



PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

REPORTE ANUAL 2018

**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	7
iv) CONTROL INTERNO	13
2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	14
3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES	16
4. PERSONAS RESPONSABLES	16
5. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS	16

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

Estimados Accionistas, Inversionistas y Colaboradores,

El periodo que finalizó en diciembre 2018 estuvo lleno de retos para Portafolio de Negocios, principalmente originados por el entorno económico y político del país, al tener un cambio de poder ejecutivo, los cuales considero que nuestra Institución ha logrado superar y mantener el apoyo a las Pequeñas y Mediana Empresas de México que requieren recursos financieros para hacer crecer su negocio.

Me es muy grato presentar los resultados al cierre del 2018, la cartera de créditos neta se mantuvo respecto a la del 2017, alcanzando un total de \$2,167 millones, reportando un crecimiento sostenido anual del 10.5% los últimos cinco años, con un índice de cartera vencida inferior al 2%.

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.

En el mes de julio HR Ratings ratificó la calificación de LP de HR AA- y de CP HR1 para PDN, posteriormente, en septiembre, Fitch Ratings afirmó las calificaciones de riesgo contraparte de largo y corto plazo, en 'A(mex)' y 'F1(mex)'.

En el mes de diciembre 2018 se anunció mi renuncia al cargo de Director General con efectos a partir del 1 de enero de 2019 y en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas se designó a la Lic. Astrid Yenny Cano Castellanos para ocupar el cargo.

La Lic. Cano ha desempeñado el cargo de Directora General Adjunta durante los últimos 10 años en la empresa, por lo que conoce a detalle las actividades y operaciones de PDN, por lo que la entrega y recepción de la Dirección General se ha llevado a cabo con total fluidez.

Ha sido un placer, para un servidor, ser el Director General de Portafolio de Negocios desde que inició operaciones en el 2008, estoy seguro de que la nueva Directora seguirá comprometida con la misión de PDN, la cual es desarrollar la inclusión financiera de las Pymes en el país, para que de manera conjunta exista crecimiento y generación de empleo en la economía nacional.

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 2018, 2017 y 2016, auditados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. de fechas 12 de marzo de 2019, 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 86% del total de los activos de PDN, se integra principalmente de créditos comerciales, teniendo como clientes a pequeñas y medianas empresas, así como 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 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2017 y 2018.

Durante los ejercicios de 2018, 2017 y 2016, 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 OPERACIÓN

Estado de Resultados

Millones de pesos

	2018	2017	2016	% Var 2018 vs 2017	% Var 2018 vs 2016
Ingresos por intereses	703	637	531	10.4 %	32.4 %
Gastos por intereses	-160	-142	-95	12.7 %	68.5 %
Margen financiero	543	495	436	9.8 %	24.5 %
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-66	-55	-43	19.9 %	53.9 %
Margen financiero ajustado	477	440	393	6.6 %	19.1 %
Comisiones y tarifas pagadas	-9	-8	-9	6.9 %	-0.4 %
Otros ingresos (egresos) de la operación	8	9	11	-7.3 %	-29.9 %
Gastos de administración	-126	-128	-118	-1.7 %	6.9 %
Resultado de la operación	350	312	278	12.4 %	26.1 %
Impuestos a la utilidad	-87	-71	-75	21.3 %	22.0 %
Resultado Neto	263	240	203	9.5 %	29.7 %

Al cierre del ejercicio 2018 se refleja un incremento en los ingresos por intereses de \$66 millones representando un aumento del 10.4% en comparación con el ejercicio 2017 dicha situación se deriva del aumento en la colocación de créditos durante el 2018, dicho comportamiento creciente se observa desde el 2016.

Así mismo, la tasa de referencia TIIE 28 tuvo un incremento de 96 puntos base durante el 2018, lo que generó un incremento en los gastos por intereses de \$18 millones, esto es un 12.7% con respecto al 2017 y un 68.5% al 2016.

El margen financiero alcanzó un monto de \$543 millones, generándose un incremento de \$48 millones en comparación con el 2017, esto es en un 9.8%, mientras que el margen financiero ajustado ascendió a un monto de \$477 millones. Dicho aumento corresponde al incremento en los ingresos durante el 2018 principalmente.

Los gastos de administración mostraron una disminución con relación al ejercicio 2017, lo cual ha sido un esfuerzo de la Dirección por mantener sus gastos en niveles bajos, con la finalidad de compensar el aumento en los gastos financieros y la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios de la Cartera.

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

Concepto	2018	2017	2016
Ingresos			
Utilidad en venta de bienes adjudicados	2	2	0
Recuperación de cartera de crédito	0	2	3
Utilidad por cesión de cartera de crédito	6	1	2
Por gastos notariales	3	4	3
Utilidad por venta de activo fijo	0	2	0
Utilidad en venta de software	1	1	2
Renta de inmuebles	2	1	1
Diferencias en pago de clientes	-	2	5
Reserva para bienes adjudicados	-	0	1
Otros ingresos	1	1	3
	15	16	20
Gastos			
Pérdida en venta de bienes adjudicados	- 0	- 1	- 4
Pérdida por cesión de cartera de crédito	- 1	- 2	- 1
Pérdida en venta de activo fijo	- 0	- 0	- 0
Por gastos notariales	- 3	- 4	- 3
Reserva para bienes adjudicados	3	-	-
Otros gastos	- 0	- 0	- 1
	- 7	- 7	- 9
Otros ingresos y gastos de operación, neto	8	9	11

La provisión en resultados de ISR se integra como sigue:

Concepto	2018	2017	2016
ISR causado	89	73	73
ISR diferido	(2)	(2)	2
Total	87	71	75

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:

Concepto	2018	2017	2016
Tasa legal	30%	30%	30%
Menos efectos de inflación	-5%	-7%	-4%
Más otras partidas, neto	0	0	1%
Tasa efectiva	25%	23%	27%

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.

Todos los factores antes mencionados contribuyeron a que el resultado de la operación al cierre del ejercicio 2018 alcanzara un monto de \$350 millones, así como una utilidad neta de \$263 millones, mostrando un aumento del 9.5% con respecto al ejercicio 2017 y un 29.7% con relación al ejercicio 2016.

ii) PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS¹

Concepto	4T18	4T17	4T16
Índice de morosidad	1.3%	1.5%	1.9%
Índice de cobertura de cartera de crédito vencida	330.8%	286.9%	248.4%
Eficiencia operativa	5.2%	5.8%	5.8%
ROE	21.6%	21.3%	22.6%
ROA	10.5%	10.6%	10.5%
Índice de Capitalización	36.2%	33.1%	38.4%
(1) =	36.2%	33.1%	38.4%
(2) =	36.2%	33.1%	38.4%
Liquidez	32.1%	17.4%	21.5%
MIN	19.5%	20.4%	21.6%

¹ **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

BALANCE GENERAL	2018	2017	2016	% Var 2018-2017	% Var 2018-2016
DISPONIBILIDADES	11	20	113	(46.6%)	(90.5%)
INVERSIONES EN VALORES	181	133	0	35.9%	NA
Títulos para negociar	0	0	0		
Títulos disponibles para la venta	181	133	0	36%	
Títulos conservados a vencimiento	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO VIGENTE	2,235	2,230	1,867	0.3%	19.7%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	2,229	2,220	1,856	0.4%	20.1%
Entidades Financieras	6	10	12	-36.4%	-47%
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	30	33	35	-12.0%	-16.1%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	30	33	35	-12.0%	-16.1%
Entidades Financieras	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO	2,265	2,263	1,903	-1.2%	17.5%
(-) MENOS:					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	- 98	- 96	- 88	1.5%	11.7%
CARTERA DE CREDITO (NETO)	2,167	2,167	1,815	-0.0187%	19.4%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)	16	35	21	-53.7%	-21.8%
BIENES ADJUDICADOS (NETO)	57	24	6	143.2%	812.3%
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	11	32	27	-66.5%	-59.6%
IMPUESTOS Y PTU DIFERIDOS (NETO)	32	30	28	6.6%	14.5%
OTROS ACTIVOS	34	33	32	3.7%	8.7%
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	30	30	29	0.9%	3.3%
Otros activos a corto y largo plazo	4	3	2	29.9%	74.3%
TOTAL ACTIVO	2,510	2,475	2,041	1.4%	22.9%

PASIVOS BURSATILES	325	302	251	7.9%	29.6%
PRESTAMOS BANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS	750	910	680	-17.6%	10.2%
De corto plazo	512	653	523	-21.5%	-2.1%
De largo plazo	238	257	157	-7.4%	51.3%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	40	34	29	16.5%	35.4%
Impuestos a la utilidad por pagar	15	8	7	88.4%	106.6%
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	25	26	22	-5.7%	11.6%

CREDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	30	27	29	8.4%	2.0%
TOTAL PASIVO	1,145	1,273	990	-10.1%	15.7%

CAPITAL CONTRIBUIDO	295	295	295	0.0%	0.0%
CAPITAL GANADO	1,070	907	757	18.0%	41.4%
Reservas de capital	59	59	54	0.0%	8.7%
Resultado de ejercicios anteriores	748	608	499	23.1%	49.7%
Resultado Neto	263	240	203	9.5%	29.7%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	1,365	1,202	1,052	13.6%	29.8%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	2,510	2,475	2,041	1.4%	22.9%

El activo total al cierre 2018 aumentó en un 1.4% en comparación con el ejercicio 2017, derivado de que la cartera neta se mantuvo en los mismos niveles del periodo anterior.

El índice de morosidad de la cartera comercial es de un 1.3% al cuarto trimestre de 2018, en comparación con el 1.5% del mismo periodo en 2017; 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 330.8% al cierre 2018.

Los indicadores de rentabilidad operativa sobre activos y capital al 2018 fueron del 10.5% y 21.6% respectivamente mientras que en 2017 fueron del 10.6% y 21.3% respectivamente, ambos índices no tuvieron un cambio significativo de un periodo a otro como se muestra en la tabla de indicadores; cabe hacer mención que el apalancamiento² de PDN es del 0.84 al cierre de 2018 mientras que al cierre de 2017 fue de 1.06

El MIN de la empresa se encuentra en un 19.5% que, aunque disminuyó ligeramente con respecto al 2017, 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 36.2% al cierre 2018.

DISPONIBILIDADES

A diciembre de 2018 las disponibilidades ascendieron a \$11 millones éstas se ven disminuidas en comparación con lo reflejado a diciembre 2017, derivado que durante el ejercicio 2018 se determinó tener las disponibilidades al cierre en inversiones en valores en títulos disponibles para negociar, 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.

² Apalancamiento= Pasivo Total / Capital Contable Total

TÍTULOS PARA NEGOCIAR

Al cierre de 2018 los títulos disponibles para negociar que tiene PDN ascienden a \$181 millones, los cuales están invertidos en pagarés bancarios e instrumentos de deuda gubernamentales.

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.

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	2018	2017	2016
Actividad empresarial o comercial	2,229	2,220	1,856
Créditos a entidades financieras no bancarias	6	10	12
Total Cartera Vigente	2,235	2,230	1,867

Integración Cartera Vencida

Millones de Pesos

Concepto	2018	2017	2016
Créditos Comerciales	30	33	35
Créditos a Entidades Financieras no bancarias	-	-	-
Total Cartera Vencida	30	33	35

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 2018 y 2017, el saldo insoluto de la cartera de créditos administrada en dicho fideicomiso, asciende a \$2,111 y \$2,099 millones respectivamente.

Calificación de la Cartera Crediticia

Créditos Comerciales con cifras en millones de pesos

Grado de Riesgo	2018		Porcentaje reserva vs cartera	2017		Porcentaje reserva vs cartera	2016		Porcentaje reserva vs cartera
	Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas	
A-1	925	5	0.5%	1,109	5	0.5%	764	4	0.5%
A-2	368	4	1.2%	233	3	1.1%	272	3	1.2%
B-1	207	4	1.8%	178	3	1.8%	160	3	1.8%
B-2	123	3	2.2%	90	2	2.2%	120	3	2.3%
B-3	228	8	3.3%	274	10	3.5%	245	8	3.4%
C-1	133	9	7.1%	97	7	7.0%	92	6	7.0%
C-2	93	11	12.0%	86	10	12.2%	80	10	12.1%
D	172	46	26.7%	182	49	27.2%	150	40	26.9%
E	17	8	49.5%	14	7	49.9%	22	11	49.4%
Total	2,265	98	4.32%	2,263	96	4.26%	1,903	88	4.60%

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 2018 el 81.7% de la cartera se ubica en un nivel de riesgo (A y B), mientras que 2017 el 83.2% y al cierre de 2016 el 82%, por lo que se puede observar una constante en el nivel de riesgo manteniéndose por arriba del 80% y teniendo un margen del 4.3% de reserva que genera la cartera en 2017 y 2018.

BIENES ADJUDICADOS

Los bienes adjudicados pasaron de \$24 millones al cierre de 2017 a \$57 millones al mismo periodo de 2018, 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:

Préstamos bancarios y de otros organismos	2018	2017	2016
De corto plazo	512	653	523
De largo plazo	238	257	157
Total préstamos bancarios y otros organismos	750	910	680

La segunda fuente de Financiamiento es el mercado, a través de un Programa de Certificados Bursátiles de Corto Plazo por un monto de hasta \$600 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 y oficio número 153/11274/2018 de fecha 13 de septiembre de 2018 mediante el cual se actualizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores bajo el número 3424-4.16-2018-007 y se aprobó el nuevo monto autorizado del programa de hasta \$ 600 millones de pesos, expedida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Al cierre de 2018 las emisiones vigentes del Programa son las siguientes:

Certificados Bursátiles de Corto Plazo	Saldo Principal	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Garantía
Clave de pizarra: PDN 00118	75	22/03/2018	21/02/2019	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00218	150	17/05/2018	18/04/2019	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00318	100	04/10/2018	05/09/2019	Quirografario

IMPUESTOS DIFERIDOS

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

	2018	2017	2016
ISR diferido activo:			
Estimación preventiva para riesgos crediticios	29	29	26
Bienes adjudicados	0	0	0
Reserva para bienes adjudicados	3	2	2
Inmuebles mobiliario y equipo	0	-	0
Créditos diferidos	9	8	9
Pasivos acumulados	0	0	0
ISR diferido activo	41	39	37
ISR diferido (pasivo):			
Activos diferidos	- 9	- 9	- 9
ISR diferido pasivo	- 9	- 9	- 9
Total Activo	32	30	28

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 2018 con fecha 19 de abril, mediante Asamblea General Extraordinaria, los accionistas acordaron decretar un dividendo hasta por la cantidad de \$100 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 2018 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 adecuado para el sector en el que se encuentra.

OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADOS Y CONFLICTO DE INTERESES

La Entidad tiene los siguientes saldos con partes relacionadas:

Concepto	2018	2017	2016
Cuenta por cobrar a corto plazo: Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V.	0	0	0
Cuentas por pagar a corto plazo: Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM ER	0	0	8
Total	0	0	8

A diciembre de 2018, la Entidad realizó las siguientes operaciones con partes relacionadas:

Ingresos	2018	2017	2016
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	12	1	3
Gastos	2018	2017	2016
Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM ER Intereses por préstamo	0	0	2
Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V. Arrendamiento de inmuebles	4	4	4

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 ratificado por la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas de fecha 27 de febrero de 2018. 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"> • Miembro del consejo de administración de Tiendas Chedraui desde 1995, Director de Compras Marca Propia. • Licenciado en Administración de Empresas
Leandro Payró Villela	Secretario Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de PDN hasta el cierre 2018, Fundador de Centro de Computo y Ventas SA de CV • Licenciado en Administración de Empresas
Leandro Payró Germán	Miembro Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Consejero de Banamex Citibank, Presidente de Empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario. • Empresario
Robert A Roderick	Miembro Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario en Sherman Financial Group desde 1997. Amplia experiencia en el sector bancario. • MBA en Administración y Finanzas
Justo Félix Fernández Chedraui	Consejero Independiente Propietario	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Grupo Ferche • Director General de Centro Gasolinero Ánimas • Licenciado en Administración de Empresas
José Antonio Chedraui Obeso	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Socio de Tiendas Chedraui • Empresario
Fernando Martell Ruíz	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director general de ONECCV SA DE CV • Licenciado en Derecho
Carlos García Mangin Gammeltoft	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Adjunto B de Portafolio de Negocios • Licenciatura en Administración
Bradley B. Newman	Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario en Sherman Financial Group desde 2007. Amplia experiencia en el sector financiero. • MBA en Administración y Finanzas
Fidel Serrano Rodulfo	Consejero Independiente Suplente	10 años	<ul style="list-style-type: none"> • Socio Fundador de Serrano y Asociados, Contadores Públicos, S.C. • Contador Público Certificado

3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2018 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/inversionistas> en el apartado de Información Financiera / Reportes Trimestrales y Anuales / Estados Financieros Dictaminados.