



**PORTAFOLIO
DE NEGOCIOS**

**REPORTE
ANUAL
2020**

Índice

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN GENERAL	2
1. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN	3
I) RESULTADOS DE OPERACIÓN	4
II) PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	6
III) SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN	7
IV) CONTROL INTERNO	14
2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	16
3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES	17
4. PERSONAS RESPONSABLES	17
5. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS	17



Lic. Astrid Yenny Cano Castellanos

Portafolio de Negocios
Directora General

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Estimados Accionistas, Inversionistas y Colaboradores,

El periodo que finalizó en diciembre 2020 estuvo lleno de retos para Portafolio de Negocios, estos fundamentalmente originados por la desaceleración económica provocada por la pandemia de COVID-19 que ha afectado en todos los ámbitos.

Sin embargo, para contrarrestar esta situación, la Institución implementó un programa de apoyo con el objetivo de seguir ayudando a las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas que requieren recursos financieros para lograr la continuidad y/o impulsar el crecimiento de su negocio.

Me es muy grato presentar los resultados positivos al cierre del 2020: la cartera de créditos neta mostró un incremento del 1.9% con respecto al 2019, alcanzando un total de \$2,399 millones y reportando un crecimiento sostenido anual del 7.31% durante los últimos cinco años.

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)'.

Por otra parte, durante el año 2020 se generaron varios cambios estructurales, los cuales fortalecerán y mantendrán la misión y visión de la empresa para continuar con su crecimiento y consolidación en el mercado.

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 2020, 2019 y 2018, auditados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. de fechas de 05 marzo de 2021, 06 de marzo de 2020 y 12 de marzo de 2019, 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 entidad se convirtió de una Entidad No Regulada a una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad Regulada.

La cartera de créditos representa el 82% 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 29 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.

Durante los ejercicios de 2020, 2019 y 2018, 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	2020	2019	2018	% Var 2020 vs 2019	% Var 2020 vs 2018
<i>*Cifras en Millones de pesos</i>					
Ingresos por intereses	732	714	703	2.5 %	4.1 %
Gastos por intereses	-153	-157	-160	-2.5 %	-4.3 %
Margen financiero	579	557	543	3.9 %	6.6 %
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-108	-92	-66	17.8 %	64.2 %
Margen financiero ajustado	470	465	477	1.1 %	-1.4 %
Comisiones y tarifas pagadas	-6	-11	-9	-45.0 %	-32.8 %
Otros ingresos (egresos) de la operación	-9	3	17	-414.6 %	-218.0 %
Gastos de administración	-127	-138	-126	-7.7 %	1.1 %
Resultado de la operación	327	319	350	2.6 %	-6.5 %
Impuestos a la utilidad causados	-93	-88	-89	5.6 %	4.4 %
Impuestos a la utilidad diferidos (netos)	7	1	2	558.6 %	229.3 %
Resultado Neto	241	232	263	3.9 %	-8.3 %

Al cierre del ejercicio 2020 se refleja un incremento en los ingresos por intereses de \$18 millones en comparación con el ejercicio 2019 derivado en el aumento en la cartera durante el 2020, sin embargo, la empresa muestra un comportamiento creciente desde el 2018.

La disminución en los gastos por intereses del 2.7% con respecto al 2019 se originó derivado de que la tasa de referencia TIIE 28 tuvo una disminución de 300 puntos base durante el 2020.

El margen financiero alcanzó un monto de \$579 millones, generándose un incremento de \$22 millones en comparación con el 2019, esto es en un 4%, mientras que el margen financiero ajustado ascendió a un monto de \$470 millones.

La estimación preventiva para riesgos crediticios refleja un aumento de 16 millones derivado principalmente del aumento en los castigos en el año, por otra parte, los gastos de administración mostraron una disminución con relación al ejercicio 2019, derivado de un refuerzo en las actividades diarias de la empresa.

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

Concepto	2020	2019	2018
Ingresos			
Utilidad en venta de bienes adjudicados	0	0	2
Utilidad por cesión de cartera de crédito	1	0	6
Por gastos notariales	5	5	3
Utilidad por venta de activo fijo	0	0	0
Utilidad en venta de software	1	2	1
Renta de inmuebles	1	5	2
Reserva para bienes adjudicados	-	-	-
Otros ingresos	-	1	1
	8	13	15
Gastos			
Pérdida en venta de bienes adjudicados	- 3	- 4	- 0
Pérdida por cesión de cartera de crédito	- 5	- 0	- 1
Pérdida en venta de activo fijo	-	- 0	- 0
Por gastos notariales	- 4	- 5	- 3
Reserva para bienes adjudicados	- 5	1	3
Otros gastos		- 0	- 0
	- 17	- 10	- 7
Otros ingresos y gastos de operación, neto	- 9	3	8

La provisión en resultados de ISR se integra como sigue:

Concepto	2020	2019	2018
ISR causado	93	88	89
ISR diferido	(7)	(1)	(2)
TOTAL	86	87	87

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	2020	2019	2018
Tasa legal	30%	30%	30%
Menos efectos de inflación	-4%	-3%	-5%
Más otras partidas, neto	0	0	0
Tasa efectiva	26%	27%	25%



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 2020 alcanzara un monto de \$327 millones, así como una utilidad neta de \$241 millones, mostrando un aumento del 4.3% con respecto al ejercicio 2019.

II) PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS¹

Concepto	2020	2019	2018
Índice de morosidad	2.7%	1.5%	1.3%
Índice de cobertura de cartera de crédito vencida	180.7%	287.3%	330.8%
Eficiencia operativa	4.5%	5.3%	5.2%
ROE	17.4%	17.6%	21.6%
ROA	8.6%	8.9%	10.5%
Índice de Capitalización	32.7%	31.3%	36.2%
(1) =	32.7%	31.3%	36.2%
(2) =	32.7%	31.3%	36.2%
Liquidez	41.4%	25.5%	32.1%
MIN	17.5%	18.5%	19.5%

¹ INDICE DE MOROSIDAD = Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre/ Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre.

INDICE DE COBERTURA DE CARTERA DE CREDITO 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.

INDICE DE CAPITALIZACION 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 <small>*Cifras en Millones de pesos</small>	2020	2019	2018	% Var 2020 vs 2019	% Var 2020 vs 2018
DISPONIBILIDADES	14	9	11	56.1%	31.8%
INVERSIONES EN VALORES	308	165	181	86.9%	70.3%
Títulos para negociar	0	0	0		
Títulos disponibles para la venta	308	165	181	86.9%	70.3%
Títulos conservados a vencimiento	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO VIGENTE	2,454	2,422	2,236	1.3%	9.8%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	2,451	2,420	2,229	1.3%	10.0%
Entidades Financieras	3	2	6	76.5%	-50.6%
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	69	36	30	88.1%	132.0%
Créditos comerciales					
Actividad empresarial o comercial	69	36	30	88.1%	132.0%
Entidades Financieras	0	0	0		
CARTERA DE CREDITO	2,523	2,459	2,236	2.6%	12.9%
(-) MENOS:					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	- 124	-105	- 98	18.3%	26.8%
CARTERA DE CREDITO (NETO)	2,399	2,354	2,167	1.9%	10.7%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)	24	11	16	112.3%	44.8%
BIENES ADJUDICADOS (NETO)	75	74	57	0.4%	30.5%
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	10	11	11	-6.9%	-5.8%
IMPUESTOS Y PTU DIFERIDOS (NETO)	40	34	32	19.5%	24.9%
OTROS ACTIVOS	41	39	34	3.9%	17.8%
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	33	34	30	-3.5%	9.0%
Otros activos a corto y largo plazo	8	5	4	54.5%	80.6%
TOTAL ACTIVO	2,910	2,697	2,510	7.9%	16.0%

BALANCE GENERAL					
<small>*Cifras en Millones de pesos</small>	2020	2019	2018	% Var 2020 vs 2019	% Var 2020 vs 2018
PASIVOS BURSATILES	262	431	325	-39.2%	-19.4%
PRESTAMOS BANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS	1,075	944	750	13.9%	43.3%
De corto plazo	777	682	512	13.9%	51.8%
De largo plazo	298	262	238	13.8%	25.1%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	43	28	40	49.7%	7.0%
Impuestos a la utilidad por pagar	12	8	15	47.0%	-23.1%
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	31	20	25	50.7%	25.6%
CREDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	28	32	30	-10.4%	-4.4%
TOTAL PASIVO	1,408	1,436	1,145	-1.9%	23.0%

CAPITAL CONTRIBUIDO	674	674	295	0.0%	128.3%
CAPITAL GANADO	829	588	1,070	41.0%	-22.5%
Reservas de capital	71	59	59	19.7%	19.7%
Resultado de ejercicios anteriores	517	297	748	74.3%	-30.9%
Resultado Neto	241	232	263	3.9%	-8.4%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	1,502	1,261	1,365	19.1%	10.1%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	2,910	2,697	2,510	7.9%	16.0%

El activo total al cierre 2020 aumentó en un 7.9% en comparación con el ejercicio 2019, derivado del incremento en las inversiones en valores y de la cartera neta en comparación con el periodo anterior.

El índice de morosidad de la cartera comercial es de un 2.7% al cierre de 2020, en comparación con el 1.5% del mismo periodo en 2019; este aumento se debió básicamente por la situación económica por la que atraviesan nuestros clientes derivado de la pandemia de Covid-19. Por otra parte, la cobertura de la cartera vencida se encuentra en niveles adecuados, alcanzando el 180.7% al cierre 2020.

Los indicadores de rentabilidad operativa sobre activos y capital al 2020 fueron del 8.6% y 17.4%

respectivamente mientras que en 2019 fueron del 8.9% y 17.6%, derivado del aumento en la utilidad por el aumento en los ingresos; cabe hacer mención que el apalancamiento² de PDN es del 0.93 al cierre de 2020 mientras que al cierre de 2019 fue de 1.14

El MIN de la empresa se encuentra en un 17.5% que, aunque disminuyó ligeramente con respecto al 2019, 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 32.7% al cierre 2020.

²Apalancamiento= Pasivo Total / Capital Contable Total

DISPONIBILIDADES

A diciembre de 2020 las disponibilidades ascendieron a \$14 millones, éstas reflejan un aumento por \$5 millones.

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

Al cierre de 2020 los títulos disponibles para negociar que tiene PDN ascienden a \$308 millones, los cuales están invertidos en pagarés bancarios e instrumentos de deuda gubernamentales, reflejan un aumento del 86.9% derivado de la disposición de líneas de crédito.

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	2020	2019	2018
Actividad empresarial o comercial	2,451	2,420	2,229
Créditos a entidades financieras no bancarias	3	2	6
Total Cartera Vigente	2,454	2,422	2,235

Integración Cartera Vencida

*Millones de pesos

Concepto	2020	2019	2018
Créditos Comerciales	69	36	30
Créditos a Entidades Financieras no bancarias	-	-	-
Total Cartera Vencida	69	36	30

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.

CALIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA

Créditos Comerciales con cifras en millones de pesos

Grado de Riesgo	2020		Porcentaje reserva vs cartera	2019		Porcentaje reserva vs cartera	2018		Porcentaje reserva vs cartera
	Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas		Saldo Cartera	Reservas Preventivas	
A-1	1,005	5.33	0.5%	962	4.91	0.5%	925	5	0.5%
A-2	378	4.45	1.2%	490	5.74	1.2%	368	4	1.2%
B-1	153	2.65	1.7%	166	2.95	1.8%	207	4	1.8%
B-2	190	4.29	2.3%	155	3.53	2.3%	123	3	2.2%
B-3	292	9.89	3.4%	271	9.22	3.4%	228	8	3.3%
C-1	190	13.74	7.2%	117	8.98	7.7%	133	9	7.1%
C-2	98	12.20	12.4%	112	13.92	12.5%	93	11	12.0%
D	177	51.51	29.0%	160	43.10	26.9%	172	46	26.7%
E	40	19.88	50.1%	25	12.41	49.3%	17	8	49.5%
Total	2,523	124	4.91%	2,459	105	4.26%	2,265	98	4.32%

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 2020 el 80% de la cartera se ubica en un nivel de riesgo (A y B), mientras que 2019 el 83% y al cierre de 2018 el 82%, por lo que se puede observar una constante en el nivel de riesgo y teniendo un margen del 4.91% de reserva que genera la cartera en 2020.

BIENES ADJUDICADOS

Los bienes adjudicados pasaron de \$74 millones al cierre de 2019 a \$75 millones al mismo periodo de 2020, debido principalmente a la rotación 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	2020	2019	2018
De corto plazo	777	581	512
De largo plazo	298	362	238
Total préstamos bancarios y otros organismos	1,075	944	750

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 153/10303/2019 de fecha 17 de mayo de 2019, mediante el cual se actualizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores bajo el número 3424-4.16-2019-006 y se aprobó la ampliación del programa hasta por 5 (cinco) años a partir de la fecha

de autorización y oficio número 153/11274/2020 de fecha 13 de septiembre de 2020 mediante el cual se actualizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores bajo el número 3424-4.16-2020-007 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 2020 las emisiones vigentes del Programa son las siguientes:

Certificados Bursátiles de Corto Plazo	Saldo Principal	Fecha Emisión	Fecha Vencimiento	Garantía
Clave de pizarra: PDN 00120	100	20/08/2020	04/03/2021	Quirografario
Clave de pizarra: PDN 00220	162	10/09/2020	20/05/2021	Quirografario

IMPUESTOS DIFERIDOS

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

	2020	2019	2018
ISR diferido activo:			
Estimación preventiva para riesgos crediticios	37	31	29
Bienes adjudicados	0	0	0
Reserva para bienes adjudicados	4	3	3
Inmuebles mobiliario y equipo	0	0	0
Créditos diferidos	9	10	9
Pasivos acumulados	0	0	0
ISR diferido activo	50	44	41
ISR diferido (pasivo):			
Activos diferidos	- 10	- 10	- 9
ISR diferido pasivo	- 10	- 10	- 9
Total Activo	40	34	32

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 2020 no hubo pago de dividendos.

CAPITAL SOCIAL

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 4 de julio de 2019 se aprobó incrementar el capital social variable de la Entidad en la cantidad de \$82 millones de pesos, mediante la emisión de 81,825,754 acciones nominativas, más una prima en suscripción de dichos títulos de \$3.626556 pesos por acción, que equivalen a \$297 millones de pesos.

Dicho aumento en el capital por un total de \$379 millones de pesos fueron pagados por los accionistas Factoring Corporativo, S.A. de C.V., SOFOM E.R. y Tradd Street Holdings, LLC mediante la capitalización de los dividendos decretados en la Asamblea del 2 de julio de 2019, lo cual se ve reflejado en la cuenta del Capital contribuido al cierre 2019.

Asimismo, se aprobó la transmisión de las acciones propiedad de Operadora de Servicios Lola, S.A. de C.V. a favor del accionista Factoring Corporativo, S.A. de C.V., SOFOM E.R. Con base en lo anterior, la participación de este último en el capital social de la Entidad correspondía al 72%.

Posteriormente, con fecha 8 de agosto de 2019 se celebró Asamblea General Extraordinaria de Accionistas en la cual se aprobó la compraventa de acciones entre Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM E.R. y Tradd Street Holdings, LLC, operación que fue autorizada por la Comisión Federal de Competencia Económica.

Por lo que, al cierre 2019, Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM E.R cuenta con el 96% de la participación accionaria de Portafolio de Negocios.

Por último, con fecha 9 de marzo de 2020 mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas se aprobó incrementar el capital social en su parte variable con la capitalización de la prima en suscripción de acciones equivalentes a \$297 millones, en consecuencia, el capital social suscrito y pagado queda en \$674 millones.

Con fecha 20 de julio de 2020 se aprobó la transmisión de acciones representativas del capital social del señor Alfredo Chedraui Obeso en favor de las sociedades Preser, S.A. de C.V. y Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM, ER

Al cierre del 4T20, Factoring Corporativo, S.A. de C.V. SOFOM E.R cuenta con el 99.9% de la participación accionaria de Portafolio de Negocios y Preser, S.A. de C.V. con el 0.01% restante.



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 2020 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. 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.
- ii. Se revisaron y actualizaron los manuales de políticas y procedimientos, cambios en los procesos de la compañía y mejoras en los controles internos.
- iii. Se dio respuesta a los requerimientos de las Autoridades Supervisoras y se cumplió con la entrega de la información requerida por la regulación externa.
- iv. Conforme al plan de trabajo establecido al inicio del año, se trabajó en diversas actividades en materia de Auditoría Interna.
- v. 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	2020	2019	2018
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	0
Total	0	0	0

A diciembre de 2020, la Entidad realizó las siguientes operaciones con partes relacionadas:

Ingresos	2020	2019	2018
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	2	143	12
Gastos	2020	2019	2018
Operadora de Negocios CCV, S.A. de C.V. Arrendamiento de inmuebles	0	5	4
Grupo Administrador Empresarial, S.A. de C.V.	69	65	55

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 dos Consejeros Independientes.

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.
- Las decisiones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes.

El Consejo de Administración fue ratificado por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 13 de enero de 2020. 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	8 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.
Roberto González Hornedo	Secretario Propietario	12 años	<ul style="list-style-type: none"> • Socio Fundador de González Hornedo y Asociados, S.C. • Abogado por la Escuela Libre de Derecho, Maestría en Administración de empresas
Carlos García Mangin Gammeltoft	Miembro Propietario	12 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Adjunto de Portafolio de Negocios • Licenciatura en Administración
Joaquín González Gutiérrez	Miembro Propietario	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Adjunto Factoring Corporativo, S.A. de C.V. • Lic. en Contaduría Pública
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
Leandro Payró Villela	Consejero Independiente Propietario	12 años	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de PDN hasta el cierre 2018, Fundador de Centro de Cómputo y Ventas SA de CV • Licenciado en Administración de Empresas

3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibidas durante el año 2020 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. Astrid Yenny Cano Castellanos - **Directora General**

L.C. Marco Antonio Barriguete Hernández - **Director de Contraloría**

L.C. Ana Lilia Arroyo Ruíz - **Subdirectora de Contabilidad**

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.



**PORTAFOLIO
DE NEGOCIOS**

Portafolio de Negocios, S.A. de C.V. SOFOM, Entidad Regulada
Blvd. Adolfo López Mateos 1895, Col. Los Alpes, Cd. de México, C.P. 01010