



# **PORTAFOLIO DE NEGOCIOS**

**REPORTE ANUAL 2017**

**PORTAFOLIO DE NEGOCIOS, S.A. DE C.V.  
SOFOM, ENTIDAD REGULADA**

## ÍNDICE

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL .....	3
1. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	4
i) RESULTADOS DE LA OPERACIÓN.....	5
ii) PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.....	7
iii) SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN.....	8
iv) CONTROL INTERNO .....	13
2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	15
3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES .....	16
4. PERSONAS RESPONSABLES .....	17
5. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS .....	17

## **MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL**

### **Estimados Accionistas, Inversionistas y Colaboradores,**

Portafolio de Negocios ha demostrado en su historia indicadores financieros robustos y consistentes con su visión de negocio, manteniéndose como una de las mejores opciones dentro de los intermediarios financieros no bancarios en México.

Me es muy grato anunciar que logramos nuestros objetivos para el 2017, la cartera de créditos neta se incrementó en un 19.4% respecto a la del 2016, alcanzando un total de \$2,168 millones, reportando un crecimiento sostenido del 14.6% los últimos cinco años, con un índice de cartera vencida inferior al 2%.

Durante el 2017 se abrió una sucursal de Portafolio de Negocios en la ciudad de Guadalajara, con la finalidad de incrementar la presencia en la región.

En el mes de junio HR Ratings revisó al alza la calificación de LP de HR A+ a HR AA- y de CP de HR2 a HR1, posteriormente, en septiembre, Fitch Ratings subió las calificaciones de riesgo contraparte, en escala nacional, en ‘A(mex)’ y ‘F1(mex)’ para el largo y corto plazo, desde ‘A-(mex)’ y ‘F2(mex)’, respectivamente.

Portafolio de Negocios, comprometido y seguro de la importancia de las Pymes en el desarrollo de la economía nacional, continuará siendo una opción financiera ágil y oportuna, que le permita a las empresas sortear con éxito la incertidumbre que el 2018 representa.

Portafolio de Negocios

Lic. Leandro Payró Villela  
Director General

## 1. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

A continuación se presentan los puntos más importantes a considerar para el análisis de la información financiera anual de PDN.

La información financiera contenida en este reporte está basada en los Estados Financieros Dictaminados de Portafolio de Negocios, S.A. de C.V., SOFOM, E.R. (PDN) por los años terminados el 31 de diciembre del 2017, 2016 y 2015, auditados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. con fecha 26 de febrero de 2018 y 28 de febrero de 2017, respectivamente.

Con la finalidad de dar cumplimiento a las Disposiciones aplicables, el reporte está expresado en millones de pesos. Cabe hacer mención que la información financiera presentada conlleva operaciones aritméticas en pesos, mientras que los cuadros se presentan en millones de pesos, por lo que algunas variaciones parecieran tener errores, sin embargo, es cuestión de redondeo.

Con fecha 3 de junio de 2015 la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de Portafolio de Negocios, S.A., Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada, aprobó la modificación a los estatutos de PDN para convertirla de una Entidad No Regulada a una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad Regulada.

La cartera de créditos representa el 88% del total de los activos de PDN, se integra principalmente de créditos comerciales, teniendo como clientes a pequeñas y medianas empresas y personas físicas con actividad empresarial, mediante la celebración de contratos de crédito con plazo promedio de 25 meses.

PDN tiene como actividad principal el otorgamiento de créditos comerciales, por lo cual la información presentada en este reporte corresponde a un solo segmento.

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2016 y 31 de diciembre de 2015 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2017.

Durante los ejercicios de 2017, 2016 y 2015 PDN no efectuó cambios contables que implicaran una modificación sustancial en la presentación y revelación de las cifras de los estados financieros de esos años.

## i) RESULTADOS DE LA OPERACIÓN

### Estado de Resultados

Millones de pesos

	2017	2016	2015	% Var 2017 vs 2016	% Var 2017 vs 2015
Ingresos por intereses	637	531	525	19.9 %	21.4%
Gastos por intereses	-142	-95	-90	49.6 %	58.6%
<b>Margen financiero</b>	<b>495</b>	<b>436</b>	<b>435</b>	<b>13.4 %</b>	<b>13.7%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-55	-43	-45	28.4 %	22.9%
<b>Margen financiero ajustado</b>	<b>440</b>	<b>393</b>	<b>390</b>	<b>11.8 %</b>	<b>12.6%</b>
Comisiones y tarifas pagadas	-8	-9	-4	-6.8 %	102.8%
Otros ingresos (egresos) de la operación	9	11	32	-24.4 %	-74.3%
Gastos de administración	-128	-118	-120	8.8 %	6.7%
<b>Resultado de la operación</b>	<b>312</b>	<b>278</b>	<b>298</b>	<b>12.2 %</b>	<b>4.0%</b>
Impuestos a la utilidad causados	-73	-73	-83	0.6 %	-12%
Impuestos a la utilidad diferidos (netos)	2	-2	-3	-218.8 %	-162.2%
<b>Resultado Neto</b>	<b>240</b>	<b>203</b>	<b>213</b>	<b>18.4 %</b>	<b>12.9%</b>

Al cierre del ejercicio 2017 se refleja un incremento en los ingresos por intereses de \$106 millones representando un aumento del 19.9% en comparación con el ejercicio 2016, siendo un incremento mayor con relación al incremento reflejando durante el ejercicio 2016 con respecto al 2015, el cual fue de \$6 millones. Dicha situación se deriva del aumento en la colocación de créditos durante el 2017, así como de la tasa activa promedio, la cual ascendió a 30.1% en el 2017, en comparación de 29.2% del 2016 y 30.6% del 2015.

Así mismo, la tasa de referencia TIE 28 tuvo un incremento de 151 puntos base durante el 2017, así como el pasivo con costo que reflejó un aumento del 30.1% al cierre 2017, sumando un total de \$1,212 millones, lo que generó un incremento en los gastos por intereses de \$47 millones, esto es un 49.6% con respecto al 2016 y un 58.6% al 2015.

El margen financiero alcanzó un monto de \$495 millones, generándose un incremento de \$59 millones en comparación con el 2016, esto es en un 13.4%, mientras que el margen financiero ajustado ascendió en un monto de \$440 millones.

En proporción los gastos de operación se mantuvieron con relación al ejercicio 2016 y 2015, éstos aumentaron en proporción al crecimiento de la cartera, generando un resultado de operación de \$312 millones.

La integración de otros ingresos y gastos de operación se muestra en la siguiente tabla:

<b>Concepto</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Ingresos</b>			
Utilidad en venta de bienes adjudicados	2	0	3
Recuperación de cartera de crédito	2	3	15
Utilidad por cesión de cartera de crédito	1	2	4
Por gastos notariales	4	3	3
Utilidad por venta de activo fijo	2	0	0
Utilidad en venta de software	1	2	0
Renta de inmuebles	1	1	1
Diferencias en pago de clientes	2	5	0
Reserva para bienes adjudicados	0	1	15
Otros ingresos	1	3	7
	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>48</b>
<b>Gastos</b>			
Pérdida en venta de bienes adjudicados	- 1	- 4	- 9
Pérdida por cesión de cartera de crédito	- 2	- 1	- 0
Pérdida en venta de activo fijo	- 0	- 0	- 3
Por gastos notariales	- 4	- 3	- 3
Otros gastos	- 0	- 1	- 1
	<b>- 7</b>	<b>- 9</b>	<b>- 16</b>
<b>Otros ingresos y gastos de operación, neto</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>32</b>

La provisión en resultados de ISR se integra como sigue:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
ISR causado	73	73	83
ISR diferido	(2)	2	3
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>86</b>

La conciliación de la tasa legal del ISR y la tasa efectiva expresada como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad es:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Tasa legal	30%	30%	30%
Menos efectos de inflación	-7%	-4%	-1%
Más otras partidas, neto	0	1%	0
<b>Tasa efectiva</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>

Las principales partidas que afectaron la determinación del resultado fiscal de PDN fueron la deducción de las estimaciones preventivas para riesgos crediticios, la depreciación y amortización de activos y gastos diferidos y el ajuste anual por inflación, los cuales tienen tratamiento diferente para efectos contables y fiscales.

El activo neto diferido de cada ejercicio, corresponde al impuesto sobre la renta estimado por la Administración, por lo que la materialización de dichos activos dependerá de la recuperación de sus créditos.

Todos los factores antes mencionados contribuyeron a que el resultado de la operación al cierre del ejercicio 2017 alcanzara un monto de \$312 millones, así como una utilidad neta de \$240 millones, mostrando un aumento del 18.4% con respecto al ejercicio 2016 y un 12.9% con relación al ejercicio 2015.

## ii) PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS<sup>1</sup>

Concepto	2017	2016	2015
<b>Índice de morosidad</b>	1.5%	1.9%	1.2%
<b>Índice de cobertura de cartera de crédito vencida</b>	286.9%	248.4%	470.7%
<b>Eficiencia operativa</b>	5.8%	6.2%	7.5%
<b>ROE</b>	21.3%	21.3%	27.0%
<b>ROA</b>	10.6%	10.5%	12.4%
<b>Índice de Capitalización</b>	33.1%	38.4%	34.2%
<b>(1) =</b>	33.1%	38.4%	34.2%
<b>(2) =</b>	33.1%	38.4%	34.2%
<b>Liquidez</b>	17.4%	21.5%	26.7%
<b>MIN</b>	20.4%	21.0%	23.4%

<sup>1</sup> **ÍNDICE DE MOROSIDAD** = Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre / Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre.

**ÍNDICE DE COBERTURA DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA** = Saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios al cierre del trimestre / Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre.

**EFICIENCIA OPERATIVA** = Gastos de administración y promoción del trimestre anualizados / Activo total promedio.

**ROE** = Resultado neto del trimestre anualizado / Capital contable promedio.

**ROA** = Resultado neto del trimestre anualizado / Activo total promedio.

**ÍNDICE DE CAPITALIZACIÓN DESGLOSADO:**

**Índice de Capitalización** = Capital Neto / Activos Ponderados Sujetos a Riesgo Totales.

(1) = Capital Básico 1 / Activos Ponderados Sujetos a Riesgo Totales.

(2) = (Capital Básico 1 + Capital Básico 2) / Activos Ponderados Sujetos a Riesgo Totales.

**LIQUIDEZ** = Activos líquidos / Pasivos líquidos.

**MIN** = Margen financiero del trimestre ajustado por riesgos crediticios anualizado / Activos productivos promedio.

### iii) SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN

#### Balance General

Millones de pesos

	2017	2016	2015	% Var 2017 vs 2016	% Var 2017 vs 2015
DISPONIBILIDADES	20	113	134	-82.2%	-85%
INVERSIONES EN VALORES	133	0	1	NA	12392%
Títulos para negociar	133	0	0		
Títulos disponibles para la venta	0	0	1		12392%
Títulos conservados a vencimiento	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO VIGENTE	2,230	1,867	1,629	19.4%	36.9%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	2,220	1,856	1,628	19.6%	36.4%
Entidades Financieras	10	12	1	17.1%	1223%
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	34	35	20	-4.7%	69.3%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	34	35	20	-4.7%	69.3%
Entidades Financieras	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO	2,264	1,903	1,648	18.9%	37.3%
(-) MENOS:					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	- 96	-88	-93	10.1%	3.3%
CARTERA DE CREDITO (NETO)	2,168	1,815	1,555	19.4%	39.4%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)	35	21	19	69%	82.5%
BIENES ADJUDICADOS (NETO)	24	6	31	275.2%	-24.7%
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	32	27	16	20.8%	99%
IMPUESTOS Y PTU DIFERIDOS (NETO)	30	28	30	7.4%	2.3%
OTROS ACTIVOS	33	32	32	4.8%	3.9%
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	30	29	30	2.4%	1.5%
Otros activos a corto y largo plazo	3	2	2	34.2%	32.8%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,475</b>	<b>2,041</b>	<b>1,819</b>	<b>21.2%</b>	<b>36.1%</b>

PASIVOS BURSATILES	302	251	230	20.1%	30.9%
PRESTAMOS BANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS	910	680	681	33.8%	33.7%
De corto plazo	653	523	506	24.7%	29%
De largo plazo	257	157	175	63.3%	46.7%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	34	29	30	16.2%	12.6%
Impuestos a la utilidad por pagar	8	7	15	9.6%	-47.3%
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	26	22	15	18.4%	73.8%
CREDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	27	29	29	-5.9%	-4.5%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,273</b>	<b>990</b>	<b>970</b>	<b>28.6%</b>	<b>31.2%</b>



CAPITAL CONTRIBUIDO	295	295	295	0%	0%
CAPITAL GANADO	907	757	554	19.9%	63.8%
Reservas de capital	59	54	44	8.7%	35.3%
Resultado de ejercicios anteriores	608	499	297	21.6%	104.4%
Resultado Neto	240	203	213	18.4%	12.9%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,202</b>	<b>1,052</b>	<b>849</b>	<b>14.3%</b>	<b>41.6%</b>

<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,475</b>	<b>2,041</b>	<b>1,819</b>	<b>21.2%</b>	<b>36.1%</b>
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

El activo total al cierre 2017 aumentó en un 21.2% en comparación con el ejercicio 2016, principalmente por el crecimiento de la cartera de créditos neto el cual aumentó en un 19.4%. El índice de morosidad de la cartera comercial es de un 1.5% al cuarto trimestre de 2017, en comparación con el 1.9% del mismo periodo en 2016; el objetivo de PDN es mantener el índice de cartera vencida en niveles del 2%, lo cual se ha logrado durante los últimos periodos. De igual forma, la cobertura de la cartera vencida se ha mantenido en niveles adecuados, alcanzando el 286.9% al cierre 2017.

Los indicadores de rentabilidad operativa sobre activos y capital al 2017 fueron del 10.6% y 21.3% respectivamente a diferencia del 10.5% y 21.3% del 2016, se refleja un ligero aumento en el ROA mientras que el ROE básicamente se mantuvo; cabe hacer mención que el apalancamiento<sup>2</sup> de PDN es del 1.06 al cuarto trimestre de 2017, mientras que al mismo trimestre de 2016 fue de 0.94, lo que generó un aumento en el gasto por intereses, reduciendo el indicador de margen de utilidad.

El MIN de la empresa se encuentra en un 18.4% que aunque disminuyó en el último trimestre del año derivado del aumento en los gastos por intereses, es una de las fortalezas principales de PDN por su base patrimonial sólida, basada en su rentabilidad alta y recurrente, asimismo su ICAP se presentó en un 33.1%.

## DISPONIBILIDADES

A diciembre de 2017 las disponibilidades ascendieron a \$20 millones éstas se ven disminuidas en comparación con lo reflejado a diciembre 2016, derivado que durante el ejercicio 2017 se determinó tener las disponibilidades al cierre en inversiones en valores en títulos disponibles para negociar, reflejándose en este rubro la proporción que reflejaba en 2016, lo anterior derivado de la política de tesorería para mantener las disponibilidades invertidas.

Las disponibilidades corresponden a los excedentes en tesorería, que son el residual entre la cobranza y la colocación de la cartera de créditos comerciales, costos y gastos de la operación.

## TÍTULOS PARA NEGOCIAR

Los títulos para negociar representan inversiones en valores de instrumentos de deuda, en donde se tiene la intención de vender, las cuales se valúan a su valor razonable.

<sup>2</sup> Apalancamiento= Pasivo Total / Capital Contable Total

Al cierre de 2017 los títulos disponibles para negociar que tiene PDN ascienden a \$133 millones, los cuales están invertidos en pagarés bancarios e instrumentos de deuda gubernamentales.

## CARTERA DE CRÉDITO

PDN atiende al segmento de créditos comerciales para capital de trabajo de empresas productivas, principalmente en la Ciudad de México y el área metropolitana, sin embargo, cuenta con clientes en toda la República mexicana.

### Integración Cartera Vigente

Millones de pesos

Concepto	2017	2016	2015
Actividad empresarial o comercial	2,220	1,856	1,628
Créditos a entidades financieras no bancarias	10	12	1
<b>Total Cartera Vigente</b>	<b>2,230</b>	<b>1,867</b>	<b>1,629</b>

### Integración Cartera Vencida

Millones de Pesos

Concepto	2017	2016	2015
Créditos Comerciales	34	35	20
Créditos a Entidades Financieras no bancarias	-	-	-
<b>Total Cartera Vencida</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>20</b>

A partir del 10 de noviembre de 2011, la cartera de crédito es administrada a través del Fideicomiso número F/00823. Este instrumento es un contrato de fideicomiso de administración celebrado el 16 de agosto de 2011 entre PDN como Fideicomitente y Fideicomisario, The Bank of New York Mellon, S.A., Institución de Banca Múltiple (Actualmente CIBanco, S.A., Institución de Banca Múltiple), como Fiduciario Maestro, y cualquier institución que celebre un Convenio de Aceptación de Fideicomisario, el cual tiene como fin implementar un mecanismo para facilitar la administración de los derechos de crédito que PDN transmita.

PDN como Fideicomitente aporta los derechos de crédito mediante la celebración de contratos de cesión al fideicomiso maestro, sirviendo éste como el mecanismo para dar claridad y transparencia a la cobranza de su cartera de crédito. En caso de que PDN celebre Convenios de Aceptación de Fideicomisarios, éstos tendrán derecho a recibir la cobranza neta de los derechos de créditos revertidos a su favor.

Asimismo, PDN fue designada como Administrador Maestro, con el fin de que ésta lleve a cabo la administración y cobranza de los bienes transmitidos al fideicomiso.

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, el saldo insoluto de la cartera de créditos administrada en dicho fideicomiso, asciende a \$2,184 y \$1,808 millones respectivamente.

## Calificación de la Cartera Crediticia

Créditos Comerciales con cifras en millones de pesos

Grado de Riesgo	2017		Porcentaje reserva vs cartera	2016		Porcentaje cartera	2015		Porcentaje reserva vs cartera
	Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas	
A-1	1,109	5	0.5%	764	4	0.5%	648	3	0.5%
A-2	233	3	1.1%	272	3	1.2%	159	2	1.1%
B-1	178	3	1.8%	160	3	1.8%	90	2	1.8%
B-2	90	2	2.2%	120	3	2.3%	94	2	2.3%
B-3	274	10	3.5%	245	8	3.4%	272	9	3.4%
C-1	97	7	7.0%	92	6	7.0%	96	7	6.9%
C-2	86	10	12.2%	80	10	12.1%	72	9	12.5%
D	182	49	27.2%	150	40	26.9%	217	60	27.5%
E	14	7	49.9%	22	11	49.4%	0	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>2,263</b>	<b>96</b>	<b>4.3%</b>	<b>1,903</b>	<b>88</b>	<b>4.6%</b>	<b>1,648</b>	<b>93</b>	<b>5.7%</b>

La cartera crediticia se califica conforme a la metodología establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Uno de los objetivos de la empresa ha sido el crecimiento de la cartera manteniendo una adecuada calidad de los activos, por lo tanto, al cierre de 2017 el 83.2% de la cartera se ubica en un nivel mínimo de riesgo (A y B), que es 1.5% mayor al registrado en 2016 y un 8.5% mayor al cierre de 2015, lo que se refleja en una disminución proporcional en la reserva que genera la cartera pasando del 5.7% en 2015 a 4.3% en 2017.

## Reserva Preventiva para Riesgos Crediticios

Reservas por Cartera	2017	2016	2015
Créditos Comerciales	95	87	93
Créditos a Entidades Financieras no bancarias	1	1	0
<b>Total Cartera Vigente</b>	<b>96</b>	<b>88</b>	<b>93</b>

## BIENES ADJUDICADOS

Los bienes adjudicados pasaron de \$6 millones al cierre de 2016 a \$24 millones al mismo periodo de 2017, debido principalmente a la aceptación de bienes inmuebles por dación en pago de cartera comercial.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA TESORERÍA

PDN cuenta con dos principales fuentes de fondeo, una de ellas son las Instituciones Financieras Bancarias y otros organismos, las cuales comprenden a la Banca Comercial y de Desarrollo. Los saldos al cierre de cada periodo se muestran en la siguiente tabla:

<b>Préstamos bancarios y de otros organismos</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
De corto plazo	653	523	506
De largo plazo	257	157	175
<b>Total préstamos bancarios y otros organismos</b>	<b>910</b>	<b>680</b>	<b>681</b>

La segunda fuente de Financiamiento es el mercado, a través de un Programa de Certificados Bursátiles de Corto Plazo por un monto de hasta \$300 millones de pesos, con autorización mediante el oficio Número 153/5754/2015 emitido por la CNBV de fecha 22 de septiembre del 2015, así como el oficio número 153/10303/2017 de fecha 17 de mayo de 2017, mediante el cual se actualizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores bajo el número 3424-4.16-2017-006 y se aprobó la ampliación del programa hasta por 5 (cinco) años a partir de la fecha de autorización expedida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Al cierre de 2017 las emisiones vigentes del Programa son las siguientes:

<b>Certificados Bursátiles de Corto Plazo</b>	<b>Saldo Principal</b>	<b>Fecha Emisión</b>	<b>Fecha Vencimiento</b>	<b>Garantía</b>
Clave de pizarra: PDN 00117	50	23/02/2017	15/02/2018	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00217	75	25/05/2017	26/04/2018	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00317	100	20/07/2017	21/06/2018	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00417	75	21/09/2017	23/08/2018	Quirografario

## IMPUESTOS DIFERIDOS

El ISR diferido al cierre de cada periodo, se integra como sigue:

	2017	2016	2015
ISR diferido activo:			
Estimación preventiva para riesgos crediticios	29	26	28
Bienes adjudicados	0	0	0
Reserva para bienes adjudicados	2	2	2
Inmuebles mobiliario y equipo	-	0	-
Créditos diferidos	8	9	9
Pasivos acumulados	0	0	0
ISR diferido activo	39	37	39
ISR diferido (pasivo):			
Activos diferidos	- 9	- 9	- 9
Maquinaria y equipo en arrendamiento	- 0	- -	- 0
ISR diferido pasivo	- 9	- 9	- 9
<b>Total Activo</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>30</b>

## DIVIDENDOS

PDN no tiene una política de dividendos establecida, el pago de los mismos se autoriza por Asamblea Extraordinaria de Accionistas, una vez analizados los resultados del periodo sujetos a revisión.

Durante el ejercicio 2017 con fecha 27 de marzo, mediante Asamblea General Extraordinaria, los accionistas acordaron decretar un dividendo hasta por la cantidad de \$90 millones de pesos, el cual para efectos fiscales se disminuyó de la cuenta de utilidad fiscal neta generada hasta el ejercicio 2013.

## iv) CONTROL INTERNO

PDN está consciente de la importancia del Control Interno, es por ello que a través de su Consejo de Administración se han establecido cuatro principales Comités para la mejora de su Gobierno Corporativo: Comité Integral de Riesgos, Comité de Sistemas y Seguridad Informativa, Comité de Comunicación y Control y Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, además de los Comités internos de Crédito que autorizan los financiamientos otorgados.

El Sistema de Control Interno (SCI) tiene como misión coadyuvar en el funcionamiento de un adecuado control interno en las operaciones y en la generación y registro de la información. El sistema está conformado por varios elementos:

- i. Documentos que establecen los criterios generales de control que deben cumplirse en la operación, en el aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos; en el uso, seguridad, oportunidad y confiabilidad de la información; y en el debido cumplimiento de la normatividad externa e interna.
- ii. Manuales de políticas y procedimientos que norman las operaciones de PDN y establecen los puntos de control que deben observarse, asegurando la segregación de funciones, la clara asignación de responsabilidades, el resguardo de la información y la prevención de actos ilícitos.

Durante 2017 se continuaron desarrollando actividades relacionadas con el fortalecimiento del ambiente de control, la evaluación y administración de riesgos, el establecimiento y monitoreo de los controles, y el aseguramiento de la calidad de la información; destacando las siguientes:

- i. Se implementaron acciones de mejora continua respecto a las observaciones que realizaron los integrantes del SCI.
- ii. Los diferentes Comités del Gobierno Corporativo han contado con la información financiera, económica, contable y/o jurídica requerida según corresponda en cada caso, para la adecuada toma de decisiones.
- iii. Se revisaron y actualizaron los manuales de políticas y procedimientos, cambios en los procesos de la compañía y mejoras en los controles internos.
- iv. Se dio respuesta a los requerimientos de las Autoridades Supervisoras y se cumplió con la entrega de la información requerida por la regulación externa.
- v. Conforme al plan de trabajo establecido al inicio del año, se trabajó en diversas actividades en materia de Auditoría Interna.
- vi. Se dio seguimiento al programa Plan de Continuidad de Negocios, así como con la revisión de cambios en los procesos y su actualización.

La Dirección de PDN considera que el perfil de riesgos que mantiene sobre sus activos y estructura Financiera es adecuada para el sector en el que se encuentra y espera mantener dichos indicadores de fortaleza durante los siguientes periodos, sin que exista algún factor que pudiera afectar significativamente el llevar a cabo sus operaciones o que ponga en riesgo los activos de la sociedad.

## **OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADOS Y CONFLICTO DE INTERESES**

**La Entidad tiene los siguientes saldos con partes relacionadas:**

<b>Concepto</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Cuenta por cobrar a corto plazo:</b> Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V.	0	0	0
<b>Cuentas por pagar a corto plazo:</b> Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM ER	0	8	50
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>50</b>

**A diciembre de 2017, la Entidad realizó las siguientes operaciones con partes relacionadas:**

<b>Ingresos</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V.: Venta de enseres varios	0	0	0
Administradora de Cartera PDN, S. de R.L. de C.V.: Venta de bienes muebles y cartera	1	3	0
<b>Gastos</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM ER Intereses por préstamo	0	2	5
Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V. Arrendamiento de inmuebles	4	4	4
A.C.O. Intereses por préstamo	0	0	4
J.A.C.O. Intereses por préstamo	0	0	1

## **2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

El Consejo de Administración de Portafolio de Negocios, S.A. de C.V. SOFOM E.R., está integrado por cuatro Consejeros Propietarios y un Consejero Independiente, cada uno con su consejero suplente. Los Consejeros Suplentes sólo pueden suplir en caso de una vacante temporal a sus respectivos propietarios, en el entendido de que los Consejeros Suplentes de los Consejeros Independientes tienen este mismo carácter.

Frecuencia de las sesiones: El Consejo sesiona trimestralmente y en casos extraordinarios a petición del Presidente del Consejo.

- Todos los miembros propietarios del Consejo tienen voz y voto en las sesiones.
- Ante la ausencia de un miembro propietario, será el suplente de éste quien tenga derecho a voto y su presencia se considerará como parte del quórum requerido.
- Cuando esté presente el miembro propietario, el suplente no tendrá derecho de voto y su presencia no se considerará como parte del quórum requerido.
- Las decisiones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes.

El Consejo de Administración fue designado por la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas de fecha 28 de abril de 2016. Dicho Consejo de Administración está integrado por los siguientes miembros:

Nombre	Puesto	Antigüedad en PDN	Experiencia (Breve descripción de puestos ocupados)
José Ramón Chedraui Eguía	Presidente del Consejo Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembro del consejo de administración de Tiendas Chedraui desde 1995, Director de Compras Marca Propia.</li> <li>Licenciado en Administración de Empresas</li> </ul>
Leandro Payró Villela	Secretario Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director General de PDN, Fundador de Centro de Computo y Ventas S.A. de C.V</li> <li>Licenciado en Administración de Empresas</li> </ul>
Leandro Payró Germán	Miembro Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejero de Banamex Citibank, Presidente de Empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario.</li> <li>Empresario</li> </ul>
Robert A Roderick	Miembro Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionario en Sherman Financial Group desde 1997. Amplia experiencia en el sector bancario.</li> <li>MBA en Administración y Finanzas</li> </ul>
Justo Félix Fernández Chedraui	Consejero Independiente Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director General de Grupo Ferche</li> <li>Director General de Centro Gasolinero Ánimas</li> <li>Licenciado en Administración de Empresas</li> </ul>
José Antonio Chedraui Obeso	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio de Tiendas Chedraui</li> <li>Empresario</li> </ul>
Fernando Martell Ruíz	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director general de ONECCV SA DE CV</li> <li>Licenciado en Derecho</li> </ul>
Carlos García Mangin Gammeltoft	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director General Adjunto B de Portafolio de Negocios</li> <li>Licenciatura en Administración</li> </ul>
Bradley B. Newman	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionario en Sherman Financial Group desde 2007. Amplia experiencia en el sector financiero.</li> <li>MBA en Administración y Finanzas</li> </ul>
Fidel Serrano Rodulfo	Consejero Independiente Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio Fundador de Serrano y Asociados, Contadores Públicos, S.C.</li> <li>Contador Público Certificado</li> </ul>

### 3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2017 por los principales funcionarios de PDN ascendió aproximadamente a \$30 millones de pesos.

Las prestaciones con las que cuentan el personal y los funcionarios que colaboran con PDN son las sociales de acuerdo a lo marcado en la Ley, como lo son aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y seguridad social, así como su compensación fija por sueldo.



#### **4. PERSONAS RESPONSABLES**

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a Portafolio de Negocios contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación.

Lic. Leandro Payró Villela  
Director General

L.C. Marco Antonio Barriguete Hernández  
Contralor General

L.C. Ana Lilia Arroyo Ruíz  
Contador General

L.C. Irene Rojas Sosa  
Auditor Interno

#### **5. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS**

Los Estados Financieros Básicos Dictaminados se encuentran disponibles en nuestra página de internet: <http://www.portafoliodenegocios.com.mx> en el apartado de Inversionistas / Información Financiera / Reportes Trimestrales y Anuales / Estados Financieros Dictaminados.