos una  
empresa que  
apuesta por la  
tecnología y  
la innovación**

A lo largo de nuestra historia hemos sido pioneros en ofrecer productos de crédito con características innovadoras, lo que nos ha permitido ganar una posición de liderazgo en el mercado de microfinanciamiento.

En años recientes decidimos implementar un plan de transformación digital en la compañía, que consiste en aprovechar los últimos avances en materia de tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, aumentar las posibilidades de incluir financieramente a un mayor número de personas, y elevar los índices de productividad laboral y eficiencia operativa de la empresa.

## **USO DE TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS**

La competencia que enfrentamos en la actualidad nos obliga a diferenciarnos de manera continua para proteger nuestra posición en el mercado. Consideramos que el uso de medios digitales en el proceso de crédito nos ayudará a ofrecer valor a nuestros clientes, lo cual será un factor importante para impulsar nuestro crecimiento.

Por ejemplo, mediante el uso de dispositivos móviles, es factible que las personas llenen sus solicitudes de crédito de manera remota, sin necesidad de desplazarse a alguna de nuestras sucursales. También es factible que el proceso de integración de los expedientes de crédito sea digital, evitando el uso de papel, y que los tiempos de respuesta a las solicitudes se acorten de manera significativa.

En cuanto a medios para la entrega de los recursos del crédito, es posible eliminar la entrega de cheques y ofrecer alternativas de autoservicio para los clientes, en las que puedan utilizar sin costo la infraestructura bancaria para disponer de efectivo de manera segura y en horarios extendidos, aún para el caso de personas no bancarizadas.

Para la cobranza de los créditos, los medios digitales permiten ofrecer múltiples alternativas para los clientes: desde domiciliar el pago de los créditos hasta acudir a establecimientos comerciales a realizar los pagos en horarios flexibles, incluso haciendo uso de teléfonos móviles.

## **USO DE TECNOLOGÍA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA FUERZA DE VENTAS**

Mediante la tecnología de geolocalización y utilizando dispositivos móviles, se pueden generar eficiencias en las actividades de prospección y en los tiempos de enrolamiento de los solicitantes de crédito. También es posible administrar métricas de productividad para la fuerza de ventas, con las cuales medir de manera objetiva su desempeño y vincularlas a su esquema de remuneración. Mediante la adopción de este tipo de tecnología, es factible incrementar el volumen de originación de créditos sin aumentar el costo laboral asociado.



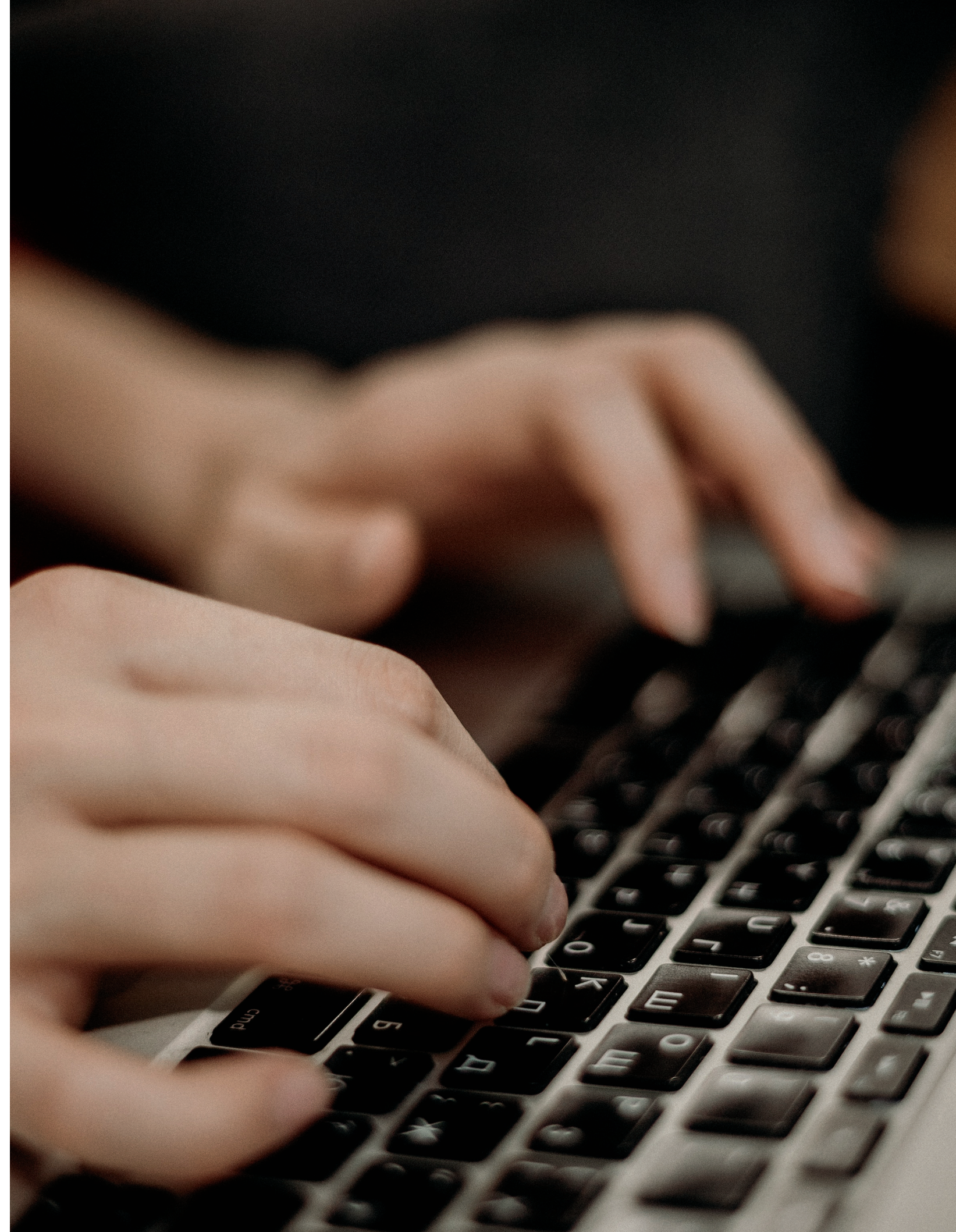
## USO DE TECNOLOGÍA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA

Los costos de originación, operación y cobranza de los micro-financiamientos han sido típicamente altos comparados con los de la banca. Con el uso de tecnología y medios digitales, es posible abatir significativamente los costos y abrir espacio para una mayor rentabilidad operativa.

Es previsible que el uso de medios digitales modifique el rol que actualmente tienen las sucursales de nuestra empresa, pues dejarán de ser espacios físicos para entregar o recibir dinero de los clientes, y se convertirán en unidades operativas para administrar los créditos de manera electrónica y automatizada.

## AVANCES EN 2019 Y PERSPECTIVA A FUTURO

Comenzamos ya a generar los primeros “créditos digitales” mediante la integración de expedientes electrónicos en Más Nómina. Continuaremos trabajando en el desarrollo de aplicaciones móviles que faciliten las labores de la fuerza de ventas, y en utilizar servicios digitales en las diferentes fases del proceso de crédito, con el propósito de hacerlos 100% digitales y con trámites 100% remotos.





CAPÍTULO

SIETE

# Compromiso con la formación de capital humano





## LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO ES UNA ACTIVIDAD CONTINUA

Uno de los retos más importantes del área de Recursos Humanos es suministrar talento para cubrir las necesidades específicas en todos los ámbitos de la compañía: en oficinas centrales y sucursales; en Ciudad de México e interior de la República; para funciones de generación de negocio y de soporte operativo; para la conformación del equipo directivo y la plantilla de colaboradores.





La administración del talento es dinámica en función del desempeño de los negocios. En 2019 la fuerza laboral se contrajo 3.1% respecto al año anterior, con crecimiento en la plantilla de Finsol México y AFI, y reducciones en el resto de las empresas.

	2019	2018	VAR%
Total Fuerza Laboral	<b>7,858</b>	8,109	-3.1%
Independencia	<b>4,206</b>	4,443	-5.3%
Apoyo Económico Familiar	<b>1,957</b>	1,965	-0.4%
Finsol México	<b>1,173</b>	1,144	<b>+2.5%</b>
Finsol Brasil	<b>298</b>	348	-14.4%
Apoyo Financiero Inc	<b>224</b>	209	<b>+7.2%</b>

**EN 2019 NOS ENFOCAMOS EN ELEVAR LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL, REDUCIR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN Y PROMOVER UNA MAYOR ESTABILIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

### **FORTALECIMOS LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Mejoramos los programas de inducción al personal de nuevo ingreso, enfocándonos en contenidos concretos y prácticos para que, en corto tiempo, estuvieran en posibilidad de integrarse y producir resultados para la compañía.

Promovimos de manera extensiva cursos de capacitación en línea.

### **REFORZAMOS LA DIVULGACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES FINDEP**

Financiera Independencia se conduce a partir de principios y valores que promueven el respeto, compromiso, honestidad, colaboración y servicio hacia sus clientes, proveedores y al interior de la organización.

En 2019 nos ocupamos de reforzar los principios y valores FINDEP, y de promover entre el personal su vivencia en el día a día.

Dimos especial atención a la inclusión y respeto por la diversidad; también continuamos con la campaña Fuerza Imparable, cuyo propósito es afianzar el sentido de pertenencia de todos los colaboradores en todas las empresas del grupo, un llamado a trabajar colaborativamente para un propósito común llamado FINDEP.



## AVANZAMOS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

En 2019 tuvimos reuniones trimestrales para dar seguimiento al desempeño de la compañía, encabezadas por el director general, el equipo directivo y con la participación representativa de diversos colaboradores. En dichas reuniones se brindó retroalimentación sobre el avance en el cumplimiento de las metas de negocio, lo que permitió alinear esfuerzos y refrendar compromisos.

Aplicamos una metodología para establecer objetivos y metas para el año a nivel colaborador, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Realizamos evaluaciones de desempeño promoviendo la retroalimentación directa de supervisor a colaborador, lo que nos ha permitido tener una herramienta efectiva para administrar y promover una cultura laboral orientada al logro de resultados.





CAPÍTULO

OCHO

# Nuestro compromiso con la comunidad





Como lo hemos hecho desde hace 19 años y con un compromiso renovado, a lo largo de 2019 trabajamos como la gran Fuerza Imparable que somos, a favor de nuestro entorno, de las comunidades que más lo necesitan y del fortalecimiento de los valores y la cultura que nos distinguen como Grupo.

**Cada vez más unidos, cada vez más fuertes y cada vez más imparables, durante 2019 llevamos a cabo las siguientes campañas:**

### REFORESTAMOS MÉXICO

Plantamos 1,200 pinos en un área de hectárea y media del Ejido de La Loba en Temascaltepec, Estado de México.



### DÍA DE LA FAMILIA

En el que más de 4 mil colaboradores de 258 sucursales de todas nuestras empresas, recolectamos basura, pintamos banquetas y bancas de sitios públicos y sembramos árboles.



### CORAZÓN IMPARABLE

Mediante la cual apoyamos a la niñez vulnerable de las comunidades en donde tenemos presencia como Grupo y entregamos \$5,194,963 para apoyar a más de 8 mil niños en todo el país.



### LOS MEJORES

Mediante el evento "Los Mejores", realizado en Cancún, Quintana Roo, agradecemos y reconocimos los logros y la entrega de los más de 180 colaboradores que destacaron por sus resultados durante el año.



### ABRIGUEMOS EL CORAZÓN

Recaudamos juguetes, ropa, zapatos y cobijas para la Fundación "Luchamos Unidos Zacapoaxtlan" en beneficio de comunidades de escasos recursos ubicadas en la sierra del Estado de Puebla, en la Alcaldía de Milpa Alta y en la zona del Ajusco.



### MES DE LA SALUD

Bajo el tema ¡Evita el sobrepeso y dale peso a tu salud imparables!, más de 5 mil colaboradores participaron en diversas acciones como: revisiones médicas generales (peso, estatura, cintura), aplicación de vacunas, mediciones de glucosa, etc.



### PEREGRINACIÓN

Más de 800 personas asistimos a la Basílica de Guadalupe a visitar a la Virgen, en tanto que en Acapulco y Mérida se llevaron a cabo peregrinaciones similares con aproximadamente 500 asistentes para sumar un total de 1300 colaboradores entre las 3 sedes.



### PREMIO A LA EXCELENCIA

Reconocimos a los hijos de nivel primaria de nuestros colaboradores que obtuvieron 10 de promedio general en todo el ciclo escolar 2018–2019.





Nos consolidamos como una  
Empresa Socialmente Responsable

¡Y seguimos trabajando!





CAPÍTULO  
NUEVE

# Desempeño financiero





## Introducción

A continuación se presentan los aspectos más destacados de la marcha de la Compañía durante 2019, su situación financiera y los resultados obtenidos, en comparación con lo registrado en 2018, a partir de información operativa y financiera diversa.

Los estados financieros para los ejercicios 2019 y 2018 fueron preparados de conformidad con las bases y prácticas contables establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de los “Criterios de contabilidad para las sociedades financieras de objeto múltiple, entidades reguladas”, referidos como “Criterios Contables Bancarios”, tomando en consideración que la Compañía realiza operaciones especializadas.

El 1 de enero de 2018, la Compañía adoptó la nueva Norma de Información Financiera NIF C-16, Deterioro de instrumentos financieros por cobrar (NIF C-16). La adopción de esta norma ajustó el modelo para elaboración de la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios, el cual, a partir de dicha fecha requiere que, aplicando el juicio profesional, la administración determine los factores cuantitativos y cualitativos que se aplicarán para la determinación de la probabilidad de incumplimiento, severidad de la pérdida y exposición al incumplimiento de la cartera de crédito.

Los resultados para los periodos considerados en este Informe incluyen el efecto de la consolidación de las siguientes subsidiarias: Apoyo Económico Familiar (AEF), una de las principales instituciones de microcréditos en México; Apoyo Financiero Inc. (AFI), una compañía de microfinanzas que atiende primordialmente a la comunidad Hispana no bancarizada en California; Financiera Finsol (Finsol México), una de las principales instituciones en el mercado de las microfinanzas de créditos grupales en México; y Finsol Brasil, institución líder en créditos grupales en Brasil.

A menos que se indique lo contrario, la información financiera se encuentra expresada en millones de pesos nominales.

## RESULTADOS CONSOLIDADOS DE 2019

	2019	2018	% VARIACIÓN
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>4,570.3</b>	<b>4,274.2</b>	<b>6.9%</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	1,416.1	1,216.6	16.4%
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>3,154.2</b>	<b>3,057.6</b>	<b>3.2%</b>
Comisiones y Tarifas Cobradas	438.0	464.3	-5.7%
Comisiones y Tarifas Pagadas	81.4	71.2	14.3%
Resultado por Intermediación	2.4	8.2	-70.4%
Otros ingresos (egresos) de la operación	197.0	179.4	9.8%
<b>INGRESOS TOTALES DE LA OPERACIÓN</b>	<b>3,710.3</b>	<b>3,638.3</b>	<b>2.0%</b>
Gastos de Administración y Personal	3,258.9	3,284.1	-0.8%
Otros Gastos de Administración y Operación	1,117.0	1,152.3	-3.1%
Gastos de Personal	2,141.8	2,131.8	0.5%
<b>Resultado Neto de la Operación</b>	<b>451.4</b>	<b>354.2</b>	<b>27.4%</b>

**Margen financiero ajustado por riesgos crediticios >>**



En 2019, el Margen Financiero ajustado por Riesgos Crediticios fue de Ps.3,154.2 millones, superior en 3.2% con relación a lo registrado en 2018, como resultado de lo siguiente:

### INGRESOS POR INTERESES

Los Ingresos por Intereses en 2019 totalizaron Ps.5,377.1 millones, monto 6.9% superior a los Ps.5,031.9 registrados en 2018, siendo consistente con el crecimiento de 6.7% anual de la Cartera de Crédito Total de la Compañía.

La cartera al segmento formal creció 11.0% en 2019, de Ps.5,550.9 a Ps.6,159.8 millones, representando el 70.1% del total versus 67.4% en diciembre de 2018. Esto se debe a un incremento de Ps.442.8 millones o 24.6% en la cartera de AFI, un incremento de Ps.42.9 millones o 4.8% en la cartera al sector formal de AEF y un incremento de Ps.123.1 millones o 4.3% en la cartera al sector formal de Independencia.

La cartera al segmento informal se contrajo 1.5% en 2019, de Ps 2,659.1 a Ps 2,619.0 millones, y ahora representa el 29.8% del total versus 32.3% en diciembre de 2018. Esto se explica principalmente por un decremento de Ps.46.9 millones u 11.0% en la cartera de Finsol Brasil y un decremento de Ps.57.5 millones o 9.6% en la cartera al segmento informal de Independencia, que fue parcialmente compensado por un incremento de Ps.55.0 millones o 6.6% anual en la cartera al segmento informal de AEF y un incremento de Ps.9.4 millones o 1.2% en la cartera de Finsol México.

La cartera de Independencia alcanzó Ps.3,522.4 millones, un incremento de 1.9%<sup>1</sup> en el año. A diciembre de 2019, el desglose de la cartera de crédito entre formal e informal fue de 84.7% y 15.3% respectivamente; la cartera de Independencia representa 40.0% de la cartera de la Compañía, versus 42.0% en diciembre de 2018.

<sup>1</sup> Si "Otros Créditos" son considerados, la cartera de Independencia se hubiera incrementado 1.3% AcA.

La cartera de Finsol alcanzó los Ps.1,191.2 millones al término de 2019, una disminución de 3.1% versus 2018. Esto es resultado de un decremento del 11.0% anual en la cartera de Finsol Brasil que se compensa parcialmente con un incremento del 1.2% en la cartera de Finsol México. A diciembre de 2019, la cartera de Finsol representaba 13.6% de la cartera de crédito de la Compañía, comparado con 14.9% el año previo.

Apoyo Económico Familiar registró una cartera de Ps.1,822.3 millones a diciembre de 2019, un incremento de 5.7% respecto de 2018, con una participación del 20.7% de la cartera de la Compañía, comparado con 20.9% el año previo.

La cartera de Apoyo Financiero Inc. fue de Ps.2,242.8 millones a diciembre de 2019, superior en 24.6% respecto de lo registrado al cierre de 2018, con una participación del 25.5% de la cartera de la Compañía en comparación con el 21.9% en 2018.

La cartera de crédito de la Compañía incluye Ps.5.8 millones en Otros Créditos. Esta línea refleja un crédito otorgado a Siempre Creciendo SA de CV SOFOM ENR en 2015 para la compra de los derechos de cobro de parte de su cartera de nómina hasta 2021. Este crédito representa 0.1% de la cartera de crédito de la Compañía.

### GASTOS POR INTERESES

En 2019 los Gastos por Intereses fueron de Ps.806.8 millones, monto 6.5% superior respecto de los Ps.757.7 millones del año previo, relacionado a un mayor monto de cartera de crédito, así como a un aumento de 30 puntos básicos en la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE), que sirve como referencia para establecer el costo de fondeo de las líneas bancarias que tiene contratadas la Compañía. La TIIE promedio en 2019 fue de 8.30% versus 8.00% en 2018.

## ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS

La Compañía califica su cartera de crédito utilizando una metodología interna basada en la probabilidad de incumplimiento de los acreditados y en la severidad de la pérdida del crédito<sup>2</sup>, y reconoce una Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios (EPRC) por deterioro de la cartera de crédito considerando el riesgo de crédito de la misma.

En atención a disposiciones contables de la CNBV, la Compañía llevó a cabo una reclasificación de ingresos por recuperaciones de cartera de crédito, las cuales se tenían registradas en el rubro de “Otros Ingresos (Egresos) de la Operación” en el ejercicio 2018, debiendo considerarse como parte de la EPRC a partir de 2019.

En 2019, la EPRC fue de Ps.1,416.1 millones, e incluye Ps.142.0 millones de ingresos por recuperación de cartera de crédito. En 2018, la EPRC reportada fue de Ps.1,331.4 millones, que al incorporar Ps.114.8 millones de recuperaciones de cartera se ajusta a Ps.1,216.6 millones. Con ello, la EPRC de 2019 fue 16.4% superior a la de 2018.

Los Quebrantos de cartera en 2019 totalizaron Ps.1,536.9 millones, superiores en 12.3% respecto a los Ps.1,368.6 millones del año previo. La Cartera Vencida aumentó de Ps.454.7 millones en 2018 a Ps.517.7 millones en 2019, un incremento de 13.9%. No obstante ello, el índice de cartera vencida al cierre de 2019 se ubicó en 5.9% versus 5.5% registrado en 2018.

**Ingresos totales de la operación >>**

<sup>2</sup> De conformidad con lo establecido en el artículo 124 de las disposiciones de carácter general a que se refieren los artículos 115 de la Ley de Instituciones de Crédito en relación con el 87 – D de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y 95 – Bis de este último ordenamiento, aplicables a Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, publicadas por la SHCP, el 17 de marzo de 2011, en el DOF y sus reformas a la fecha.



En 2019, los Ingresos Totales de la Operación fueron Ps.3,710.3 millones, 2% superiores a los Ps.3,638.3 millones registrados en 2018, destacando lo siguiente:

Las Comisiones y Tarifas Cobradas disminuyeron 5.7% año con año (AcA), de Ps.464.3 millones a Ps.438.0 millones; las Comisiones y Tarifas Pagadas aumentaron 14.3% AcA, de Ps.71.2 millones a Ps.81.4 millones, con lo cual los ingresos netos en comisiones totalizaron Ps.356.6 millones en 2019.

Se registró un Resultado por Intermediación positivo de Ps.2.4 millones asociado a fluctuaciones cambiarias, que considera el efecto de las coberturas que se tienen contratadas para proteger los ingresos ante variaciones del peso contra el real brasileño por préstamos intercompañía entre Independencia y Finsol Brasil.

Se obtuvieron Otros Ingresos de la Operación por Ps.197 millones, que consideran Ps.40.2 millones de ingreso no recurrente por haber formalizado una alianza comercial con Casanueva Pérez, S.A.P.I. de C.V. e Interprotección, Agente de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V., mediante una inversión minoritaria en una de sus subsidiarias, con la finalidad de que a partir de enero de 2020, dicha subsidiaria actúe como intermediario de los seguros que la Compañía y sus empresas filiales, Financiera Finsol y Apoyo Económico Familiar financien a sus clientes en el desarrollo de sus actividades.

## RESULTADO DE LA OPERACIÓN

En 2019 la Compañía obtuvo un Resultado de la Operación de Ps.451.4 millones, superior en 27.4% respecto a los Ps.354.2 millones registrados en 2018. Aislado el efecto del ingreso no recurrente por la alianza comercial de seguros, el resultado de operación es superior en 16.1% respecto al de 2018.

Destaca el resultado de operación de Independencia por Ps.212.9 millones y el de AFI por Ps.90.4 millones; ambos experimentaron un crecimiento anual de 54.1% y 127%, respectivamente, lo que ayudó a contrarrestar disminuciones registradas en el resultado de operación de AEF y Finsol México. Finsol Brasil obtuvo un resultado de operación positivo de Ps.20.1 millones, que compara favorablemente respecto a la pérdida de Ps.9.5 millones registrada en 2018.

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

En 2019, los Gastos de Administración y Personal fueron de Ps.3,258.9 millones, 0.8% inferior a los Ps.3,284.1 millones registrados en 2018.

Los gastos de personal totalizaron Ps.2,141.8 millones, monto similar al registrado en 2018, considerando que la Compañía redujo su plantilla de personal en 3.1% (251 plazas) durante el año.

Los gastos de operación se redujeron en 3.1% respecto a los de 2018, al pasar de Ps.1,152.3 millones a Ps.1,117.0 millones.

## RESULTADO NETO

Como resultado de lo anterior, y después de impuestos, la Compañía reportó una Utilidad Neta de Ps.323.9 millones en 2019, lo que representa un incremento de 23.6% con relación a 2018, equivalente a una Utilidad por Acción (UPA) de Ps.0.9598, considerando la consolidación de acciones dos a uno<sup>3</sup> aprobada el 30 de abril de 2019 en Asamblea General de Accionistas de la Compañía, con efectos a partir del 12 de noviembre de 2019.

<sup>3</sup> Sobre 675 millones de acciones ordinarias, sin expresión de valor nominal, Serie Única, representativas del capital social de la Sociedad, para quedar en 337.5 millones de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, de las cuales 100 millones corresponden a la parte fija y 237.5 millones de acciones a la parte variable del capital.

## Posición financiera

### CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

En 2019, la Cartera total de Crédito de la Compañía aumentó a Ps.8,784.5 millones, un incremento de 6.7% AcA. AFI, AEF, Independencia y Finsol México crecieron su cartera en 24.6%, 5.7%, 1.9%<sup>4</sup> y 1.2% respectivamente, mientras que la cartera de Finsol Brasil se contrajo 11.0% AcA. Desde el año 2015, la cartera de crédito de la Compañía incluye Otros Créditos, que al cierre de 2019 totalizaron Ps.5.8 millones de un crédito otorgado a Siempre Creciendo SA de CV SOFOM ENR por la adquisición de los derechos de cobranza de parte de su cartera de nómina.

Consistente con el enfoque estratégico de privilegiar calidad sobre crecimiento, el número de clientes de la Compañía disminuyó 10.8% en 2019 para ubicarse en 561,832, de los cuales 281,260 eran clientes de Independencia<sup>5</sup>, 137,951 de Finsol, 111,434 de AEF y 31,187 de AFI. El saldo promedio de crédito por cliente incrementó en 19.9% a Ps.15,625, como consecuencia de una mayor proporción de acreditados del sector formal en el portafolio y de clientes que mantienen una relación de varios ciclos con la Compañía. El crecimiento de AFI también incidió positivamente en este indicador.

Al 31 de diciembre de 2019, la Cartera de Crédito representaba el 70.2% del total de los activos de la Compañía, comparado con el 67.2% al 31 de diciembre de 2018. El efectivo e inversiones representó el 3.6% del total de activos, mismo porcentaje que en 2018.

### CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA

La Cartera de Crédito Vencida se ubicó en Ps.517.7 millones, superior a los Ps.454.7 millones en 2018. El Índice de Cartera Vencida (ICV) de la Compañía se ubicó en 5.9% al cierre de 2019, 40 puntos básicos (pbs) por encima del 5.5% registrado en diciembre de 2018.

<sup>4</sup> Si "Otros Créditos" son considerados, la cartera de *Independencia* se hubiera incrementado 1.3% AcA.

<sup>5</sup> Independencia solo reportará los clientes activos que no tengan préstamos a más de 180 días vencidos.



El ICV de AEF se redujo 30 pbs a 7.4%, en tanto que los de Independencia, Finsol México, Finsol Brasil y AFI se incrementaron 50, 90, 20 y 90 pbs a 7.2%, 5.8%, 3.1% y 3.1% respectivamente.

El índice de Cobertura<sup>6</sup> al cierre de 2019 fue 111.6% comparado con 122.4% en 2018. Es de señalar que en enero 2013, la Compañía instauró la política de mantener un índice de cobertura por encima de 100% en todo momento.

## PASIVOS

Al 31 de diciembre de 2019, los pasivos totales de la Compañía ascendieron a Ps.8,202.2 millones, un incremento de 2.5% con relación a los Ps.8,000.9 millones registrados al 31 de diciembre de 2018.

Al cierre de 2019, la deuda de la Compañía estaba compuesta por Ps.4,702.4 millones de pasivo bursátil, Ps.2,856.3 millones de préstamos bancarios y de otras entidades y Ps.643.5 millones de cuentas por pagar. El total de las líneas de crédito contratadas era de Ps.4,710.4 millones, de las cuales Ps.1,866.2 millones, o 39.6% se encontraban disponibles. El vencimiento contractual de los acuerdos de líneas de crédito vigentes a diciembre de 2019 era el siguiente: Ps.1,865.4 millones en 2020, Ps.645.0 millones en 2021, Ps.100.0 millones en 2022 y los Ps.2,100.0 millones restantes tienen plazo indefinido.

## CAPITAL CONTABLE

Al 31 de diciembre de 2019, el Capital Contable fue de Ps.4,315.3 millones, un incremento de 1.6% con respecto a los Ps.4,247.1 millones al 31 de diciembre de 2018. Este aumento refleja Ps.323.9 millones en Utilidad Neta generada durante 2019, un Efecto Acumulado por Conversión de Divisas positivo de Ps.16.6 millones y un efecto negativo de Ps.167.0 millones en el Resultado por Valuación de Instrumentos Derivados.

Debido a la variación de la deuda denominada en moneda extranjera y la posición en derivados para cubrir riesgos cambiarios, al 31 de diciembre de 2019 la Compañía registró una valuación negativa de Ps.167.0 millones en el capital contable, registrado como Instrumentos Financieros Derivados. Este efecto se irá eliminando a medida en que los contratos de cobertura progresen y expiren. El desglose es conforme a lo siguiente: un efecto negativo de Ps.1.0 millones por la valuación a mercado de los swaps de tipo de cambio, un efecto negativo de Ps.237.6 millones por la revalorización del pasivo bursátil que se tiene emitido en el extranjero, y una utilidad de Ps.71.6 millones en impuestos diferidos.

---

<sup>6</sup> Índice de cobertura: Estimación Preventiva para Riesgos crediticios / Cartera de Crédito Vencida

## Indicadores de rentabilidad y eficiencia

### ROAE<sup>7</sup> / ROAA<sup>8</sup>

En 2019, el Retorno Sobre Capital Promedio (ROAE) de la Compañía fue 7.6% comparado con 6.2% en 2018. El Retorno Sobre Activos Promedio (ROAA) en 2019 fue 2.6% versus 2.1% en 2018.

### ÍNDICE DE EFICIENCIA<sup>9</sup> Y EFICIENCIA OPERATIVA<sup>10</sup>

Durante 2019 la Compañía redujo un total neto de 6 sucursales y la fuerza laboral se redujo a 7,858 empleados, 3.1% menos que los 8,109 registrados al 31 de diciembre de 2018.

El índice de eficiencia en 2019 fue 87.8%, inferior al 90.3% de 2018; si se excluye la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios, el índice de eficiencia en 2019 es de 63.6% en comparación con 67.6% en 2018.

El índice de eficiencia operativa en 2019 fue de 26.3% en comparación 26.9% en 2018.

<sup>7</sup> ROAE: Utilidad Neta del año / Promedio de Capital Contable año actual y previo

<sup>8</sup> ROAA: Utilidad Neta del año / Promedio del Activo Total año actual y previo

<sup>9</sup> Índice de Eficiencia: Gastos de Administración y Personal del año / Ingresos Totales de la Operación del año

<sup>10</sup> Índice de Eficiencia Operativa: Gastos de Administración y Personal del año / Promedio de Activos Totales del año actual y el previo



## Estado de resultados y balance general consolidados

### FINANCIERA INDEPENDENCIA S.A.B. DE C.V., SOFOM, E.N.R

Estado de Resultados Consolidado  
para los periodos de doce meses  
terminados al 31 de Diciembre de 2019 y 2018  
(millones de pesos)

	2019	2018	VAR. 2019 VS. 2018	
			\$	%
Ingresos por intereses	5,377.1	5,031.9	345.2	6.9%
Gastos por intereses	806.8	757.7	49.0	6.5%
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>4,570.3</b>	<b>4,274.2</b>	<b>296.1</b>	<b>6.9%</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	1,416.1	1,216.6	199.5	16.4%
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>3,154.2</b>	<b>3,057.6</b>	<b>96.6</b>	<b>3.2%</b>
Comisiones y Tarifas Cobradas	438.0	464.3	(26.3)	(5.7%)
Comisiones y Tarifas Pagadas	81.4	71.2	10.2	14.3%
Resultados por Intermediación	2.4	8.2	(5.8)	(70.4%)
Otros Ingresos (egresos) de la Operación	197.0	179.4	17.6	9.8%
<b>INGRESOS TOTALES DE LA OPERACIÓN</b>	<b>3,710.3</b>	<b>3,638.3</b>	<b>71.9</b>	<b>2.0%</b>
Gastos de Administración y Personal	3,258.9	3,284.1	(25.2)	(0.8%)
<b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>451.4</b>	<b>354.2</b>	<b>97.2</b>	<b>27.4%</b>
Impuestos a la Utilidad				
Causado	119.0	56.4	62.7	111.2%
Diferido	8.4	35.8	(27.4)	(76.4%)
<b>RESULTADO ANTES DE PART. EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS</b>	<b>323.9</b>	<b>262.1</b>	<b>61.9</b>	<b>23.6%</b>
Interés Minoritario	-	(0.0)	0.0	(100.0%)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>323.9</b>	<b>262.1</b>	<b>61.9</b>	<b>23.6%</b>
Acciones en Circulación (en millones)	337.5	715.9	(378.4)	(52.9%)
Unidad por Acción	0.9598	0.3661	0.5938	162.2%

## FINANCIERA INDEPENDENCIA S.A.B. DE C.V., SOFOM, E.N.R

Balance General Consolidado  
Al 31 de diciembre de 2019 y 2018  
(millones de pesos)

	VAR. 2019 VS. 2018			
	2019	2018	\$	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>452.5</b>	<b>435.1</b>	<b>17.4</b>	<b>4.0%</b>
Cartera de Crédito Vigente	8,266.8	7,780.1	486.7	6.3%
Cartera de Crédito Vencida	517.7	454.7	63.1	13.9%
<b>CARTERA DE CRÉDITO TOTAL</b>	<b>8,784.5</b>	<b>8,234.8</b>	<b>549.8</b>	<b>6.7%</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(577.7)	(556.4)	(21.2)	3.8%
<b>CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>8,206.9</b>	<b>7,678.4</b>	<b>528.5</b>	<b>6.9%</b>
Otras cuentas por cobrar	608.1	483.4	124.7	25.8%
Activo Fijo (neto)	271.2	267.0	4.1	1.5%
Impuestos Diferidos	1,030.0	928.3	101.7	11.0%
Instrumentos Financieros Derivados	18.1	533.8	(515.6)	(96.6%)
Otros Activos	1,930.8	1,922.0	8.7	0.5%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12,517.5</b>	<b>12,248.0</b>	<b>269.6</b>	<b>2.2%</b>

	VAR. 2019 VS. 2018			
	2019	2018	\$	%
<b>PASIVO</b>				
Pasivos bursátiles	4,702.4	4,954.3	(251.9)	(5.1%)
Préstamos Bancarios y de Otras Entidades	2,856.3	2,439.0	417.4	17.1%
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	643.5	607.7	35.8	5.9%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8,202.2</b>	<b>8,000.9</b>	<b>201.3</b>	<b>2.5%</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital Social	157.2	157.2	-	0.0%
Primas en Venta de Acciones	1,574.7	1,574.7	(0.0%)	(0.0%)
Reservas de Capital	14.3	14.3	-	0.0%
Resultado de Ejercicios Anteriores	2,398.3	2,144.0	254.3	11.9%
Resultado del Ejercicio	323.9	262.1	61.9	23.6%
Resultado por Valuación de Instrum. Deriv. de Cobert.	(167.0)	65.6	(232.5)	(354.7%)
Efecto Acumulado por Conversión	16.6	34.2	(17.7)	(51.6%)
Remediones por beneficios definidos a empleados	(2.7)	(5.0)	2.3	(45.6%)
Interés Minoritario	0.0	0.0	-	0.0%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>4,315.3</b>	<b>4,247.1</b>	<b>68.2</b>	<b>1.6%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>12,517.5</b>	<b>12,248.0</b>	<b>269.6</b>	<b>2.2%</b>





# FINANCIERA INDEPENDENCIA



“

La construcción de bases sólidas para el crecimiento:

”

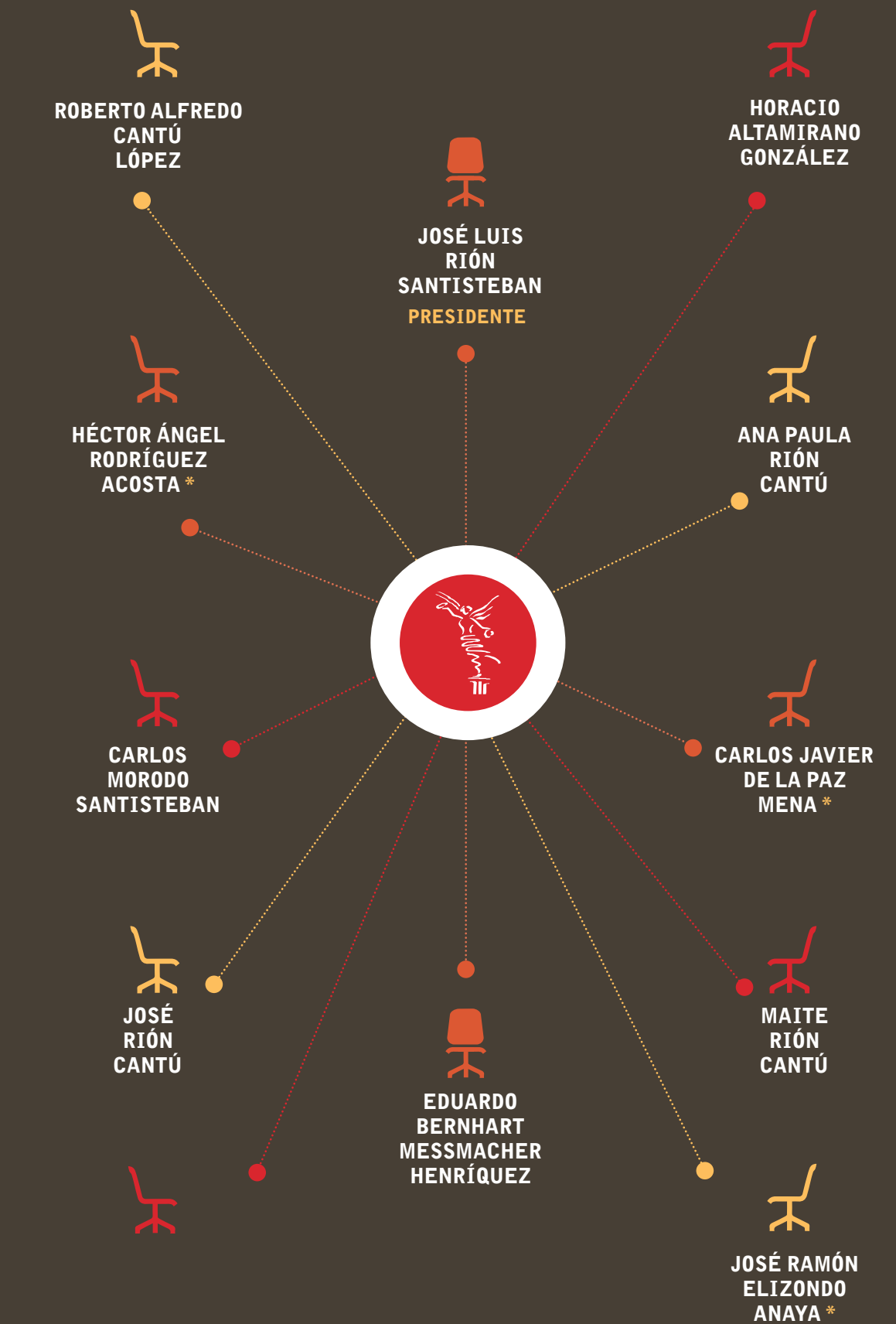
el enfoque estratégico de Financiera Independencia.



# Nuestro consejo de administración

El Consejo de Administración se encuentra integrado por 11 miembros propietarios designados por un período de un año por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

El Consejo de Administración sesiona por lo menos 4 veces al año y se puede reunir las veces que resulte necesario. De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, al menos el 25% de los miembros del Consejo de Administración debe ser independiente.



\* CONSEJERO INDEPENDIENTE



# Principales directivos

Financiera Independencia tiene un equipo directivo altamente eficaz y experimentado; en promedio, los principales funcionarios de la compañía tienen 18 años de experiencia en la industria de servicios financieros en México.





## CONTACTO

Mario Govea Soria

**RELACIÓN CON INVERSIONISTAS**

mgoveas@independencia.com.mx

Tel. +52 (55) 5229 0257

[www.findep.mx](http://www.findep.mx)

---

Una publicación editada  
y realizada por:

**PRINT MATTERS**  
Tailor-made books - magazines & more

**DIRECTOR EDITORIAL**

Rafael Lafarga

**DIRECTOR CREATIVO**

José Luis Castillo

**DISEÑO GRÁFICO**

Griselda Ojeda

**TRADUCCIÓN Y CUIDADO DE EDICIÓN**

Georgina Montes de Oca

---

### Impreso en México

Este libro se terminó de imprimir en Offset Rebosán en noviembre de 2020.  
Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial.



