



# FINANCIERA INDEPENDENCIA

TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA:  
EL MOTOR PARA LOS MEJORES RESULTADOS

**INFORME ANUAL 2022**

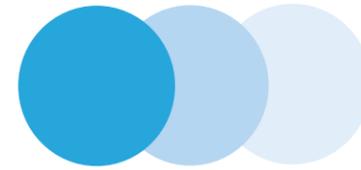




# FINANCIERA INDEPENDENCIA

TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA:  
EL MOTOR PARA LOS MEJORES RESULTADOS

**INFORME ANUAL 2022**



# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

|   |   |
|---|---|
| Mensaje del Presidente del Consejo<br>y del Director General..... | 4 |
|---|---|

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>LO MÁS DESTACADO DE 2022</b> ..... | 8 |
|---------------------------------------|---|

## CAPÍTULO UNO

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Los hitos de nuestra historia ..... | 10 |
|-------------------------------------|----|

## CAPÍTULO DOS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ¿Quiénes somos y qué hacemos? ..... | 18 |
|-------------------------------------|----|

## CAPÍTULO TRES

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Nuestros negocios ..... | 40 |
|-------------------------|----|

## CAPÍTULO CUATRO

|  |    |
|--|----|
| Cultura de administración de riesgos ..... | 66 |
|--|----|

## CAPÍTULO CINCO

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Soporte operativo integral ..... | 76 |
|----------------------------------|----|

## CAPÍTULO SEIS

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Transformación digital ..... | 84 |
|------------------------------|----|

## CAPÍTULO SIETE

|   |    |
|---|----|
| Compromiso con la formación de capital humano ..... | 92 |
|---|----|

## CAPÍTULO OCHO

|  |     |
|--|-----|
| De la mano y en apoyo a la comunidad ..... | 100 |
|--|-----|

## CAPÍTULO NUEVE

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Desempeño financiero ..... | 110 |
|----------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Nuestro Consejo de Administración ..... | 130 |
|---|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Nuestros principales directivos ..... | 132 |
|---------------------------------------|-----|

## INTRODUCCIÓN

# Mensaje del Presidente del Consejo y del Director General



**INTEREST INCOME**  
In 1Q23 Interest Income was Ps. 1,22 billion, that is Ps. 108 million above 1Q22 or a 10% YoY expansion. This was driven by a 4% YoY expansion on our loan portfolio.

During 1Q23 Financial Margin was Ps. 1,05 billion, that is Ps. 77 million above 1Q22, or an 8% YoY expansion. The expansion is due to Interest Expenses outpacing top line performance YoY. Despite witnessing a hike on reference rates on a yearly basis, our funding strategy has been effective in the absorption of any major impacts. The overall effective rate on our funding accounts passed a 200bp YoY increase, to 12.3%, despite the 480 and 442 bp increase in the reference rates in Mexico and the US.

|                                       | 1Q22  | 1Q23  | %     | 1Q22  | 1Q23  | %     |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Net Interest Income                   | 288.9 | 318.4 | 11.0% | 238.9 | 268.0 | 11.3% |
| Non-Interest Income                   | 196.1 | 209.0 | 10.7% | 166.1 | 148.9 | 9.0%  |
| Total Income                          | 485.0 | 527.4 | 10.9% | 405.0 | 416.9 | 10.3% |
| Operating Expenses                    | 337.8 | 347.8 | 1.5%  | 337.8 | 337.5 | 0.1%  |
| Provision for Credit Losses           | 147.2 | 147.2 | 0.0%  | 147.2 | 147.2 | 0.0%  |
| Income Tax Expense                    | 14.0  | 14.0  | 0.0%  | 14.0  | 14.0  | 0.0%  |
| Other Expenses                        | 0.0   | 0.0   | 0.0%  | 0.0   | 0.0   | 0.0%  |
| Net Income                            | 106.0 | 115.4 | 8.9%  | 106.0 | 115.4 | 8.9%  |
| Net Income per Share                  | 1.06  | 1.15  | 8.9%  | 1.06  | 1.15  | 8.9%  |
| Operating Income                      | 151.7 | 173.6 | 14.4% | 151.7 | 173.6 | 14.4% |
| Operating Income per Share            | 1.52  | 1.74  | 14.4% | 1.52  | 1.74  | 14.4% |
| Operating Expenses                    | 337.8 | 347.8 | 1.5%  | 337.8 | 347.8 | 1.5%  |
| Operating Expenses per Share          | 3.38  | 3.48  | 1.5%  | 3.38  | 3.48  | 1.5%  |
| Provision for Credit Losses           | 147.2 | 147.2 | 0.0%  | 147.2 | 147.2 | 0.0%  |
| Provision for Credit Losses per Share | 1.47  | 1.47  | 0.0%  | 1.47  | 1.47  | 0.0%  |
| Income Tax Expense                    | 14.0  | 14.0  | 0.0%  | 14.0  | 14.0  | 0.0%  |
| Income Tax Expense per Share          | 0.14  | 0.14  | 0.0%  | 0.14  | 0.14  | 0.0%  |
| Other Expenses                        | 0.0   | 0.0   | 0.0%  | 0.0   | 0.0   | 0.0%  |
| Other Expenses per Share              | 0.00  | 0.00  | 0.0%  | 0.00  | 0.00  | 0.0%  |
| Net Income                            | 106.0 | 115.4 | 8.9%  | 106.0 | 115.4 | 8.9%  |
| Net Income per Share                  | 1.06  | 1.15  | 8.9%  | 1.06  | 1.15  | 8.9%  |

## EN 2022, NUESTRA ESTRATEGIA SE TRADUJO EN LOS MEJORES RESULTADOS HISTÓRICOS DEL GRUPO.

Nuestro enfoque en el mercado del crédito individual para la población hispana en Norteamérica rindió frutos, con un sano crecimiento de la cartera y el fortalecimiento de nuestro balance.

En un entorno global desafiante, en el que las presiones inflacionarias alcanzaron niveles no observados en las últimas décadas, pudimos estar presentes para nuestros clientes, mantuvimos la calidad de nuestro portafolio y logramos contener el impacto en nuestros gastos. También pudimos mitigar el impacto de los incrementos de tasa en nuestra rentabilidad.

Continuamos trabajando en el desarrollo de habilidades distintivas del manejo de riesgo de crédito, la utilización de tecnología para lograr la convivencia efectiva del mundo digital y de nuestras sucursales, así como en la construcción de una cultura única en la que la innovación es parte de nuestra labor diaria.

Hemos logrado un balance entre riesgo y eficiencia que nos permite obtener

retornos de capital muy atractivos en México y continuar nuestra inversión en crecimiento en Estados Unidos, donde la gran oportunidad que existe en nuestro nicho permitirá maximizar el retorno. Nuestros resultados son producto de un proceso permanente de innovación que se enfoca en la rentabilidad de largo plazo, balanceando riesgo y escala, con la flexibilidad de adaptarse a periodos abruptos y difíciles.

Vale destacar aquí algunos puntos de Financiera Independencia que hacen posible estos resultados:

Primero, nuestro talento. Nuestra Fuerza Imparable tiene un conocimiento profundo del mercado y del segmento al que servimos. Nos esmeramos en crear una meritocracia en la que el talento y la dedicación son los únicos límites para el desarrollo personal.

Segundo, la reafirmación de nuestro enfoque de negocio. Nos hemos concentrado en negocios en los que nuestra habilidad de manejo de riesgo de crédito y nuestra innovación digital nos permiten obtener retornos atractivos.

Tercero, innovación orientada a maximizar el impacto de nuestros colaboradores a través de herramientas digitales. Nuestra captación de clientes inicia, en la mayoría de los casos, por un primer contacto digital y a través de herramientas móviles permitimos a nuestros colaboradores ayudarnos a potenciar nuestro alcance.

Y cuarto, la inspiración que proviene de servir a personas generalmente excluidas del sistema financiero tradicional, ayudándolas a cumplir sus objetivos y sus sueños. Por casi tres décadas, hemos estado comprometidos con el bienestar

de las familias, las emprendedoras y los pequeños comerciantes que confían en el uso de los servicios de crédito. Personas, familias y trabajadores con quienes sostenemos una relación de largo plazo.

Agradecemos a todos nuestros colaboradores por su esfuerzo diario y a los miembros del Consejo de Administración por su valiosa guía estratégica y su confianza, ya que son piezas fundamentales para que Financiera Independencia siga creando el mayor valor económico y social posible.

**José L. Rión Santisteban**

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**Eduardo Messmacher Henríquez**

DIRECTOR GENERAL

LO MÁS  
DESTACADO  
DE 2022

320,405

CLIENTES TOTALES

PS. 8,560

MILLONES

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

4,658

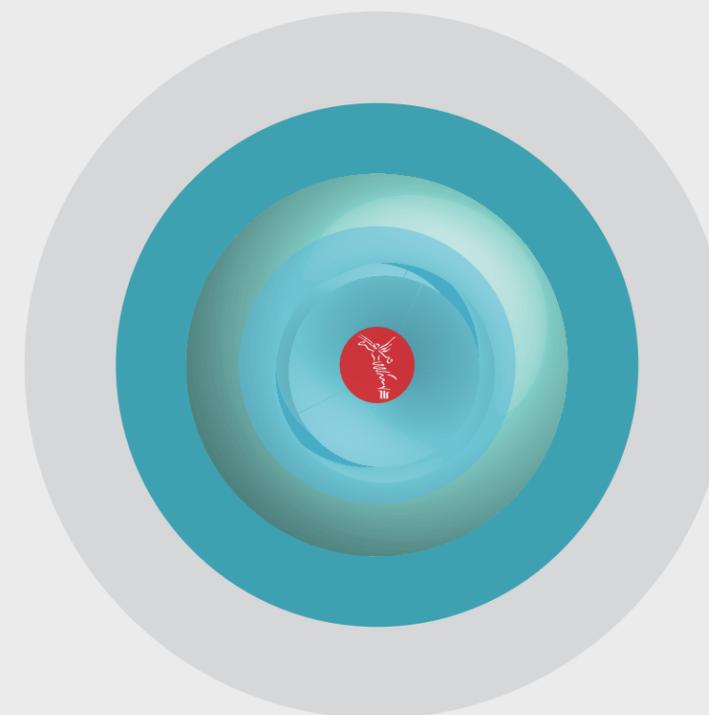
COLABORADORES

346

SUCURSALES

1.85

PS.  
UTILIDAD  
POR ACCIÓN



6.7%

ÍNDICE DE  
CARTERA  
VENCIDA

13.6%

RETORNO  
SOBRE  
CAPITAL  
CONTABLE

PS. 625

MILLONES

RESULTADO NETO

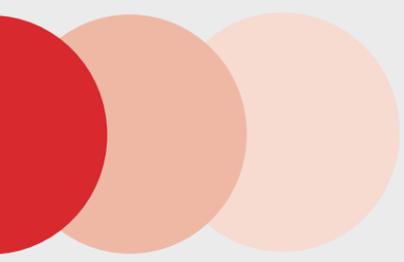
40.6%

FORTALEZA PATRIMONIAL

CAPÍTULO UNO

# Los hitos de nuestra historia





## A LO LARGO DE SUS 29 AÑOS DE HISTORIA,

**Financiera Independencia** ha sido una empresa líder en el mercado del microcrédito en México. Su trayectoria exitosa la ha llevado a cruzar fronteras, exportando su modelo de negocio a Estados Unidos para servir a clientes en otros países con la misma pasión y calidad que la han distinguido desde siempre.

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

1993

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

1994

Se inaugura el primer Centro Operativo en León, Guanajuato.

1999

Obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

2003

Entrada al mercado de los microcréditos para autoempleados.

2004

Un millón de préstamos otorgados.

2005

**2007**

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

**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 internacional de deuda.

**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, EE. UU.

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

**2017**

Financiera Independencia celebra su 25º aniversario.

**2018**

Integración operativa en una sola plataforma de negocio.

**2019**

Se implementa estrategia para hacer frente a la pandemia de covid-19. Estratégicamente, regresa a su core logrando la desinversión exitosa de su negocio de crédito grupal, fortaleciendo su estructura y su balance. Se anuncia la firma del acuerdo de venta del negocio de crédito de nómina.

**2020**

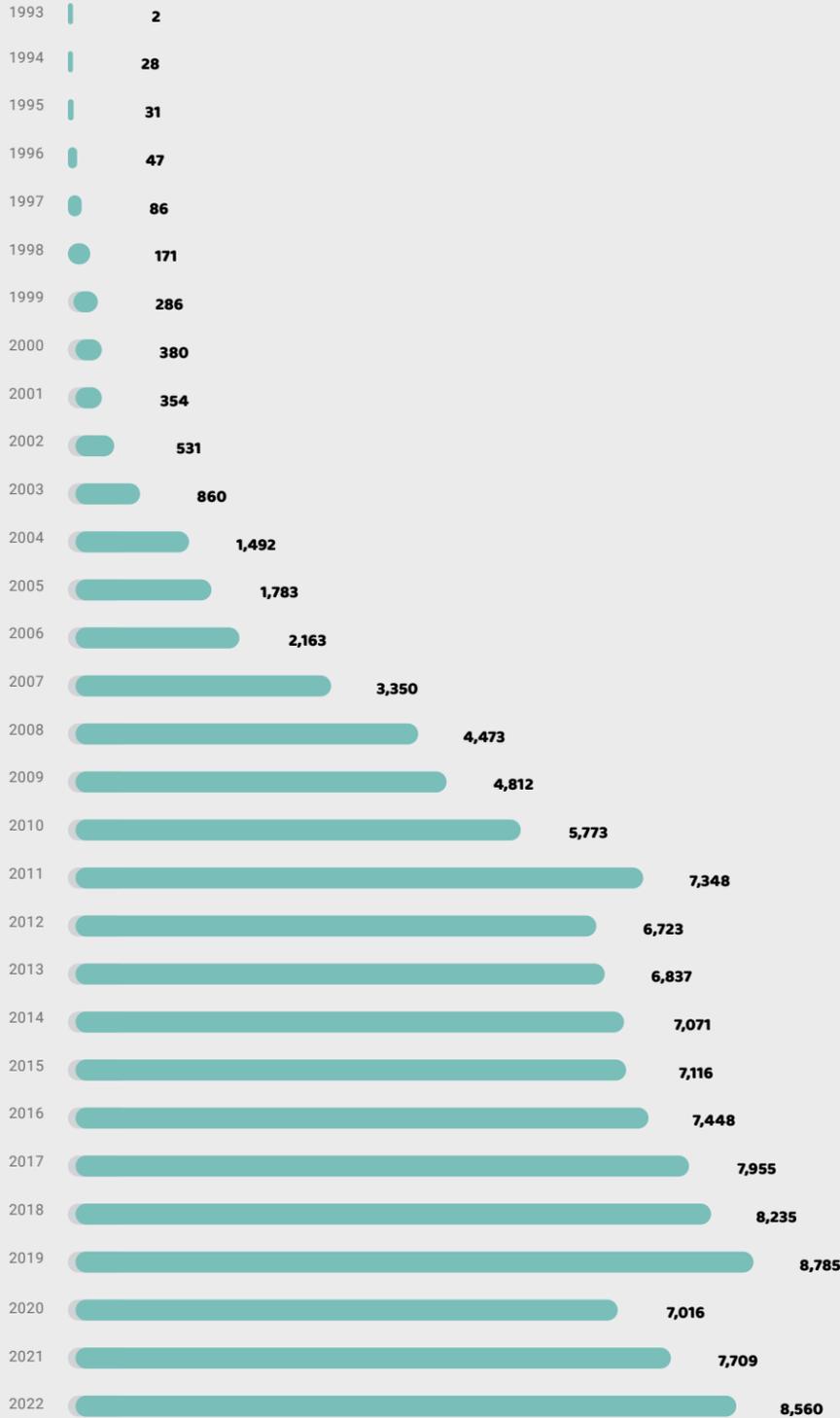
Se anuncia la firma del acuerdo de venta de Finsol Brasil. Apoyo Financiero Inc. (AFI) obtuvo una licencia para otorgar créditos como Consumer Lender en Arizona.

**2021**

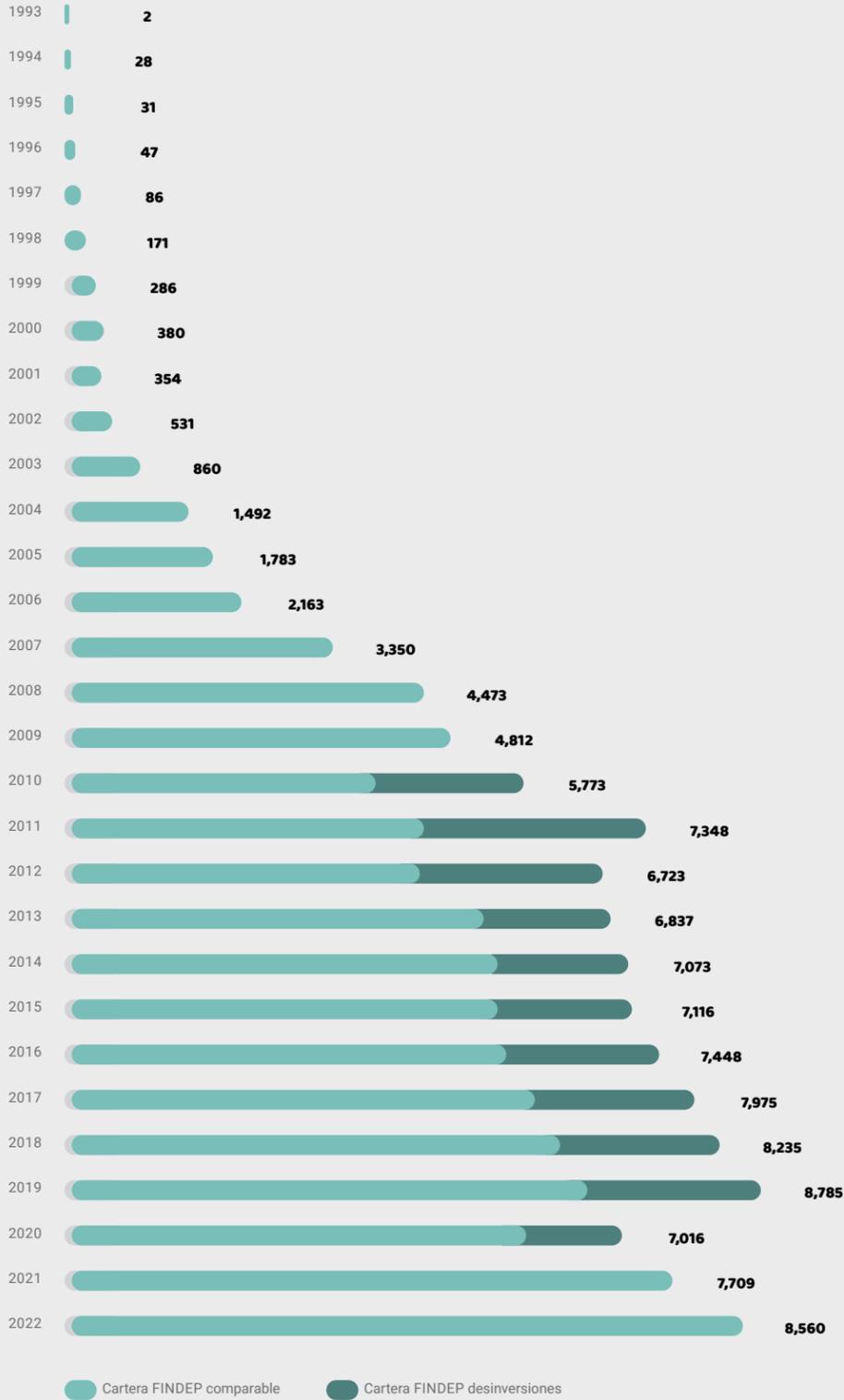
Apoyo Financiero Inc. (AFI) obtuvo una licencia para otorgar créditos como Regulated Lender en Texas. Financiera Independencia entregó los mejores resultados en la historia de la compañía, con un balance más sólido nunca antes visto.

**2022**

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL (MILLONES DE PESOS)



CARTERA DE CRÉDITO TOTAL (MILLONES DE PESOS)



CAPÍTULO DOS

# ¿Quiénes somos y qué hacemos?



Somos líderes en brindar inclusión financiera a comunidades hispanas desatendidas en Norteamérica a través de créditos responsables y seguros.

Nos distinguimos por dar 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 sub-atendidos por parte de la banca. Se trata de un mercado poco penetrado financieramente, con una escala y una dinámica demográfica favorable que aportan fundamentos sólidos para construir una trayectoria de crecimiento de largo plazo para nuestra empresa.

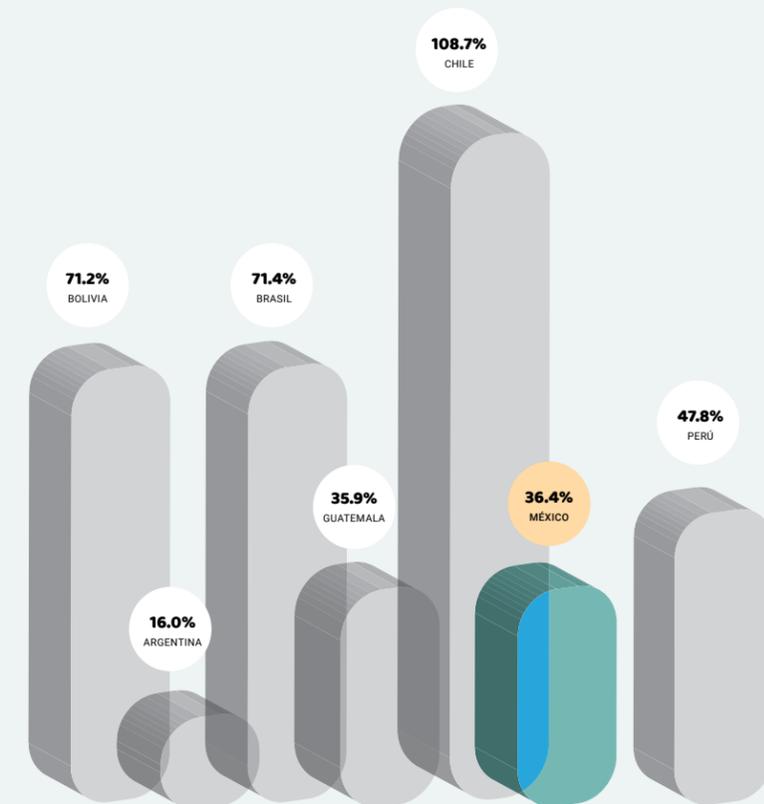
Nuestro mercado objetivo son, principalmente, personas que ganan entre uno y dos salarios mínimos mensuales de la Ciudad de México (entre Ps.7,812 y Ps.15,624 por mes). Con base en información recopilada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), este segmento poblacional representa más de 27.2 millones, o más del 52.1% de la población activa de México, y estimamos que habíamos penetrado menos del 3.3% de todo este mercado objetivo a esa fecha. Creemos que la baja tasa de penetración de los servicios financieros creará una mayor demanda de nuestros productos.

En nuestro país, el crédito al sector privado como proporción del PIB es del 36.4%, porcentaje que refleja una baja penetración de los servicios financieros, comparado con el que se observa en otros países latinoamericanos, como Perú, Bolivia, Brasil y Chile.

México registra una perspectiva favorable de crecimiento poblacional en los segmentos de 25 a 69 años de edad, lo que se verá reflejado en una mayor demanda potencial de microcréditos en los próximos años, siendo esto una oportunidad atractiva para el crecimiento y el desarrollo de los negocios de la compañía.

En Estados Unidos, nos dirigimos, principalmente, a personas dentro de la población hispana que tienen poco o ningún historial crediticio y que requieren préstamos para iniciar sus propios negocios o enviar dinero a sus países de origen para adquirir activos o bienes duraderos. Si los latinoamericanos que viven en EE. UU. fueran un país independiente, su producto interno bruto (PIB) habría sido el quinto más grande del mundo en 2020, según el Informe del PIB latino de EE. UU. de The Latino Donor Collaborative (LDC) de 2022. Del mismo modo, aproximadamente el 30% de la población hispana en EE. UU. está "no bancarizada" o "subbancarizada".

## CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO COMO PORCENTAJE DEL PIB



Fuente: Banco Mundial

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

El objetivo estratégico de la Sociedad ha sido y es conservar su posición como un proveedor líder de microfinanciamiento personal en México, con creciente participación en los sectores de microfinanzas en Estados Unidos, manteniendo a la vez un alto nivel de rentabilidad y eficiencia. La Sociedad considera que existe un potencial de crecimiento significativo para sus operaciones en México y en EE. UU.

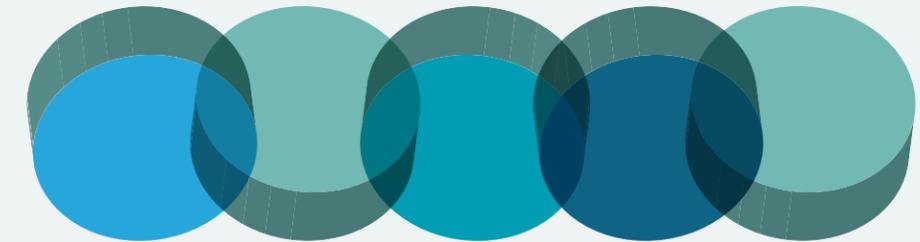
## EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE FINANCIERA INDEPENDENCIA PARA TENER UN CRECIMIENTO RENTABLE ESTÁ BASADO EN CINCO PILARES:

1

Capitalizar, en los más de 29 años de experiencia en la industria, la base de datos propietaria con más de 14.7 millones de créditos otorgados, con un modelo operativo fundamentado en su capacidad analítica y en su amplia plataforma de distribución.

2

Seguir operando en mercados donde la dinámica de población y la penetración de servicios financieros crean las bases para el crecimiento.



3

Mantener un equilibrio entre crecimiento y riesgo, apoyados en equipos analíticos e inversiones en tecnología que aseguran un manejo adecuado del riesgo.

4

Seguir posicionándonos para tener un sólido crecimiento en Estados Unidos atendiendo, principalmente, a la población latina en California.

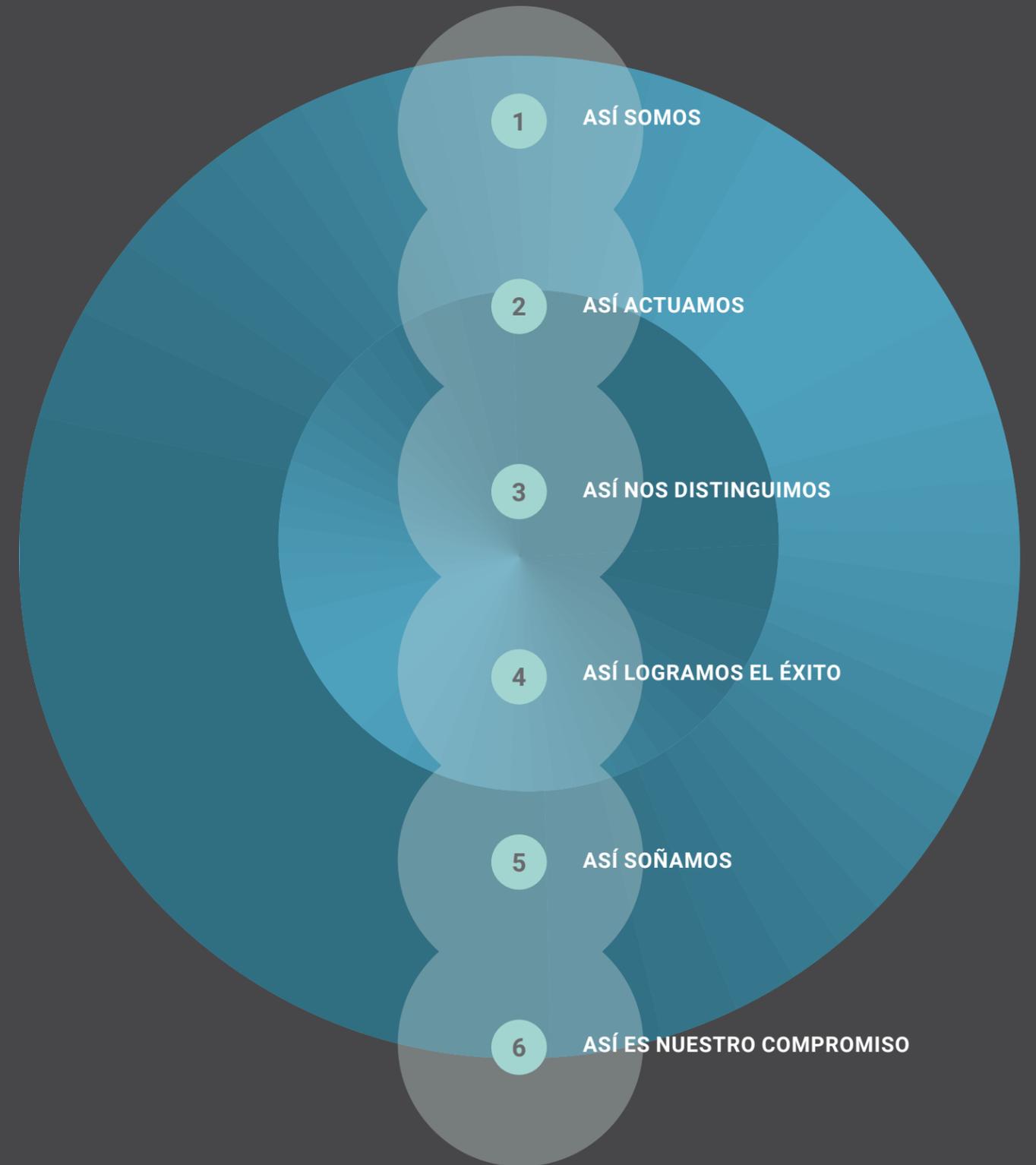
5

Maximizar el uso de tecnología de punta para mejorar las eficiencias y tener un crecimiento rentable.



# PRINCIPIOS DE FINANCIERA INDEPENDENCIA

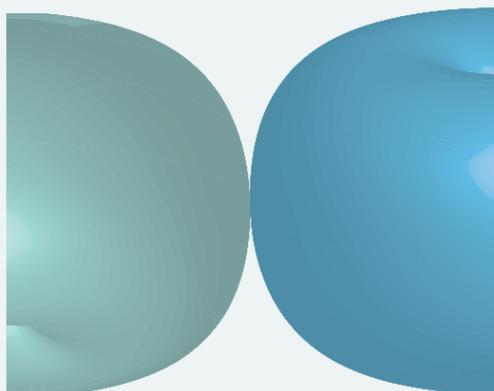
FINANCIAR LOS SUEÑOS  
DE NUESTROS CLIENTES  
CON LOS MEJORES  
PRODUCTOS, A TRAVÉS  
DE TECNOLOGÍA Y UN  
EXCELENTE SERVICIO  
PERSONALIZADO.



1

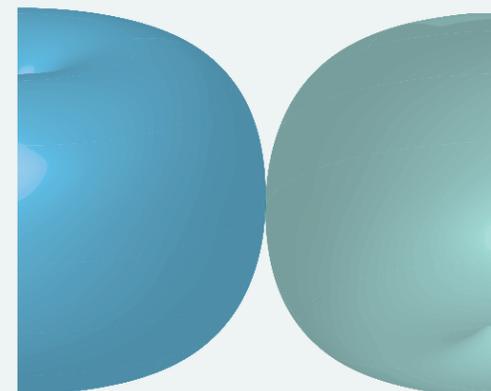
# ASÍ SOMOS

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  
ellas y somos  
su mejor opción.**

Estamos convencidos de que, mediante nuestros servicios financieros, contribuimos al progreso de nuestros clientes.



Ayudamos 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 la que viven.

TRANSFORMAMOS LA VIDA  
DE NUESTROS CLIENTES  
Y COLABORADORES,  
CUMPLIENDO SUEÑOS.

2

# ASÍ ACTUAMOS

Nos conducimos bien para lograr el crédito más importante:

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



## COMPROMISO

Asumimos nuestros retos buscando siempre la excelencia, cumplimos nuestras promesas y predicamos con el ejemplo.



## RESPECTO

Tratamos al otro con dignidad y equidad, sin importar que su condición o su forma de pensar difieran de las nuestras.



## COLABORACIÓN

Aceptamos y promovemos las nuevas ideas y entendemos el éxito como responsabilidad de todos.



## SERVICIO DE CALIDAD

Asumimos el servicio como una forma de vida, convencidos de que es la base de nuestra ruta hacia el éxito.



## HONESTIDAD

Decimos la verdad y actuamos con honradez y rectitud en todo momento.

3

# ASÍ NOS DISTINGUIMOS

Somos constantes, sólidos y confiables.

FUIMOS LOS PRIMEROS  
Y SOMOS LOS MEJORES.



Más de  
14 millones  
de sueños.



Más de  
700,000 familias  
han mejorado  
su vida.

ESTAMOS  
ORGULLOSOS  
DE HABER HECHO  
REALIDAD  
MILLONES DE SUEÑOS.

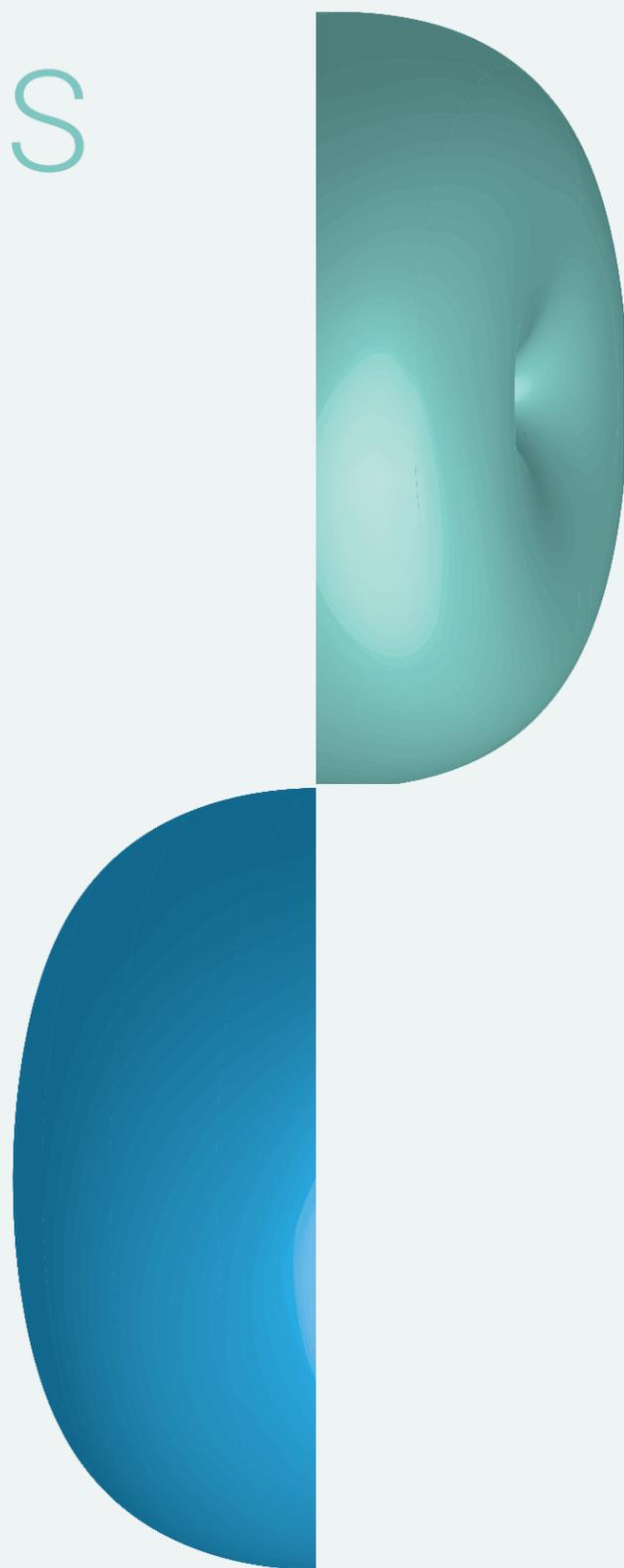
4

# ASÍ LOGRAMOS EL ÉXITO

**Combinamos la mejor tecnología con el más profundo conocimiento analítico y el mejor equipo para dar un toque humano.**

Reconocemos que nuestra gente es nuestro cimiento. Atraemos, conservamos y desarrollamos a los mejores en un ambiente abierto e incluyente.

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



**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 los cuidamos.

● **ORIGINACIÓN CON CALIDAD**

Dar crédito responsable a clientes que tienen la intención 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 LA RETENCIÓN**

Un cliente con un buen comportamiento reafirma la confianza que le concedimos. Nuestro trabajo es acompañarlo en todo el proceso con una 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 los canales más adecuados para ayudarlos a cumplir sus compromisos.

● **EFICIENCIA**

Procuramos un trato cálido y personalizado de cara a nuestros clientes, sustentado por una red operativa eficiente y procesos optimizados.

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.

¡VAMOS  
MÁS  
ALLÁ!

6

# ASÍ ES NUESTRO COMPROMISO

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

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 sus 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

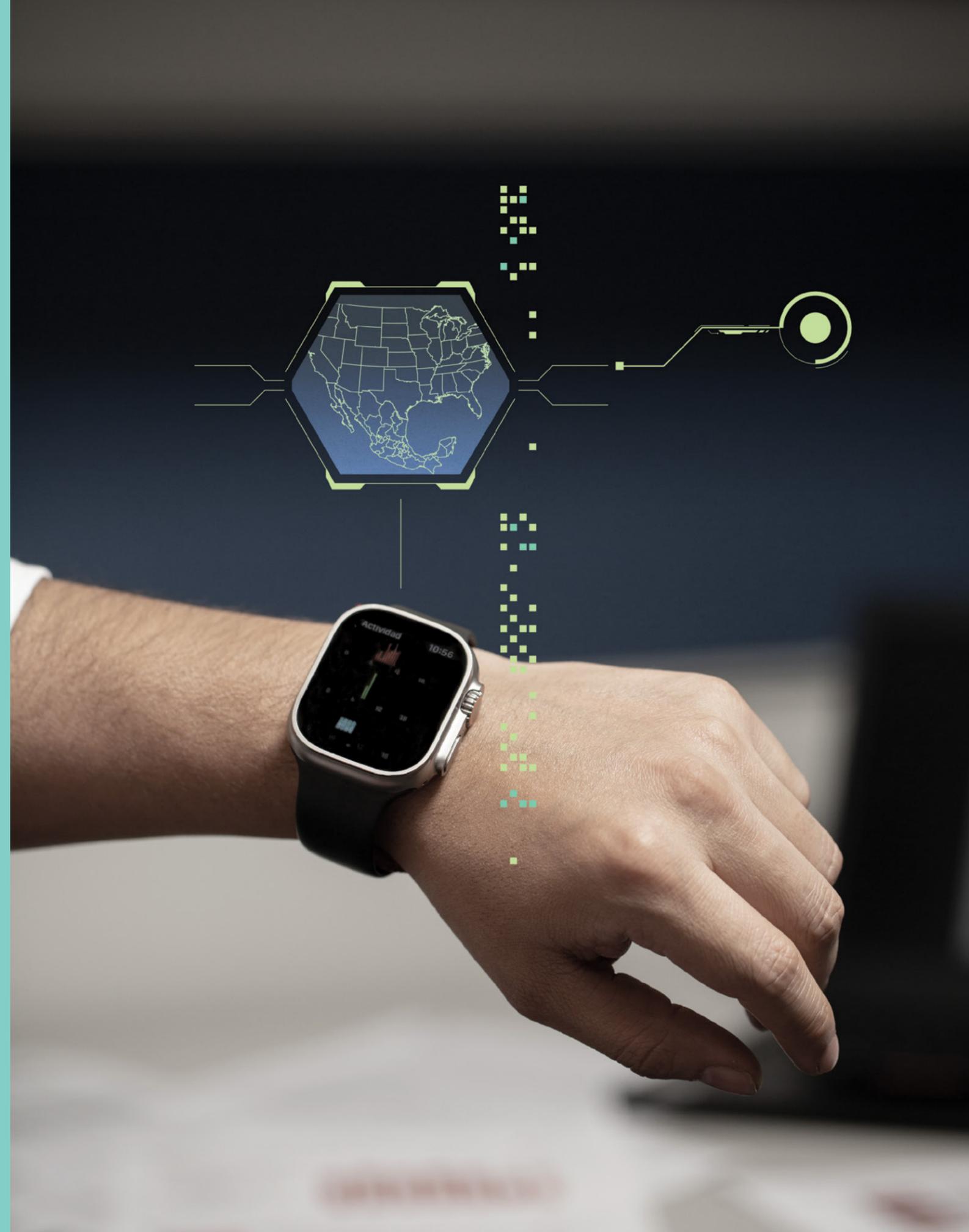
Son nuestros principales socios. Cuidamos la calidad de nuestra cartera y nuestros costos para ofrecerles certeza y beneficios.

## REGULADORES

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

CAPÍTULO TRES

# Nuestros negocios



Negocio de Crédito Individual / México

# FINANCIERA INDEPENDENCIA (FISA)

Otorgamos préstamos a personas de 18 a 69 años de edad, sean trabajadores en activo, jubilados o que desarrollen una actividad por su cuenta. Con nuestros créditos, ayudamos a la gente a atender algún imprevisto, a financiar algún proyecto, a hacer sus sueños realidad.

CLIENTES  
TOTALES

181,651

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

PS. 2,855  
MILLONES

COLABORADORES

2,878

SUCURSALES

163

ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO  
EN EL AÑO

PS. 2,072  
MILLONES

RESULTADO DE LA  
OPERACIÓN EN EL AÑO

PS. 514  
MILLONES

33%

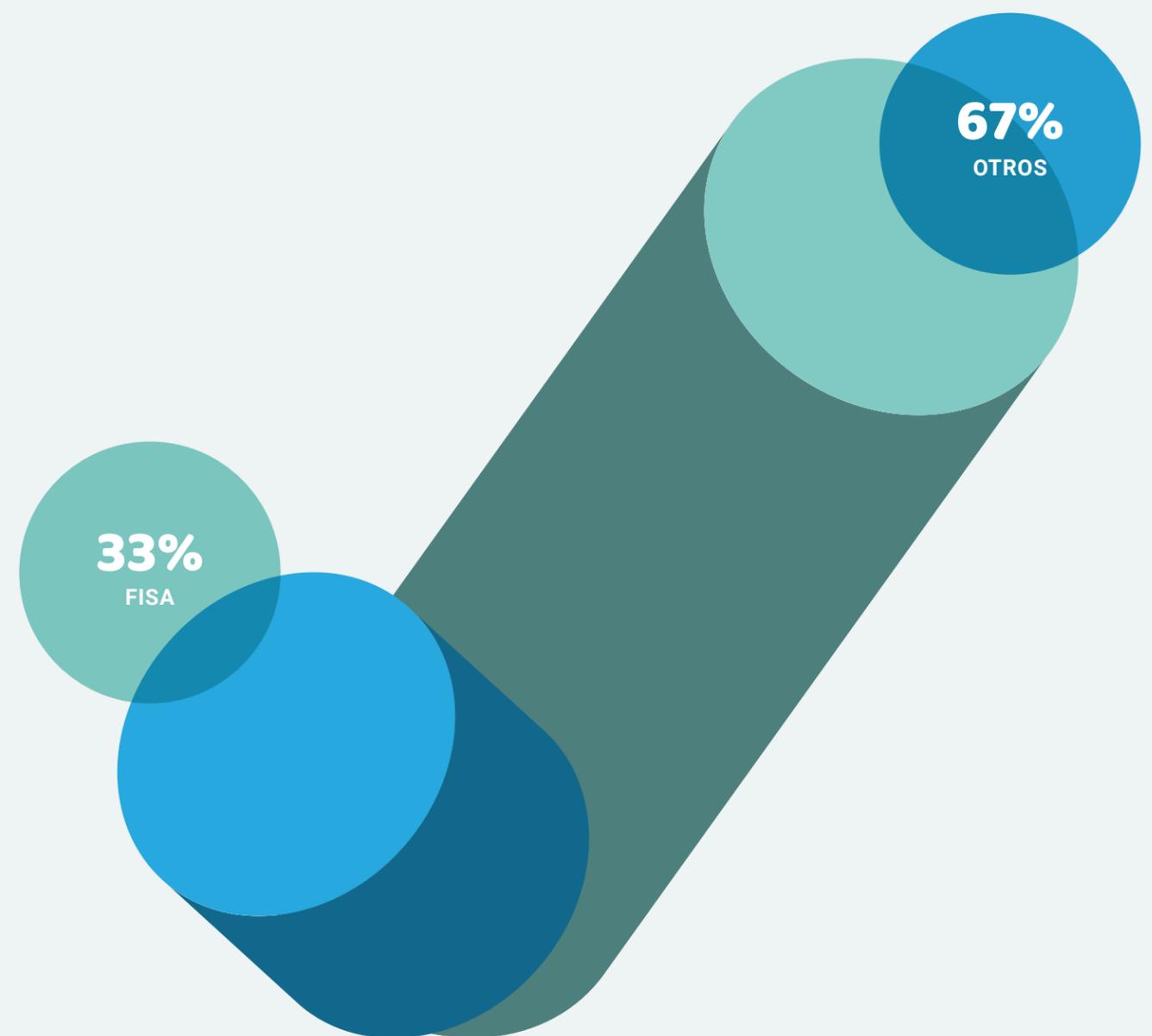
PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE LA  
CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP

**Financiera Independencia** otorga préstamos sin garantía a personas físicas que puedan 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 llamado "sector informal" o de "autoempleo".

Financiera 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 y de cumplir sus sueños.

Para acceder a un préstamo de Financiera Independencia, la persona entrega documentación, llena una solicitud de crédito y obtiene respuesta en 48 horas o menos.

PARTICIPACIÓN  
EN EL SALDO DE  
LA CARTERA  
DE CRÉDITO  
FINDEP



## NUESTRO MODELO DE ATENCIÓN

Financiera Independencia cuenta con 163 sucursales que brindan atención al público; ahí, las personas solicitan información, tramitan sus préstamos, y si son aprobados, se les entrega un cheque que pueden cobrar en alguna institución bancaria afiliada. También se les puede entregar el crédito por otros medios, como transferencias electrónicas y órdenes de pago.

Los interesados 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 hacer los pagos con cargo a tarjetas de débito o de crédito.

## NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En 2022, Financiera Independencia mantuvo su oferta de préstamos para personas del sector formal a través de su producto Credilnmediato.

Los clientes nuevos de Financiera Independencia acceden al producto Credilnmediato Simple por montos desde Ps. 3,000; los préstamos se pueden utilizar para adquirir cualquier bien o servicio y se pagan en plazos de 12 a 96 quincenas.

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

En 2022, Financiera Independencia mantuvo su oferta de préstamos para personas del sector informal a través de los productos CrediPersonal, MicroNegocio, Crédito Simple y PYMEfectivo.

Como servicios de valor agregado a sus clientes, Financiera Independencia ofrece la posibilidad de financiar seguros de vida y de desempleo a precios accesibles.

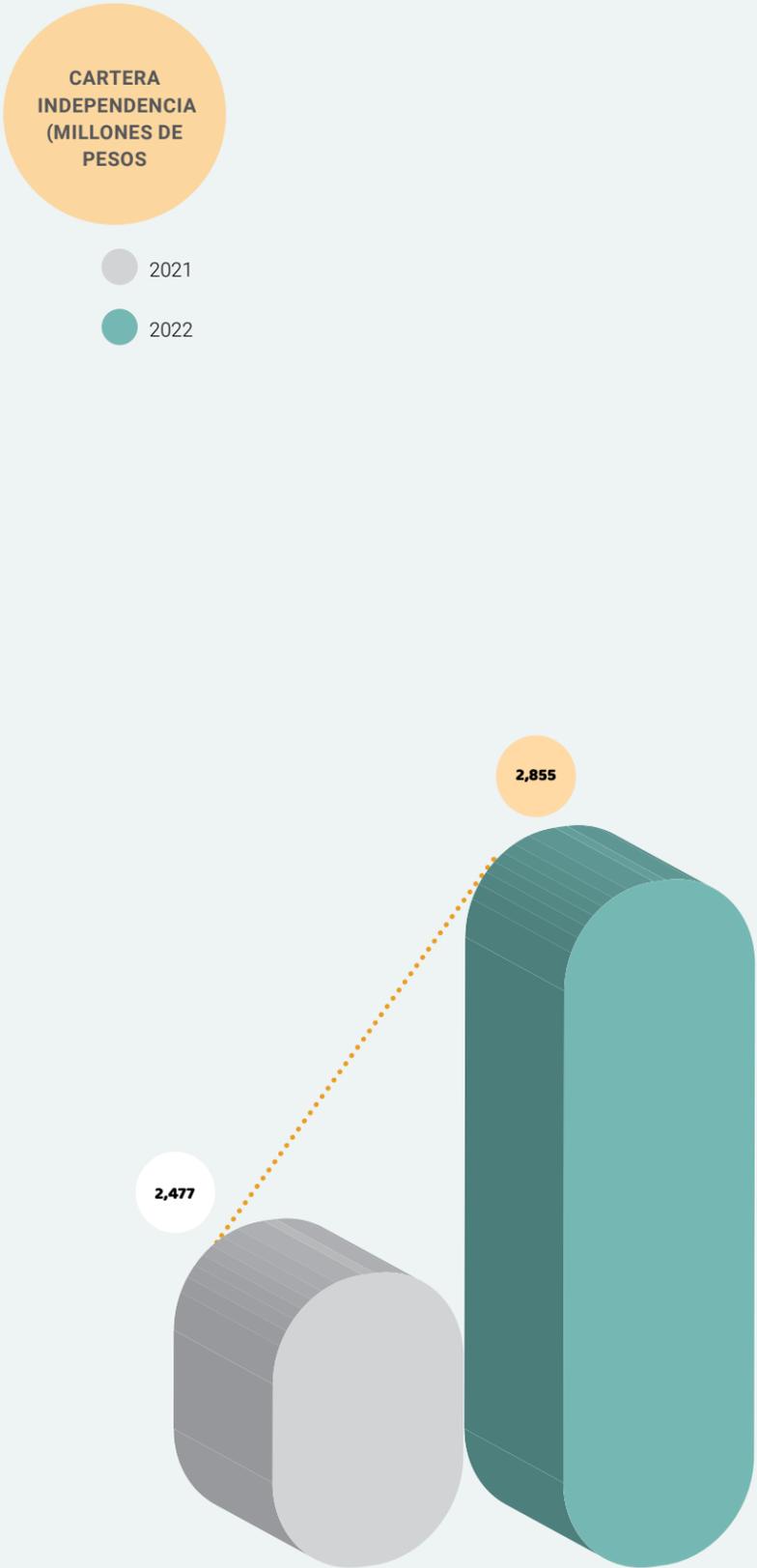
## PERSPECTIVA Y OBJETIVOS

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.

**LO MÁS DESTACADO**

En 2022, Financiera Independencia otorgó más de Ps. 2,072 millones en préstamos, beneficiando a más de 94,000 clientes.

Al 31 de diciembre de 2022, el portafolio de crédito de Financiera Independencia totalizó Ps. 2,855 millones, 15% mayor que lo registrado en diciembre de 2021. En 2022, Financiera Independencia incrementó su red de sucursales de 161 a 163.



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.

CLIENTES  
TOTALES

102,569

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

PS. 2,074  
MILLONES

COLABORADORES

1,590

SUCURSALES

156

ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO  
EN EL AÑO

PS. 1,373  
MILLONES

RESULTADO DE LA  
OPERACIÓN EN EL AÑO

PS. 297  
MILLONES

24%

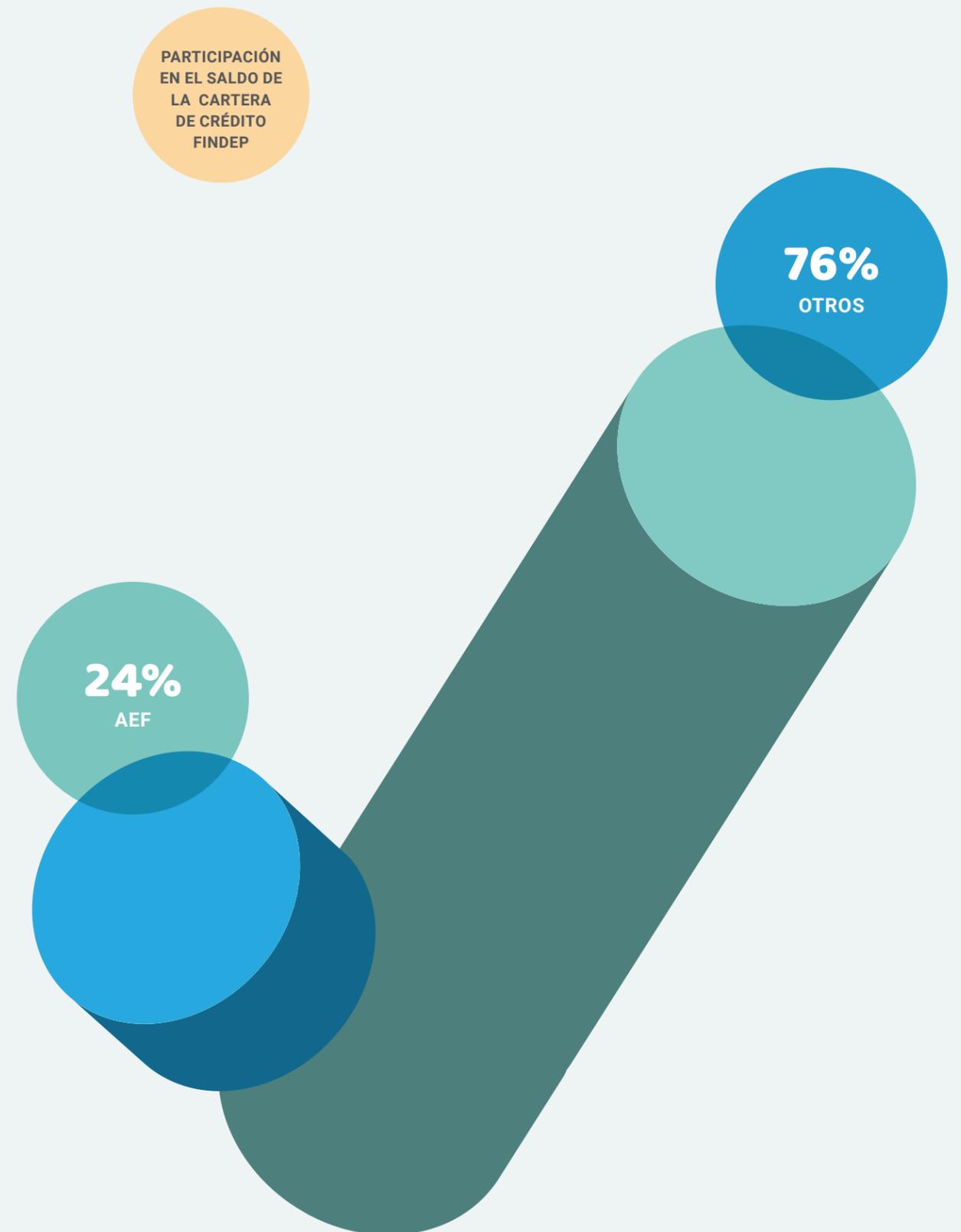
PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE LA  
CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP

## NUESTROS CLIENTES

**Apoyo Económico Familiar** otorga préstamos personales a mujeres y hombres que puedan comprobar su ingreso como empleados y también a aquellos que tienen su propio micronegocio. No se requiere aval, garantías ni que la persona empeñe ningún bien.

Desde 2005, Apoyo Económico Familiar ha financiado los sueños de miles de personas: la remodelación de la casa, la fiesta de 15 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 o menos.



## **NUESTRO MODELO DE ATENCIÓN**

AEF maneja campañas de promoción en internet y en redes sociales. Cuenta con 156 sucursales adonde 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 por internet.

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 tiene 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 Ps. 1,500 hasta Ps. 500,000, en función de la capacidad de pago de la persona. El plazo mínimo de los préstamos es de 13 semanas y el 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.

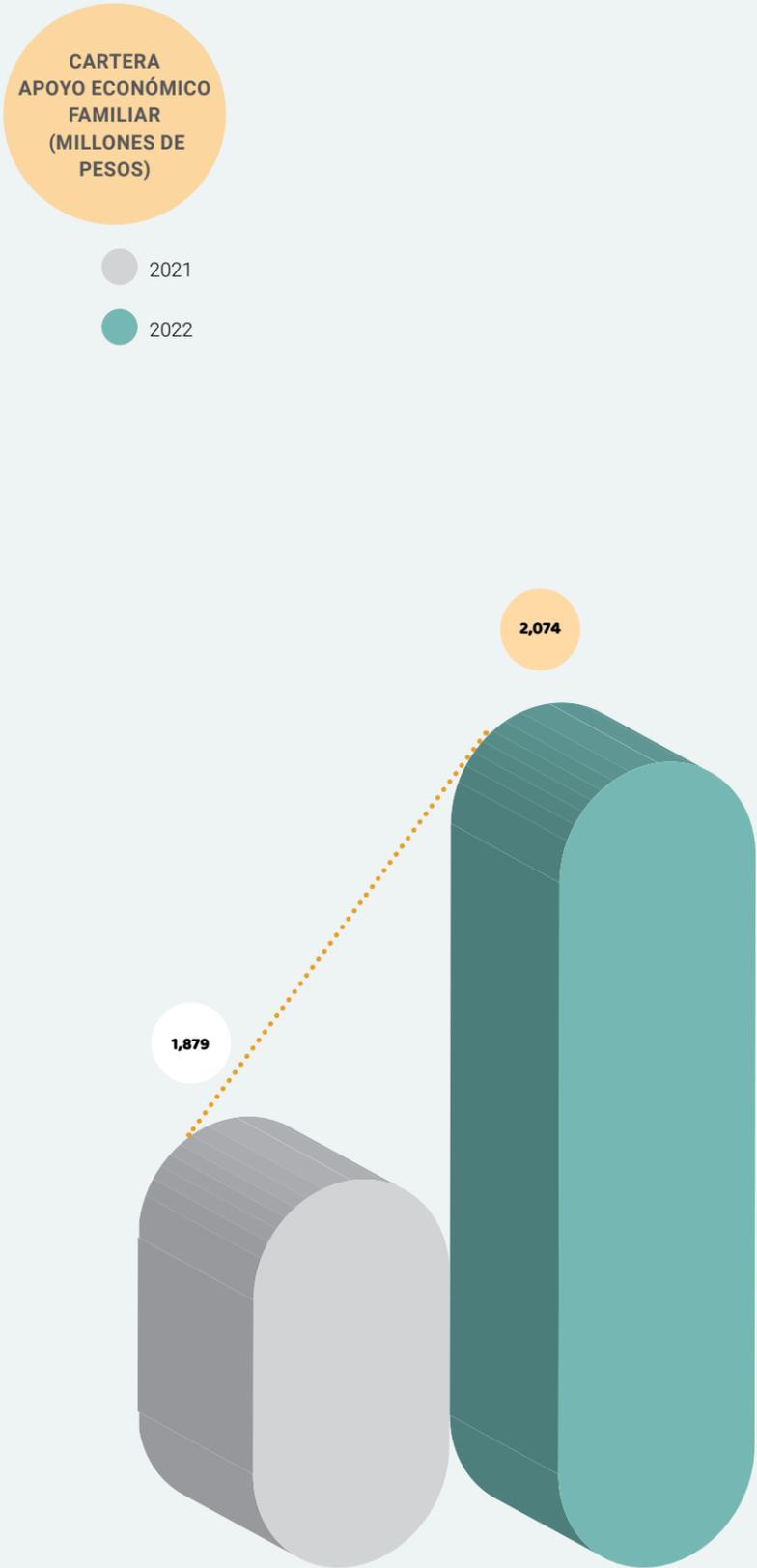
## **PERSPECTIVA Y OBJETIVOS**

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

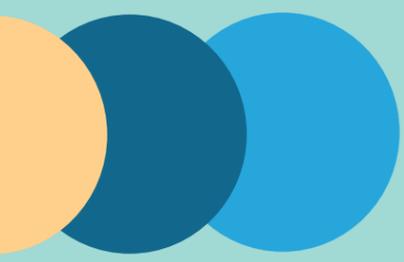
**LO MÁS DESTACADO**

En 2022, AEF otorgó más de Ps. 1,373 millones en préstamos personales, beneficiando a más de 115,000 clientes en 19 entidades federativas del país.

Al cierre de 2022, el portafolio de crédito de AEF totalizó Ps. 2,074 millones, 10% superior a lo registrado en diciembre de 2021.



Negocio de Crédito Individual / Estados Unidos



## APOYO FINANCIERO INC. (AFI)

Ofrecemos productos financieros 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 hispana de California, Arizona y Texas.

CLIENTES  
TOTALES

36,185

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

PS. 3,631  
MILLONES

COLABORADORES

190

SUCURSALES

27

ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO  
EN EL AÑO

PS. 2,406  
MILLONES

RESULTADO DE LA  
OPERACIÓN EN EL AÑO

PS. 68  
MILLONES

42%

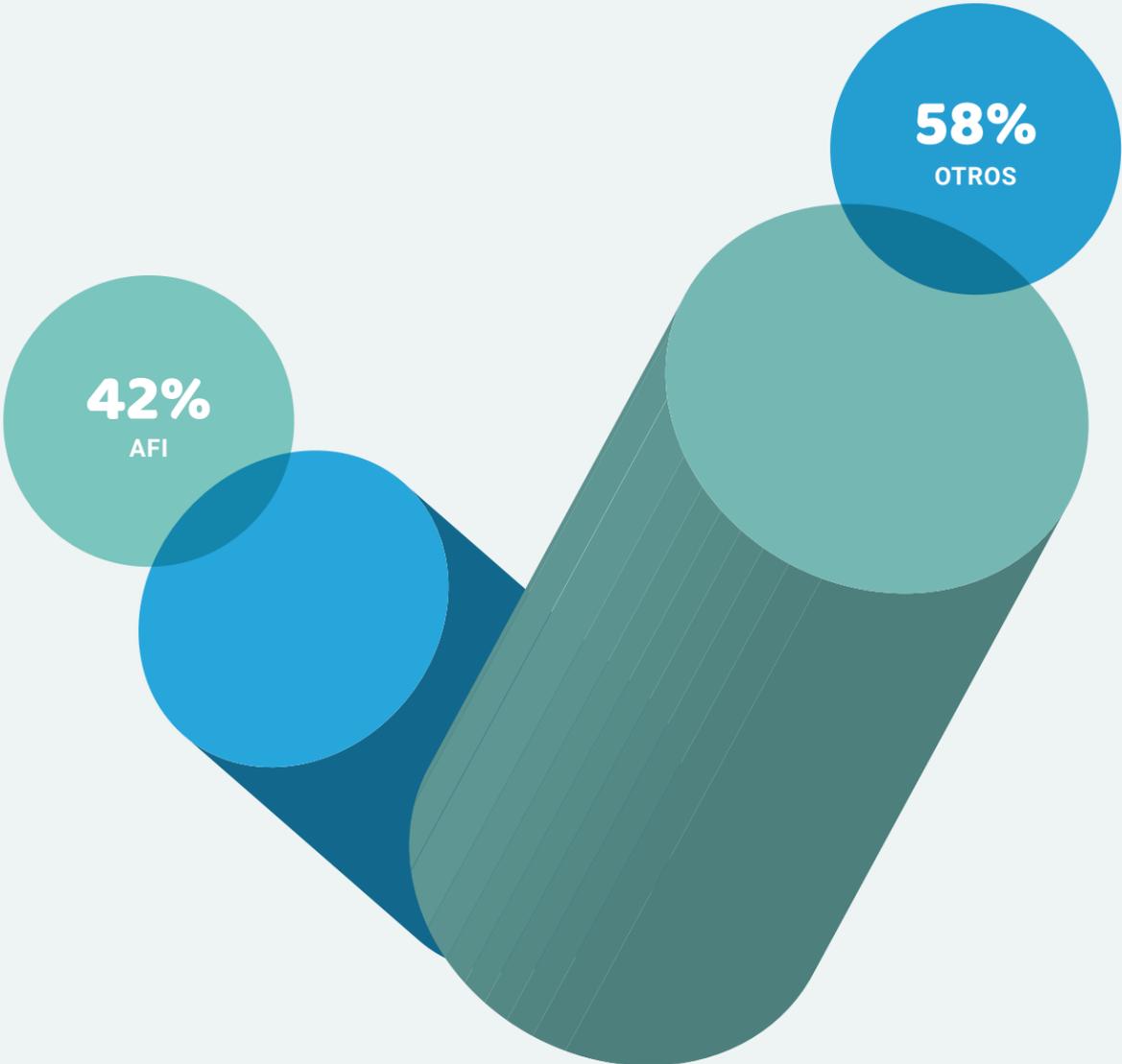
PARTICIPACIÓN EN EL SALDO DE LA  
CARTERA DE CRÉDITO DE FINDEP

**NUESTROS  
CLIENTES**

**Apoyo Financiero** otorga préstamos a personas que puedan comprobar ingresos, ya sea como empleados o como dueños de micronegocios en los estados de California, Arizona y Texas, en Estados Unidos.

Muchos de los clientes que atiende AFI pertenecen a la comunidad hispana en Estados Unidos, quienes encuentran un gran valor en poder acceder a préstamos sin la necesidad de empeñar bienes. Para pedir un préstamo de AFI, la persona entrega documentación, llena una solicitud de crédito y obtiene una respuesta ágil.

PARTICIPACIÓN  
EN EL SALDO DE  
LA CARTERA  
DE CRÉDITO  
FINDEP



## **NUESTRO MODELO DE ATENCIÓN**

Apoyo Financiero establece contacto con las personas por medio de una red de 27 sucursales o a través del *call center* en México. La entrega de información y el llenado de la solicitud de crédito por parte del cliente se llevan a cabo en una sucursal o de forma digital. Cuando el préstamo es aprobado, al cliente se le entrega un cheque en una sucursal o también tiene la posibilidad de recibir el préstamo en su tarjeta de débito.

Las personas realizan el pago de sus préstamos en las sucursales de AFI o en establecimientos mercantiles afiliados, ya sea en efectivo o mediante cheque personal. Asimismo, pueden hacer su pago a través de nuestra aplicación móvil.

## **NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

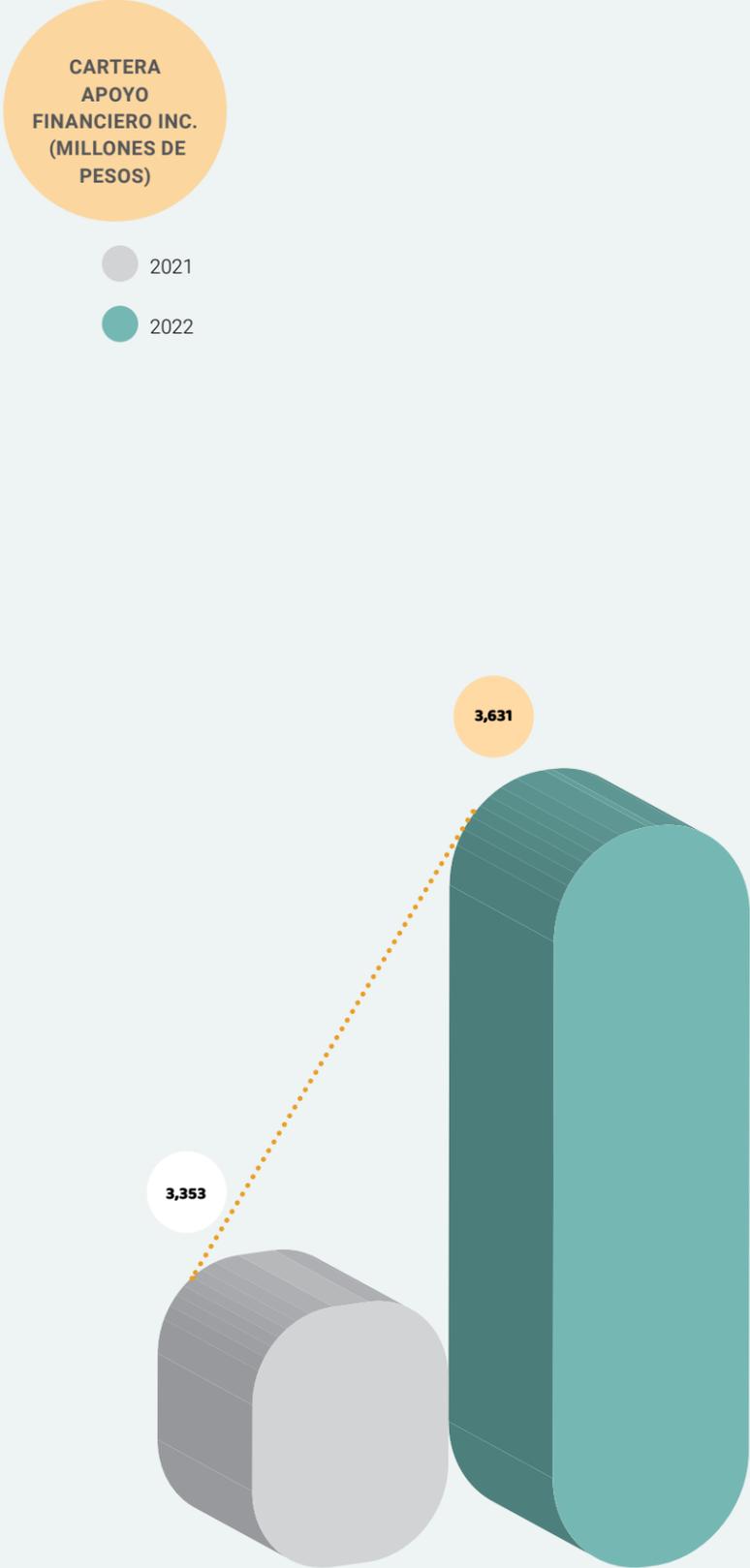
Los préstamos que ofrece Apoyo Financiero se encuentran denominados en dólares en un rango desde 750 hasta 20,000, en función de la capacidad de pago del cliente, del buen historial crediticio que demuestre y de su lugar de residencia. El plazo de los créditos va desde cuatro hasta 60 meses, y se pagan de forma catorcenal, quincenal o mensual, según el esquema que mejor se adapte a la frecuencia de ingresos de los clientes.

## **PERSPECTIVA Y OBJETIVOS**

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

**LO MÁS DESTACADO**

Apoyo Financiero ha encontrado condiciones propicias para su crecimiento en Estados Unidos. En 2022, aumentó su cartera de crédito 8%, alcanzando un saldo de cartera de Ps. 3,631 millones al 31 de diciembre. El portafolio de crédito de AFI representa el 42% del total de la compañía.



CAPÍTULO CUATRO

# Cultura de administración de riesgos



# Somos una empresa especializada en la toma de riesgos de crédito.

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 29 años, hemos adquirido conocimiento especializado sobre la dinámica y los riesgos del sector del microfinanciamiento en México y en Estados Unidos. Hemos conformado una base de datos con información de más de 14.7 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 cómo administrarlos.

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

# Nuestras políticas de crédito son conservadoras y administramos los riesgos de manera prudente.

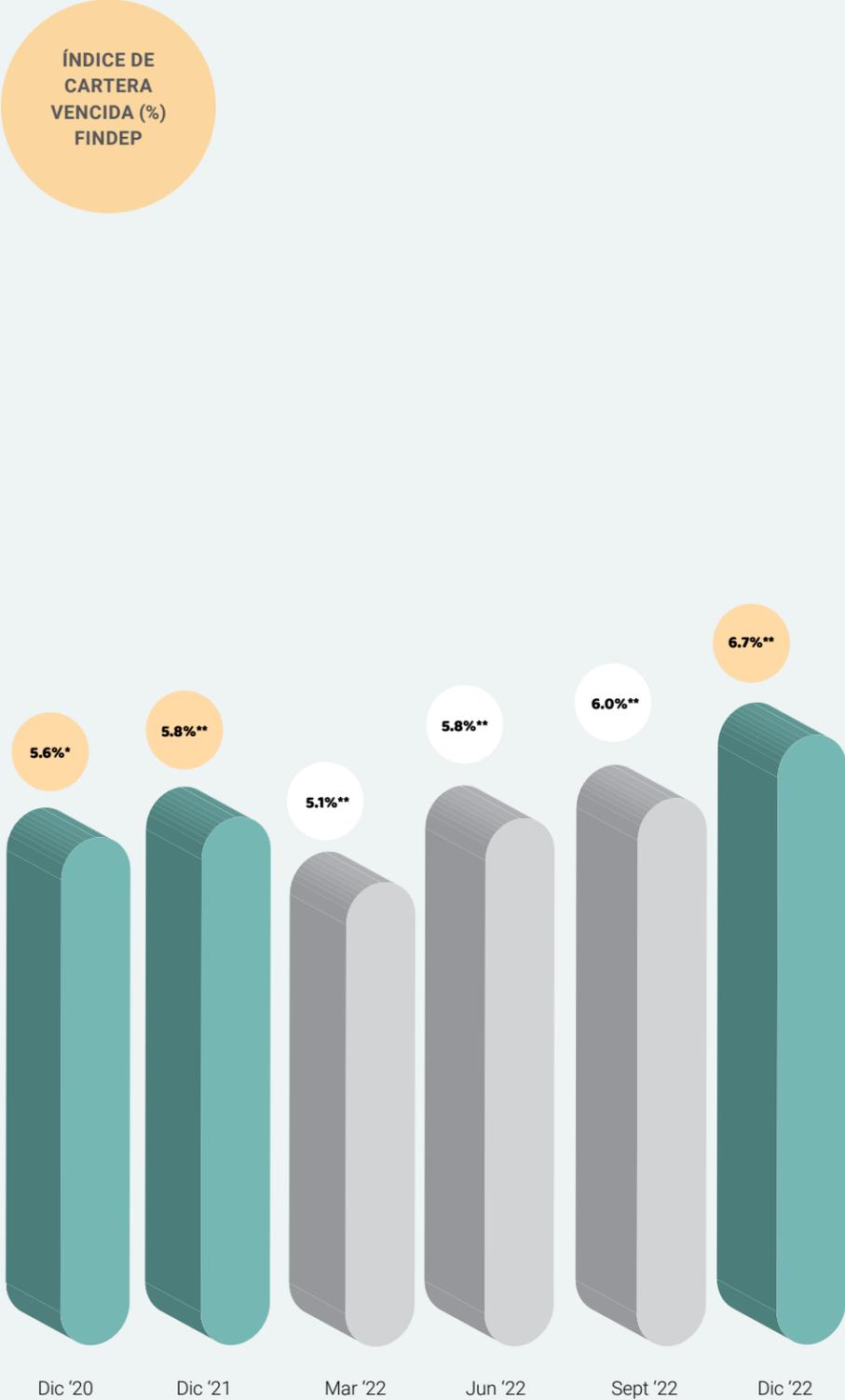
En Financiera Independencia nos distinguimos por aplicar políticas de crédito conservadoras para la admisión de nuevos clientes; por dar un seguimiento estrecho a la cobranza y por administrar los riesgos de manera prudente con disciplina operativa, lo que nos ha permitido, en los últimos años, crecer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

A partir de enero de 2022, adoptamos la metodología establecida por la CNBV, la cual modifica los criterios de "cartera vencida" ahora denominada etapa 3, en donde se establecen nuevos criterios de selección, entre los cuales destacan:

- 1** Cartera con 90 o más días de atraso.
- 2** Cartera reestructurada.
- 3** Cartera con 90 o más días vencidos con pago, pero que no alcanza a ponerse al corriente.

Nuestro índice de cartera vencida se encuentra en un 6.7%, un incremento derivado de un deterioro en el portafolio de Estados Unidos debido a la situación económica que presentó en 2022, cerrando con altas tasa de interés e incrementando el impago en nuestros clientes.

Esta situación nos llevó a tomar la decisión de contener la originación en segmentos en donde el riesgo se vio incrementado de tal manera que, para el primer trimestre de 2023, se pudiera mantener o reducir este aumento de la cartera vencida.



\*Excluye FINSOL Y FISOFO  
\*\*Metodología CNBV IFRS9

# 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 200,000 créditos. Al 31 de diciembre de 2022, ninguna entidad federativa concentraba más del 19.1% de la cartera de crédito en México; las tres con mayor participación fueron Estado de México, Ciudad de México y Tamaulipas, representando 19.1%, 9.5% y 6.3%, 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, debiendo verse reflejado en una mejora de la calificación por parte de las agencias calificadoras.



## EN 2022, CONTINUAMOS FORTALECIENDO NUESTRA CULTURA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- A** Mejoramos el proceso de perfilamiento de nuestros clientes, aplicando nuevos criterios de análisis, una mejor segmentación y selección, que permiten 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 las 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 su compensación se determinen en función de la rentabilidad y la 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 la rentabilidad de la cartera sobre su tamaño.
- F** Iniciamos la transformación de la función de riesgo en 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; 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, y riesgos operativos y legales, entre otros.

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

CAPÍTULO CINCO

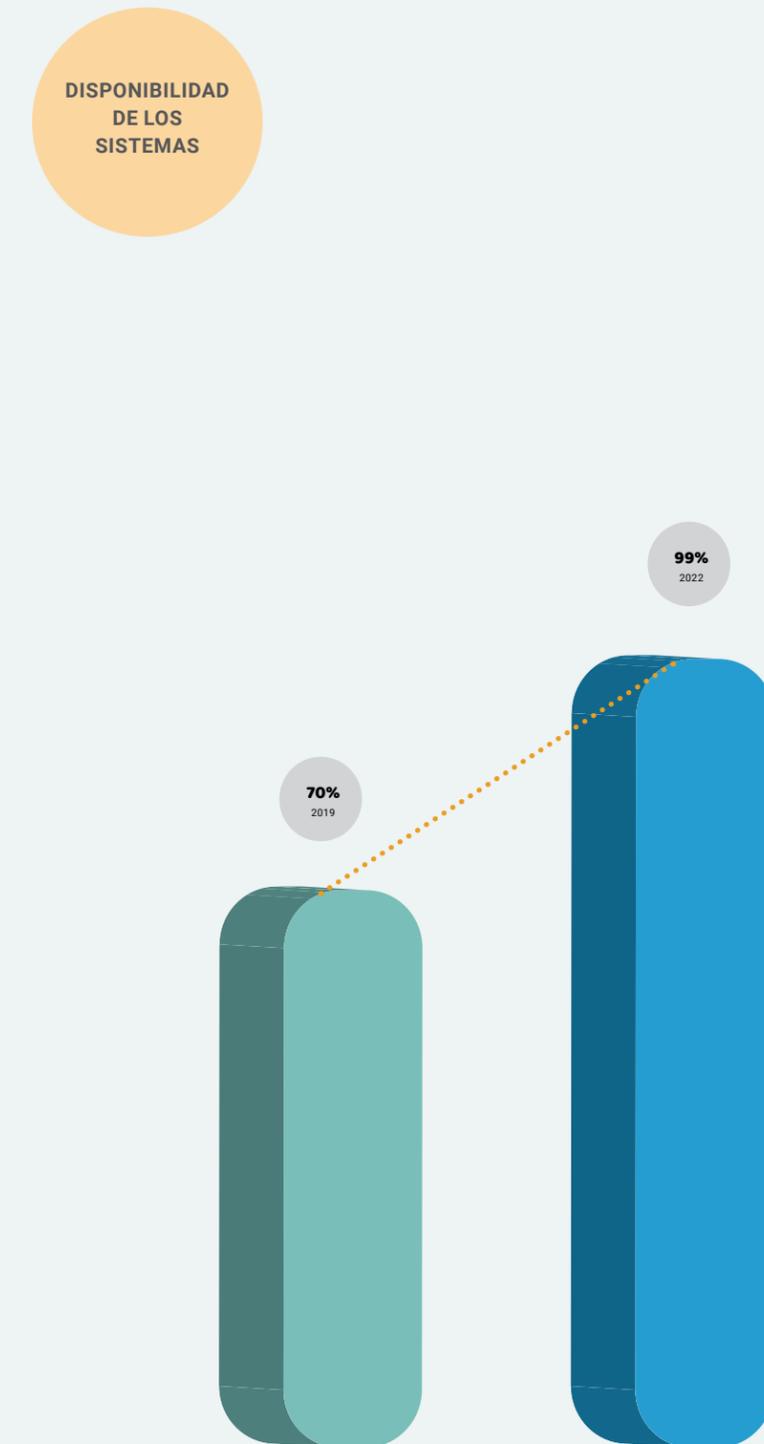
# Soporte operativo integral



# La dirección corporativa de Sistemas y Operaciones trabaja constantemente

para que la red de sucursales tenga siempre disponibles los sistemas para realizar su trabajo diario de manera eficiente, logrando subir la disponibilidad promedio del 70% en 2019 al 99% a finales de 2022.

**TODO ELLO SE TRADUCE EN QUE EL TIEMPO CON SISTEMAS NO DISPONIBLES SEA SÓLO DE UNOS CUANTOS MINUTOS AL MES.**



Se migraron a la nube 102 bases de datos, que corresponden al 100% de las sucursales de FISA, mejorando la velocidad de procesamiento de los cierres y la estabilidad de los mismos, y permitiendo la continuidad en la recepción de pagos vía Cajanet y OXXO, aun cuando la sucursal esté fuera de línea por causas de fuerza mayor (como ocurrió con la sucursal de Tecomán a raíz del temblor del 19 de septiembre).

Cabe señalar que nos encontramos en un proceso continuo de estabilización y fortalecimiento de la infraestructura: se aplicaron parches, se actualizaron sistemas operativos y certificados, y se realizaron cambios a máquinas con discos y procesadores nuevos, lo cual derivó en menor gasto y mayor eficiencia. Además, para reducir el espacio de almacenamiento utilizamos un sistema de respaldos de tablas de BigQuery *storage* de GCP (Google Cloud Platform), compresión formato Parquet, como Snappy.

Durante el año, realizamos cierres mensuales automáticos para AFI y AEF (bases de datos transaccionales) con cuadro de cifras contables.

En 2022, se creó el Centro de Monitoreo, que permite a las tres empresas de Grupo FINDEP tener disponibilidad de la plataforma tecnológica superior al 99.9%; asimismo, se monitorea la evolución de variables de negocio, lo que hace posible atender incidencias operativas de manera proactiva y oportuna.

Con la llegada de la generación de información de los nuevos sistemas digitales, se trabajó en la extracción y la transformación de datos no estructurados desde Mongo a tablas estructuradas en BigQuery. Con la originación a través de medios digitales, se desarrolló un *data mart* del proceso para que las diferentes áreas puedan consultar, analizar y generar los reportes que requieran. Uno de los reportes relevantes es el de seguimiento de las ventas por *landing*, para su cierre en sucursal, que se envía por correo electrónico de forma diaria.

Se habilita y se realiza de manera integral la conciliación de pagos a través de los diferentes canales que utiliza Grupo FINDEP, logrando una rápida atención a aclaraciones por pagos no reflejados y disminuyendo en 75% el volumen de aclaraciones por la atención proactiva de pagos incorrectos.

- OXXO: más de 1.5 millones de pagos (clientes y cobranza móvil).

- SPEI: más de 400,000 pagos.

Se identificaron procesos de RH y Nóminas dispersos en sistemas legados, como SIC (proveniente de FISA) y CORE (proveniente de AEF), lo cual representaba ineficiencia, procesos manuales y posibilidad de error, pero más aún, confusión y dualidad para los

colaboradores del Grupo. Para atender este problema, se creó una nueva plataforma con la idea de unificar y facilitar los procesos a los trabajadores ya vistos como colaboradores de Grupo FINDEP y considerando la nueva arquitectura tecnológica de la empresa.

**Esta plataforma se denomina Enlace Imparable y fue lanzada en 2021, evolucionando durante 2022 para ofrecer las siguientes funcionalidades:**



También se estableció un Centro de Operaciones de Seguridad (Security Operation Center, SOC, por sus siglas en inglés), el cual cuenta con un equipo de especialistas que monitorea y analiza, en un esquema 7x24x365 (basado en SLA's), 2,473,497,252 eventos que se presentaron en los componentes tecnológicos a fin de comunicar aquellas alarmas que pudieran ocasionar un incidente de seguridad. Además, se implementó en la nube de Google un servicio para detectar actividades anómalas provenientes de internet (IDS), el cual

identificó y bloqueó más de 28,400 amenazas (altas y críticas); así como un servicio para proteger de ataques las aplicaciones web (WAF), creando una regla que sólo permite como válido el tráfico proveniente de Estados Unidos y de México (Geocerca), bloqueando el tráfico de más de 1,000 IPs, ubicados en más de 30 países.

Durante los últimos tres años, se gestionó la renovación tecnológica de equipos de cómputo de la red de sucursales de Grupo FINDEP, estimando un aproximado de 1,000 equipos.

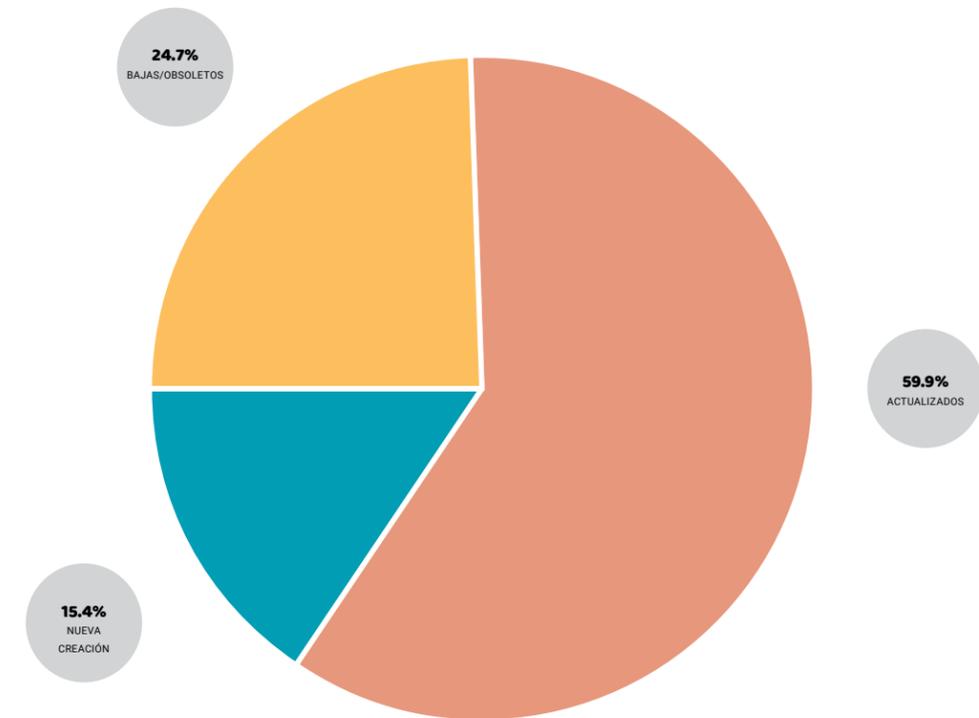
En el área de Gestión Documental, se continuó con la implementación de la metodología de gestión documental de Grupo FINDEP, con base en la norma ISO 9001:2018, y para la estandarización de la documentación de políticas y procedimientos, se diseñó una nueva interfaz del Portafolio FINDEP para mejorar la navegación del usuario y facilitar la búsqueda de documentos claves.

Como parte de las acciones para crear una cultura de apego a la gestión documental, en 2022 se

lanzó una campaña de actualización normativa FISA y AEF a través de la revisión y actualización del 90% de los documentos, con el objetivo de depurar información obsoleta y asegurar la realidad operativa con el soporte de políticas y procedimientos.

Lo anterior también fue reforzado con una campaña de comunicación para difusión del uso del Portafolio FINDEP, conocimiento de la estructura documental (política, procedimiento, instructivo, manuales) e importancia de la gestión documental.

| ANTIGÜEDAD DE LOS EQUIPOS | 2020  | 2021  | 2022  |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| 2018-2022                 | 635   | 845   | 1,180 |
| 2010-2017                 | 2,704 | 2,727 | 2,668 |
| 2009-anterior             | 656   | 440   | 180   |



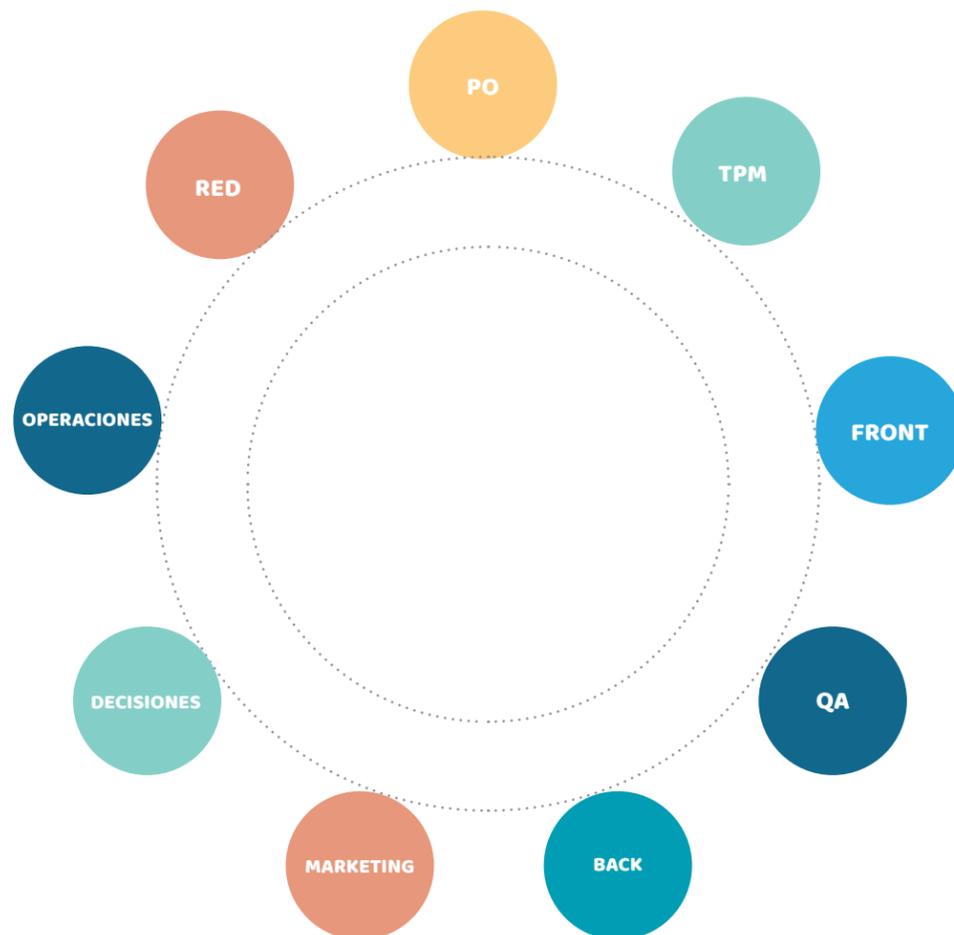
CAPÍTULO SEIS

# Transformación digital



# En 2022, extendimos el alcance de nuestros equipos ágiles

para incorporar a personas de todas las direcciones de la empresa y enfocarlas a una parte específica del portafolio. Las células dejaron de ser “los equipos de tecnología” y se convirtieron en un grupo interdisciplinario que trabaja alrededor de un producto o de una actividad generalizada.

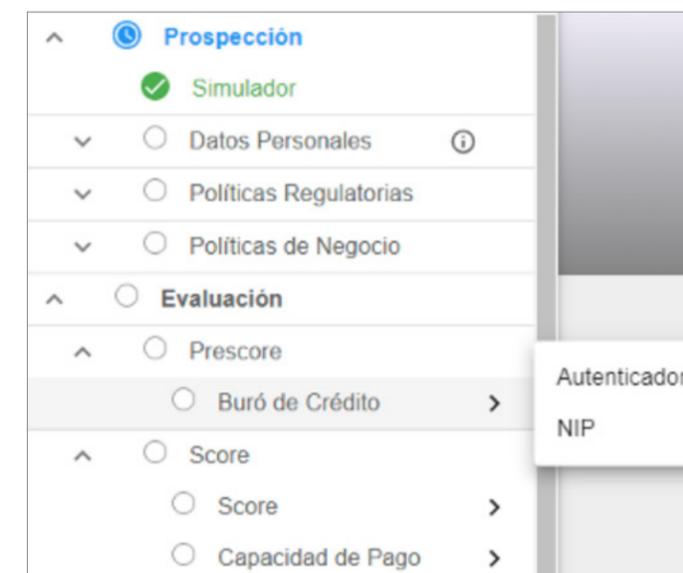


Los equipos de desarrollo evolucionaron a lo que llamamos “células autónomas” y definimos células para los portafolios de Informal, Formal, Canal Propio, Ventas con Terceros, Proyectos Estratégicos, Socios Imparables, Sucursal Digital, Caja Móvil, Gestiona y CRM.

Con las células autónomas determinamos que aunque nuestro primer flujo de originación digital estaba orientado a automatizar las actividades de la originación del crédito, con el objetivo de poder hacerlo en modo autoservicio y/o fuera de una sucursal, frecuentemente se requiere contar con múltiples alternativas para concretar una originación e integrar varios canales para colaborar en una misma solicitud.

Así, nace una funcionalidad épica que llamamos el Journey Dinámico. Se trata de un sistema que permite la integración de un expediente dinámico que puede ser construido en paralelo con múltiples vg-98 y microservicios que aceleran, notablemente, la integración de un crédito.

Para el expediente dinámico, nuestras células autónomas definen un mapa de requisitos y alternativas que pueden ser ejecutadas en múltiples plataformas y canales. Llamamos a este mapa el Blueprint.



De esta forma, podemos gestionar solicitudes que inician o avanzan desde nuestros canales digitales, sucursales, aplicaciones móviles e, incluso, desde nuestro *call center*. Además, las verificaciones pueden realizarse con cualquiera de nuestras microtareas, haciendo siempre un traje a la medida para nuestros clientes.

Con el expediente dinámico liberamos múltiples productos digitales nuevos en el año, incluyendo un crédito para pensionados en FISA y AEF, un crédito revolvente para nuestros clientes de AEF, venta de renovaciones y *formers* desde el COA, renovaciones digitales en AFI y abrimos operaciones en Texas y Arizona con presencia 100% digital. Cerramos el año preparados para llevar la originación digital a nuestra red de sucursales y terminar nuestro proceso de transformación digital.

En marketing digital iniciamos operaciones con TikTok alcanzando niveles altísimos de tráfico, aunque la capacidad de conversión no es tan grande como en otros medios. Además, implementamos Google Performance Max para maximizar nuestras capacidades de publicidad en las plataformas de Google.



Con Google Performance Max utilizamos inteligencia artificial para definir microaudiencias y publicitarnos en YouTube, Search, Maps, Discovery y Display. Pasamos de una inversión 50/50 entre Facebook y Google a invertir 70% en Google y el resto, entre Facebook/Instagram y TikTok. Además, logramos reducir un 25% nuestras inversiones manteniendo los mismos niveles de originación digital.

También desarrollamos múltiples funcionalidades nuevas para complementar las necesidades de las células autónomas; probablemente, la más destacada es la incorporación de

procesos de inteligencia artificial para el análisis de biométricos faciales.

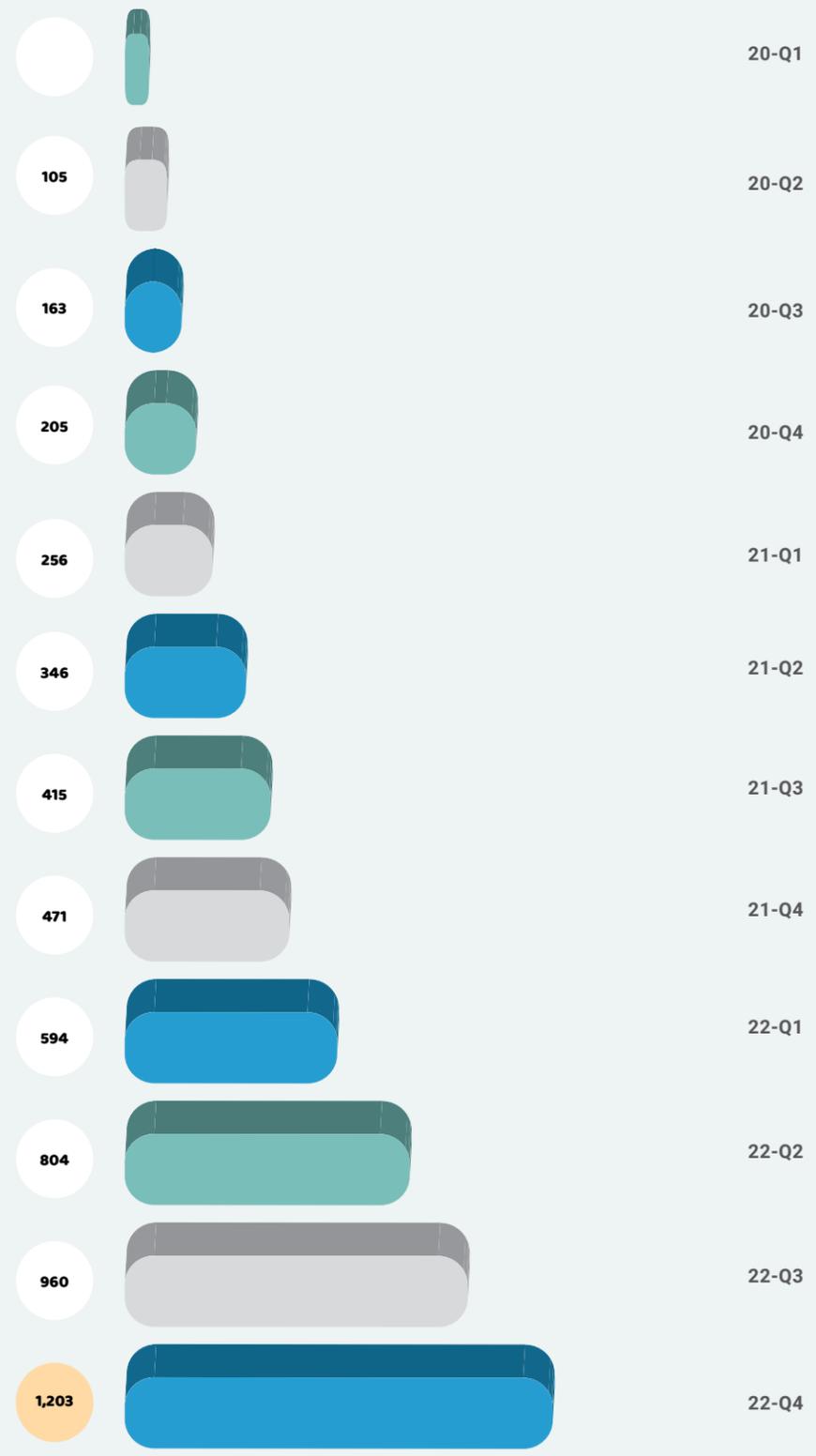
Nuestros procesos analizan más de 90 puntos de la cara de nuestros prospectos y almacenan únicamente información numérica que describe los rostros. Con esto, logramos construir una base de datos que nos permitió reducir fraudes digitales a cero incidencias en el último trimestre. Con este servicio, podemos saber que un cliente es nuevo y que, en el caso de una renovación o *former*, se trata de la misma persona que originó en un principio.

Nuestros equipos de cobranza trabajaron en la salida de Formiik, desarrollando una plataforma para la gestión de la cobranza en campo, que llamamos Gestiona, una herramienta que hace un uso extraordinario de nuestra infraestructura en la nube soportando más de 1,000 usuarios concurrentes y ofreciendo toda la funcionalidad que requieren nuestros cobradores para realizar su trabajo.

También implementamos un proceso de gestión de pagarés digitales que permite no sólo la creación, sino también el endoso de los documentos utilizando únicamente firmas digitales. Nuestro proceso ha sido validado por un perito reconocido a nivel nacional y nos habilitó para utilizar los pagarés digitales en nuestros procesos de venta de cartera.

Asimismo, ampliamos nuestros canales de cobranza digital al integrar la red de Paynet, que nos permite recibir pagos en tiempo real en más de 54,000 puntos en México.

Continuamos con nuestra estrategia de migración a una plataforma digital que unifica las operaciones de todas las empresas bajo una arquitectura derivada de eventos y basada en microservicios y microfronts. Terminamos el año con más de 1,200 microservicios ejecutándose en producción.

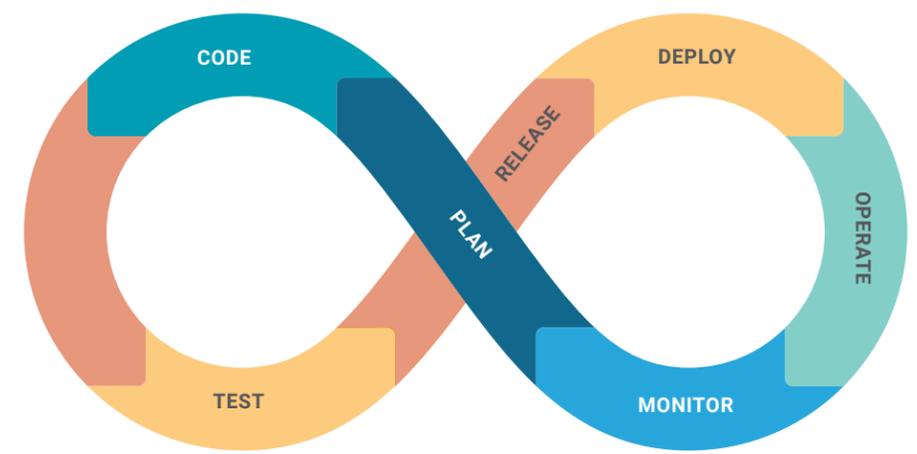


En el segundo semestre del año, decidimos implementar todos los nuevos microfronts en Flutter, tecnología que nos permite reutilizar nuestros microfronts en múltiples sistemas operativos, extendiendo nuestras capacidades operativas a dispositivos móviles y *web* de una manera unificada y con un desarrollo acelerado.



Además, implementamos un proceso de DevOps basado en servicios en la nube que permitió a nuestros equipos ágiles automatizar los procesos de liberación y ejecución de pruebas. Al final del año, el 70% de nuestras liberaciones fueron realizadas por *pipelines* automatizados.

Nuestros procesos de DevOps integran la gestión de historias de usuarios, incidentes, repositorios de código, repositorios de librerías y pruebas automatizadas, así como procesos de liberación, *rollback* tanto a ambientes de *staging* como a producción.



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 y administrar talento para cubrir las necesidades específicas de las distintas áreas de la compañía, en oficinas centrales y en sucursales; en Ciudad de México, en las distintas entidades del país y fuera de él, en las ciudades donde estamos presentes, tanto en lo que se refiere a funciones de generación de negocio como de soporte operativo, para la conformación del equipo directivo y de la plantilla de colaboradores. Es, por tanto, una función dinámica relacionada con el desempeño de los negocios y con los objetivos por alcanzar.

En el año 2022, las empresas que integran Grupo FINDEP se adecuaron a la reforma laboral de seguridad social y fiscal publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 23 de abril de 2021, incluyendo a los operadores de las sucursales en las Sofomes y estableciendo una compañía de servicios especializados para apoyo a todo el Grupo (Servicios Corporativos FINDEP).

|                                   | 2021         | 2022         | Var%       |
|-----------------------------------|--------------|--------------|------------|
| <b>Total de la fuerza laboral</b> | <b>4,735</b> | <b>4,658</b> | <b>-2%</b> |
| Servicios Corporativos FINDEP     | 784          | 834          | 6%         |
| Conexia                           | 484          | 503          | 4%         |
| Independencia                     | 1,890        | 1,774        | -6%        |
| Apoyo Económico Familiar          | 1,433        | 1,402        | -2%        |
| Apoyo Financiero Inc.             | 144          | 145          | 1%         |

La entrada en vigor de la reforma estableció la "legitimación de contratos colectivos" (publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de abril de 2021), la cual consiste en asegurar que los trabajadores conozcan el contenido del contrato colectivo de trabajo previo a su votación y manifiesten mayoritariamente su respaldo al mismo, mediante el voto personal, libre, directo y secreto.

En el año 2022, se realizó el procedimiento de legitimación de contratos colectivos para la empresa Conexia, para Financiera Independencia y para Apoyo Económico Familiar, y llevamos a cabo el inicio del proceso estando en tiempo dentro del plazo que establece la ley, con lo cual se obtuvo la constancia de legitimación, cumpliendo así con los requisitos y las normas previstas por la Ley Federal del Trabajo y el protocolo de legitimación establecido.

# REFORZAMOS LA DIFUSIÓN DE NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES **FINDEP**

## **FORTALECIMOS LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL**

Actualizamos y mejoramos los programas y los materiales de inducción a la empresa para todos los colaboradores de nuevo ingreso, reforzando la filosofía organizacional del Grupo y brindando contenidos concretos y prácticos para cada uno de los puestos. En el caso de los niveles gerenciales de las oficinas corporativas, se incluyeron visitas a sucursales para un mayor conocimiento y sensibilización acerca de las necesidades de la operación del negocio.

Se diseñaron e implementaron programas de desarrollo para todos los puestos de la operación del negocio, reforzando en los participantes tanto los temas técnicos como las habilidades suaves, a fin de ayudarles a desempeñar sus responsabilidades con una mayor efectividad. En el caso de las oficinas corporativas, se impartieron programas de habilidades gerenciales para los líderes de equipos. En ambos casos, los principales temas que se reforzaron fueron: inteligencia emocional, comunicación y retroalimentación, planeación y organización, liderazgo y negociación.

## **LLEVAMOS A CABO EL PROGRAMA DÍA DE LA CULTURA FINDEP**

A lo largo de 2022, se llevaron a cabo en todas las sucursales de Grupo FINDEP y en todos los equipos del Centro Operativo Aguascalientes actividades mensuales correspondientes al Programa Día de la Cultura FINDEP. Este programa tiene como objetivo promover y reforzar los principios y valores de Grupo FINDEP entre todos los integrantes de la red de sucursales de Financiera Independencia y sus empresas subsidiarias, fortaleciendo, adicionalmente, la integración y el sentido de pertenencia a la empresa y de trabajo en equipo.

La riqueza de esta actividad consiste en que, a través de videos, actividades lúdicas y divertidas para todos los colaboradores, mensualmente se fortalecen conceptos tales como: autoestima, responsabilidad individual, colaboración, creatividad, honestidad y muchos otros que constituyen el ADN y la filosofía organizacional de Grupo FINDEP.

Mantuvimos, además, nuestros esfuerzos a favor de la inclusión, la equidad y la diversidad a través de una campaña anual en la que los ejes fundamentales fueron el respeto a todas las personas por el solo hecho de serlo y el reconocimiento de que la diversidad nos enriquece. Aspectos y conceptos en los que seguiremos trabajando con

el propósito de integrarlos con mayor énfasis y solidez como parte de nuestra cultura.

Asimismo, continuamos con la campaña Fuerza Imparable, cuyo propósito es afianzar el sentido y el orgullo de pertenencia de todos los colaboradores en las distintas empresas del Grupo, a fin de consolidar el trabajo en equipo con un propósito común llamado FINDEP.

## **AVANZAMOS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

En 2022, continuamos con las reuniones trimestrales con el objetivo de difundir y dar seguimiento a los resultados de las compañías del Grupo. Las sesiones fueron encabezadas por el director general y se contó con la participación del equipo directivo, así como de varios líderes de los proyectos estratégicos de la organización. En dichas reuniones se compartió información sobre el avance en el cumplimiento de las metas y las prioridades del negocio, a fin de alinear esfuerzos y refrendar compromisos.

Asimismo, seguimos aplicando nuestra metodología de Evaluación de Desempeño, en la que cada colaborador establece objetivos estratégicos y metas anuales, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. A partir de 2021, los periodos de revisión de avances se llevan a cabo de manera trimestral, apalancando así nuestros esfuerzos en las iniciativas de mayor impacto en el resultado del negocio. Realizamos evaluaciones de desempeño promoviendo la retroalimentación directa de supervisor a colaborador, lo que nos ha permitido contar con una herramienta ágil y efectiva para administrar y promover una cultura laboral orientada al logro de resultados.

CAPÍTULO OCHO

# De la mano y en apoyo a la comunidad



Congruentes con nuestros valores y convencidos de la importancia de apoyar a quienes más lo necesitan, al igual que a nuestra Fuerza Imparable, durante 2022 continuamos implementando acciones para acompañarlos y colaborar con ellos en su bienestar integral.



En 2021, comenzamos a “destapar nuestro corazón” en todos los centros de trabajo de Grupo FINDEP para apoyar a niños y niñas con cáncer. Ese año, gracias al compromiso y al esfuerzo de todos los colaboradores, logramos reunir: **¡5 toneladas, 133 kilos de tapitas!, equivalentes a Ps. 113,000**, con lo cual cubrimos el costo de 350 dosis de metotrexato, un fármaco de quimioterapia utilizado para tratar algunos tipos de cáncer. Cabe mencionar que el monto fue triplicado por la empresa, por lo que en total, además de las tapitas donadas, **se entregaron en efectivo Ps. 339,000 para 1,050 dosis de metotrexato.**

Orgullosos de nuestro logro y más comprometidos aún con los pequeños, para 2022 nos pusimos el gran reto

de recaudar 10,000 kilos, cantidad que superamos, ya que entre las 312 sucursales en México, 27 en Estados Unidos, los tres corporativos y el Centro Operativo Aguascalientes logramos reunir ¡11,763 kilos de tapitas que equivalen a Ps. 246,000 o 797 dosis de metotrexato! En reconocimiento al esfuerzo por haber alcanzado dicha cantidad, Grupo FINDEP nuevamente triplicó el monto, para donar **un total de Ps. 738,000, equivalentes a 2,391 dosis del fármaco.**

Esta campaña, ejecutada a través de una alianza con Fundación Banco de Tapitas, llegó para quedarse, pues hemos encontrado en estas pequeñas piezas de plástico el mejor ejemplo de que la unión de esfuerzos puede salvar vidas.

ALGUNOS EJEMPLOS DE ELLO SON NUESTRAS CAMPAÑAS Y ACTIVIDADES COMO:



**¡11,763 KILOS DE TAPITAS QUE EQUIVALEN A PS. 246,000 O 797 DOSIS DE METOTREXATO!**

**PREMIO A LA EXCELENCIA**



En Grupo FINDEP reconocemos e impulsamos el talento y el esfuerzo de los niños y niñas imparables, por lo que durante julio lanzamos nuestra ya conocida campaña "Premio a la Excelencia", en la cual premiamos a los hijos e hijas de nuestros colaboradores que obtuvieron 10 de promedio general en algún grado de primaria durante todo el ciclo escolar 2020-2021.

Como resultado, recibimos 28 boletas; 18 de niños y niñas que por primera ocasión recibieron este reconocimiento, siete que tuvieron calificaciones excelentes por 2do. año consecutivo y tres por su 3er. año. A los primeros se les envió como premio un kit escolar, a los segundos se les entregó una tarjeta Sí Vale con Ps. 1,500 y a los terceros, una con Ps. 2,000.

**APOYO A COLABORADORES DAMNIFICADOS**



Para Grupo FINDEP, el bienestar de nuestros colaboradores es una prioridad; por eso, ante diversos desastres naturales ocurridos en 2022 en Manzanillo, Colima, y en Ciudad del Carmen, Campeche, brindamos

un apoyo económico a quienes sufrieron afectaciones importantes en sus domicilios. En total, entregamos Ps. 210,500 entre 11 colaboradores que tuvieron pérdidas materiales por inundaciones y huracanes.

**INTEGRA-T**



En Grupo FINDEP trabajamos de manera permanente a favor de una organización y una sociedad cada vez más incluyentes, en congruencia con nuestros principios y valores corporativos.

Por ello, desde 2018, por medio de conferencias, infografías, videos y otras acciones hemos difundido información sobre inclusión y respeto a todas las personas por el simple hecho de tratarse de seres humanos, convencidos de que al hacerlo fomentamos la traducción de estos conceptos en conductas observables dentro y fuera de nuestra organización.

Algunos de los temas que abordamos e impulsamos durante 2022 fueron:

- Día Mundial de la Población.
- Prevención del suicidio.
- Día Internacional de la Mujer Indígena.
- Eliminación de la violencia contra la mujer.
- Diversidad cultural.
- Mes del Orgullo.
- Igualdad de género.
- Respeto a los derechos de los niños.

## PEREGRINACIÓN

Para Grupo FINDEP, la fe es muy importante puesto que constituye uno de los elementos que nos unifican e identifican, independientemente del respeto que tenemos por todas las creencias. Por eso, la peregrinación en honor a la Virgen de Guadalupe es uno de los eventos más concurridos y tradicionales entre nuestros colaboradores.

El 1° de octubre de 2022, ante la disminución de algunas medidas sanitarias dictadas por las autoridades en la capital del país, fue posible

convocar a un grupo de 150 asistentes, entre colaboradores y sus familias, para llevar a cabo de manera presencial la tradicional caminata al atrio principal de la basílica de Guadalupe en la Ciudad de México. Además, por tercer año consecutivo, nuestra peregrinación se transmitió vía remota para los colaboradores que quisieron seguir el evento desde sus casas o bien, desde sus sucursales.

También se bendijeron imágenes sacras con oraciones que se obsequiaron a todos los colaboradores del Grupo.



## MES DE LA SALUD



En agosto, en Grupo FINDEP se llevó a cabo, como cada año, el Mes de la Salud, en esta ocasión, bajo el concepto "Comer bien y dormir mejor". A través de diversos medios y herramientas, difundimos información sobre cómo el sueño y la buena alimentación son indispensables para tener un estado óptimo de salud.

Algunas de las actividades que realizamos fueron:

- Dos sesiones informativas en línea con especialistas: una, denominada Salud y Nutrición Digestiva; y la segunda, con el título de Trastornos del Sueño.
- Además, difundimos información sobre temas como:
  - Qué son y para qué sirven los probióticos.
  - Cuáles son los principales trastornos digestivos de la población adulta en México.

- Dormir menos de seis horas al día puede causar sobrepeso y obesidad.
- La melatonina: hormona fundamental para inducir el sueño.
- El insomnio y otros trastornos del sueño.
- También, mediante una alianza, tuvimos precios especiales y beneficios exclusivos para colaboradores en los servicios y estudios que ofrece Laboratorio Médico del Chopo.

Y para reforzar los conocimientos aprendidos durante el mes, invitamos a los colaboradores a participar en dos concursos de videos creativos: uno sobre salud digestiva y otro sobre la salud del sueño. Tuvimos en total 15 videos originales que tomaban como base los temas abordados en infografías y en las sesiones informativas. Estos fueron evaluados por un comité y se premiaron los dos mejores con una tableta.





## DÍA INTERNACIONAL DE LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER DE MAMA



En octubre, Grupo FINDEP se unió, una vez más, a la lucha contra el cáncer de mama.

Durante este mes, en el que a nivel internacional se refuerza la lucha para erradicar este padecimiento, se compartieron infografías sobre datos relevantes de esta enfermedad en México y en Estados Unidos.

Además, el 13 de octubre se realizó una sesión informativa en línea en colaboración con Fundación CIMA, dirigida a todos los colaboradores y una trivia para ganar kits Imparables.

Como conclusión de las actividades del mes, invitamos a todos los colaboradores a portar algo rosa en su vestimenta el 19 de octubre, con el propósito de manifestar su apoyo a la lucha contra el cáncer de mama.



## DÍA DE LA FAMILIA



En 2022, después de dos años durante los cuales las medidas implementadas para reducir al máximo el riesgo de contagio de covid-19 no nos permitían reunir presencialmente a los colaboradores, retomamos el Día de la Familia, actividad que tiene como objetivo integrar a los miembros de cada sucursal y sumar a sus familias para realizar actividades en beneficio

del medio ambiente. Si bien no todos los centros de trabajo participaron, debido a los requerimientos y las limitaciones sanitarias de cada comunidad, casi 100 sucursales de Financiera Independencia y Apoyo Económico Familiar acudieron a lugares públicos a recoger basura, encalar y/o sembrar árboles, y a pintar y rehabilitar espacios verdes.

# Responsabilidad social: elemento fundamental y cohesionador de la Fuerza Imparable de Grupo FINDEP.

CAPÍTULO NUEVE

# Desempeño financiero



# COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA.

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presentan los aspectos más destacados de la marcha de la compañía durante 2022, su situación financiera y los resultados obtenidos, en comparación con lo registrado en 2021, a partir de información operativa y financiera diversa.

Los estados financieros para los ejercicios 2022 y 2021 han sido preparados cumpliendo con las bases y prácticas contables establecidas por la CNBV a través de los "Criterios de contabilidad para las sociedades financieras de objeto múltiple, entidades reguladas", contenidos en la Circular Única de Bancos (Criterios Contables Bancarios).

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 la 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 subsidiarias AEF y AFI.

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

RESULTADOS  
CONSOLIDADOS  
DE 2022

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

|  | 2022                   | 2021         |
|--|------------------------|--------------|
|  | (EN MILLONES DE PESOS) |              |
| Ingresos por intereses                             | 4,748.0                | 4,232.7      |
| Gastos por intereses                               | 577.2                  | 526.8        |
| Margen financiero                                  | 4,170.9                | 3,705.9      |
| Estimación preventiva para riesgos crediticios     | 1,382.7                | 849.7        |
| Margen financiero ajustado por riesgos crediticios | 2,788.2                | 2,856.2      |
| Comisiones y tarifas cobradas                      | 603.9                  | 434.6        |
| Comisiones y tarifas pagadas                       | 80.3                   | 68.2         |
| Resultado por intermediación                       | 55.5                   | (26.2)       |
| Otros ingresos de la operación-neto                | 121.1                  | 165.9        |
| Gastos de administración y promoción               | 2,587.5                | 2,703.5      |
| Resultado de la operación                          | 900.9                  | 658.7        |
| Participación en asociadas                         | 0.0                    | 0.0          |
| Resultado antes de impuestos                       | 900.9                  | 658.7        |
| Impuesto a la utilidad causado                     | 250.9                  | 50.2         |
| Impuesto a la utilidad diferido                    | 21.8                   | 128.3        |
| Resultado antes de operaciones discontinuas        | 628.2                  | 480.3        |
| Operaciones discontinuas                           | 3.2                    | 133.4        |
| <b>RESULTADO NETO</b>                              | <b>625.0</b>           | <b>346.9</b> |

# MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS

## EN 2022, EL MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS DECRECIÓ 2.4%, LLEGANDO A PS. 2,788.2 MILLONES,

comparado con los Ps. 2,856.2 millones reportados en 2021, como resultado de lo siguiente:

### INGRESOS POR INTERESES

Los ingresos por intereses en 2022 totalizaron Ps. 4,748.0 millones, monto 12.2% por debajo de los Ps. 4,232.7 registrados en 2021, impulsados, principalmente, por el incremento del 11% en nuestra cartera de crédito.

La cartera al segmento formal creció 9.1% en 2022, de Ps. 6,121.7 a Ps. 6,680.4 millones, representando el 78.0% del total versus el 79.4% en diciembre de 2021. Esto se debe, principalmente, a un crecimiento de Ps. 202.6 millones o el 11% en la cartera al sector formal de Independencia y del 8.3% para la cartera al segmento formal de AEF y la cartera de AFI, o un aumento de Ps. 77.6 millones y Ps. 278.5 millones, respectivamente.

La cartera al segmento informal se incrementó 18.4% en 2022, de Ps.1,587.6 a Ps. 1,879.5 millones, y ahora representa el 22.0% del total versus el 20.6% en diciembre de 2021. Esto se explica por el crecimiento de Ps. 174.6 millones o el 27.3% en la cartera al segmento informal de Independencia, y de Ps. 117.2 millones o el 12.4% en la cartera al segmento informal de AEF.

La cartera de Independencia alcanzó Ps. 2,854.6 millones, un incremento del 15.2% en el año. A diciembre de 2022, el desglose de la cartera de crédito entre formal e informal fue del 71.5% y del 28.5%, respectivamente; la cartera de Independencia representa el 33.3% de la cartera de la compañía versus el 32.1% en diciembre de 2021.

Apoyo Económico Familiar registró una cartera de Ps. 2,074.0 millones a diciembre de 2022, un avance del 10.4% respecto de 2021, con una participación del 24.2% de la cartera de la compañía, comparado con el 24.4% el año previo.

La cartera de Apoyo Financiero Inc. fue de Ps. 3,631.3 millones a diciembre de 2022, superior en 8.3% respecto de lo registrado al cierre de 2021, con una participación del 42.4% de la cartera de la compañía, en comparación con el 43.5% en 2021.

### GASTOS POR INTERESES

En 2022, los gastos por intereses fueron de Ps. 577.2 millones, monto 9.6% mayor respecto de los Ps. 526.8 millones del año previo, relacionado con un alza de 505 puntos básicos en la TIIE, que sirve como referencia para establecer el costo de fondeo de las líneas bancarias que tiene contratadas la compañía. Así como un aumento en los préstamos bancarios. La TIIE promedio en 2022 fue del 7.9% versus el 4.6% en 2021.

### ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS

A partir de 2022, la compañía califica su cartera en tres etapas, las cuales dependen del nivel de deterioro de los créditos, de acuerdo a la metodología de la CNBV; de igual forma, reconoce una estimación preventiva para riesgos

crediticios (EPRC) alineada a dichos criterios.

En 2022, la EPRC fue de Ps. 1,382.7 millones, un 62.7% superior a los Ps. 849.7 millones reportados al cierre de 2021. Es importante señalar que dichas cifras no son del todo comparables, dado que la metodología utilizada en 2021 difiere de la recientemente adoptada.

# INGRESOS TOTALES DE LA OPERACIÓN

EN 2022, LOS INGRESOS TOTALES DE LA OPERACIÓN FUERON POR PS. 3,449.2 MILLONES, 2.6% superiores a los Ps. 3,362.2 millones registrados en 2021, destacando lo siguiente:

Las comisiones y tarifas cobradas crecieron 39.0% año con año (AcA), de Ps. 434.6 millones a Ps. 603.9 millones; las comisiones y tarifas pagadas aumentaron 17.8% AcA, de Ps. 68.2 millones a Ps. 80.3 millones, con lo cual los ingresos netos en comisiones totalizaron Ps. 523.5 millones en 2022.

Se registró un resultado por intermediación de Ps. 55.5 millones asociado al efecto de las coberturas que se tienen contratadas para proteger los ingresos ante las variaciones del peso.

Se obtuvieron otros ingresos de la operación por Ps.121.1 millones, que consideran: una devolución de impuestos por Ps. 22.9 millones durante el ejercicio, un efecto de Ps. 79.0 millones por comisiones y servicios por seguros, una devolución y un efecto de Ps.12.2 por servicios administrativos facturados a Fisofo y Finsol Brasil (antes, subsidiarias de FINDEP), los cuales ya no se consolidan en los estados financieros y otros ingresos de Ps. 7.0 millones.

## RESULTADO DE LA OPERACIÓN

En 2022, la compañía obtuvo un resultado de la operación por Ps. 900.9 millones, 36.8% superior a los Ps. 658.7 millones registrados en 2021.

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

Los gastos de personal disminuyeron Ps. 297.8 millones AcA, o el 15.5%. Los gastos de personal de 2022 reflejan la venta del negocio de Fisofo correspondiente a la cartera por nómina y a la desinversión en Brasil. Con esto, la empresa redujo su plantilla 13.7% a lo largo de 2022.

Los gastos de promoción fueron por Ps. 106.3 millones, mostrando un aumento del 140.8% en comparación con los Ps. 44.2 millones registrados en 2021. Este incremento se debió, principalmente, a la estrategia de nuevos canales digitales para la generación de créditos.

## UTILIDAD NETA

Los impuestos a la utilidad, causados y diferidos, alcanzaron en 2022 un total de Ps. 272.6 millones, en comparación con los Ps. 127.4 millones observados durante 2021. Como resultado de lo anteriormente mencionado y después de impuestos, la compañía reportó una utilidad neta de Ps. 625.0 millones en 2022, contra los Ps. 346.9 millones registrados en 2021. En 2022 se registró una utilidad por acción (UPA) de Ps. 1.8520, en comparación con la UPA de Ps.1.0279 de 2021.

En 2022, se registró una utilidad por acción de Ps. 1.8520, en comparación con la UPA de Ps.1.0279 del mismo periodo del año anterior.

# POSICIÓN FINANCIERA

## CARTERA DE CRÉDITO TOTAL

En 2022, la cartera total de crédito de la compañía aumentó a Ps. 8,559.9 millones, un crecimiento del 11.0% AcA. Por su parte, Independencia, AEF y AFI incrementaron su cartera en 15.2%, 10.4% y 8.3%, respectivamente.

Consistente con el enfoque estratégico de privilegiar calidad sobre crecimiento, el número de clientes de la empresa disminuyó 1.1% en 2022 para ubicarse en 320,405, de los cuales 181,651 eran clientes de Independencia, 102,569, de AEF, y 36,185, de AFI. El saldo promedio de crédito por cliente se incrementó en 12.3%, a Ps. 26,715.9.

Al 31 de diciembre de 2022, la cartera de crédito representó el 73.3% del total de los activos de la compañía, comparado con el 72.7% al 31 de diciembre de 2021. El efectivo y las inversiones representaron el 9.1% del total de activos, en comparación con el 4.3% al cierre de 2021.

## CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA

A partir de 2022, y de acuerdo a los lineamientos de la metodología de la CNBV, publicamos nuestro portafolio bajo tres diferentes etapas. Nuestra cartera en etapa 1 representó el 85.5% de la cartera total, mientras que las etapas 2 y 3 representan el 7.9% y el 6.7%, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2022, con nuestra metodología anterior considerando únicamente los días de atraso, el índice de cartera vencida (ICV) alcanzó el 5.7%, 130 puntos base por arriba del 4.4% del cierre de 2021, en una base comparable.

Al cierre de 2022, el índice de cobertura medido como EPRC sobre cartera etapa 3 alcanzó el 202%. Este número refleja mayores niveles de provisiones como resultado de la adopción de la metodología de la CNBV. Cuando consideramos esta razón con los criterios anteriores, podemos observar un avance del 194 al 238%.

## PASIVOS

Al 31 de diciembre de 2022, los pasivos totales de la empresa ascendieron a Ps. 6,945.9 millones, un incremento del 13.0% con relación a los Ps. 6,144.6 millones registrados al 31 de diciembre de 2021, reflejo de los ajustes que ha llevado a cabo la empresa.

Al cierre de 2022, la deuda de la empresa estaba compuesta por Ps. 3,266.9 millones de pasivo bursátil, Ps. 2,379.7 millones de préstamos bancarios y de otras entidades, y Ps. 1,299.3 millones de cuentas por pagar. El total de las líneas de crédito bancarias contratadas ascendía a Ps. 3,960 millones al término de 2022.

## CAPITAL CONTABLE

Al 31 de diciembre de 2022, el capital contable fue de Ps. 4,739.8 millones, un avance del 6.4% con respecto a los Ps. 4,454.4 millones al 31 de diciembre de 2021. Este ajuste refleja un efecto positivo de Ps. 278.1 millones en el resultado del ejercicio, y un aumento de Ps. 83.5 en el resultado de ejercicios anteriores; una variación negativa de Ps. 31.9 millones por efecto acumulado por conversión de divisas, y una variación de -Ps. 44.4 millones por valuación de instrumentos derivados de cobertura.

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 2022, la compañía registró una valuación de Ps. 12.8 millones en el capital contable, registrado como instrumentos financieros-derivados. Este efecto se irá eliminando a medida que los contratos de cobertura progresen y expiren. El desglose es conforme a lo siguiente: un efecto positivo de Ps. 141.6 millones por la valuación a mercado de los swaps del tipo de cambio, un efecto negativo de Ps. 123.5 millones por la revalorización del pasivo bursátil que se tiene emitido en el extranjero, y un efecto negativo de Ps. 5.3 millones en impuestos diferidos.

# RAZONES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

## ROAE/ROAA

En 2022, el retorno sobre capital promedio (ROAE) de la compañía fue de 13.6% comparado con el 8.2% en 2021. El retorno sobre activos promedio (ROAA) en 2022 fue de 5.6% versus el 3.3% en 2021.

## ÍNDICE DE EFICIENCIA Y EFICIENCIA OPERATIVA

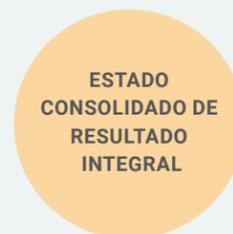
Al 31 de diciembre de 2022, la empresa contaba con 346 sucursales en México y EE. UU. El desglose es el siguiente: 319 oficinas en México (Independencia: 163 y AEF: 156) y 27 en California (AFI).

En los últimos 12 meses, la empresa redujo un total neto de siete sucursales, compensando su efecto con mayor eficiencia operativa y el fortalecimiento de las herramientas digitales. La fuerza laboral se redujo en 77 empleados o 1.6% inferior, de 4,735 en 2021 a 4,658 empleados en 2022.

El índice de eficiencia en 2022 fue 73.9%, inferior al 80.4% de 2021; si se excluye la estimación preventiva para riesgos crediticios, el índice de eficiencia en 2022 es del 52.7% en comparación con el 64.2% en 2021.

Ambos indicadores son resultado de la ejecución disciplinada de la estrategia de la compañía, la cual ha mantenido la disciplina en el ejercicio del gasto, con una red de sucursales y una plantilla de personal más reducidas sin afectar los objetivos del negocio. Este esfuerzo de contracción de gastos contribuyó a enfocar los recursos en aquellos rubros prioritarios de fortalecimiento corporativo.

# ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL Y BALANCE GENERAL CONSOLIDADOS



POR EL AÑO TERMINADO  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2022  
(EN MILES DE PESOS, EXCEPTO  
UTILIDAD POR ACCIÓN)

|  |                  |
|--|------------------|
| Ingresos por intereses   | 4,748,011        |
| Gastos por intereses   | (577,151)        |
| <b>MARGEN FINANCIERO</b>   | <b>4,170,860</b> |
| Estimación preventiva para riesgos crediticios                                     | (1,382,678)      |
| <b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>                          | <b>2,788,182</b> |
| Comisiones y tarifas cobradas  | 603,877          |
| Comisiones y tarifas pagadas   | (80,339)         |
| Resultado por intermediación, neto   | 55,543           |
| Otros ingresos de la operación, neto   | 121,081          |
| Gastos de administración y promoción   | (2,587,477)      |
| <b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN, ANTES DE IMPUESTO A LA UTILIDAD</b>                  | <b>900,867</b>   |
| Impuesto a la utilidad causado   | (250,850)        |
| Impuesto a la utilidad diferido, neto  | (21,800)         |
| <b>RESULTADO ANTES DE OPERACIONES DISCONTINUADAS</b>                               | <b>628,217</b>   |
| Operaciones discontinuadas   | (3,177)          |
| <b>RESULTADO NETO</b>  | <b>625,040</b>   |
| <b>Otros resultados integrales:</b>  |                  |
| Valuación de instrumentos financieros derivados de cobertura de flujos de efectivo | (44,399)         |
| Efecto acumulado por conversión  | (31,917)         |
|  | (76,316)         |
| <b>RESULTADO INTEGRAL</b>  | <b>548,724</b>   |
| <b>UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN ORDINARIA</b>  | <b>2.0398</b>    |

**BALANCE  
GENERAL  
CONSOLIDADO**

31 DE DICIEMBRE DE 2022  
(EN MILES DE PESOS)

**ACTIVO**

|  |                   |
|--|-------------------|
| Efectivo y equivalentes de efectivo                                      | 1,059,704         |
| Instrumentos financieros derivados:<br>Con fines de cobertura            | 113,622           |
| Cartera de crédito con riesgo de crédito etapa 1:<br>Créditos de consumo | 7,315,634         |
| Cartera de crédito con riesgo de crédito etapa 2:<br>Créditos de consumo | 674,393           |
| Cartera de crédito con riesgo de crédito etapa 3:<br>Créditos de consumo | 569,888           |
| Cartera de crédito   | 8,559,915         |
| (-) Menos:<br>Estimación preventiva para riesgos crediticios             | 1,152,288         |
| Total de cartera de crédito, neto  | 7,407,627         |
| Otras cuentas por cobrar, neto   | 520,754           |
| Pagos anticipados y otros activos  | 284,254           |
| Propiedades, mobiliario y equipo, neto                                   | 152,187           |
| Activos por derechos de uso de propiedades, mobiliario y equipo, neto    | 390,283           |
| Inversiones permanentes en acciones                                      | 34,578            |
| Activo por impuesto a la utilidad diferido, neto                         | 713,833           |
| Crédito mercantil  | 1,008,795         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  | <b>11,685,637</b> |

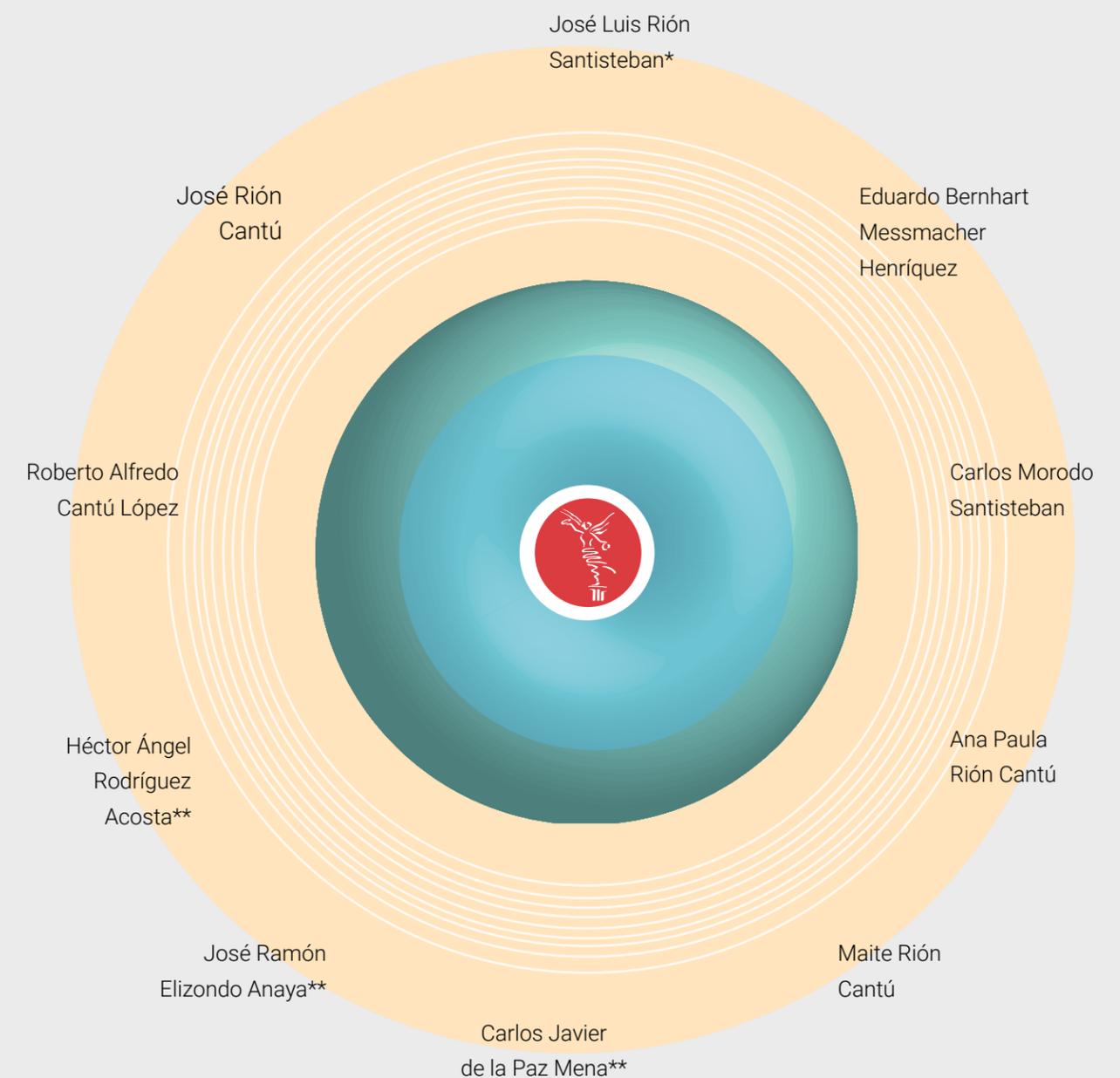
**PASIVO Y CAPITAL CONTABLE**

|  |                   |
|--|-------------------|
| Préstamos bancarios y de otros organismos:<br>De corto plazo   | 1,562,995         |
| De largo plazo   | 816,667           |
|  | 2,379,662         |
| Pasivos bursátiles   | 3,266,881         |
| Pasivo por arrendamiento:<br>Vencimiento de corto plazo  | 145,044           |
| Vencimiento de largo plazo   | 261,383           |
|  | 406,427           |
| Otras cuentas por pagar:<br>Contribuciones por pagar   | 160,483           |
| Acreedores diversos y otras cuentas por pagar  | 472,954           |
|  | 633,437           |
| Impuesto a la utilidad por pagar   | 151,699           |
| Pasivo por beneficios definidos a los empleados  | 103,211           |
| Créditos diferidos y cobros anticipados  | 4,545             |
| <b>TOTAL PASIVO</b>  | <b>6,945,862</b>  |
| Capital contable:<br>Capital contribuido:<br>Capital social  | 157,191           |
| Prima en venta de acciones   | 1,574,701         |
|  | 1,731,892         |
| Capital ganado:<br>Reservas de capital   | 14,318            |
| Resultados acumulados  | 3,000,874         |
| Otros resultados integrales:<br>Valuación de instrumentos financieros derivados de cobertura de flujos de efectivo | 12,773            |
| Efecto acumulado por conversión  | (17,387)          |
| Remediciones por beneficios definidos a los empleados  | (2,695)           |
|  | 3,007,883         |
| <b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>  | <b>4,739,775</b>  |
| Compromisos y pasivos contingentes   |                   |
| Hechos posteriores   |                   |
| <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>   | <b>11,685,637</b> |

# NUESTRO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTRA INTEGRADO POR 10 MIEMBROS PROPIETARIOS DESIGNADOS POR UN PERIODO DE UN AÑO POR LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS.

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



\* Presidente

\*\* Consejero independiente

# NUESTROS PRINCIPALES DIRECTIVOS

FINANCIERA INDEPENDENCIA TIENE UN EQUIPO DIRECTIVO ALTAMENTE EFICAZ Y EXPERIMENTADO; EN PROMEDIO, LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑÍA TIENEN MÁS DE 16 AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN MÉXICO.

| NOMBRE                                | CARGO   | AÑOS CON LA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 | EXPERIENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO | EDAD |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------------------|------|
|                                       |   |   |                                     |      |
| Eduardo Bernhart Messmacher Henríquez | DIRECTOR GENERAL  | 6   | 21                                  | 50   |
| Iván Barona González                  | DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS                        | 2   | 18                                  | 40   |
| Juan García Madrigal                  | DIRECTOR CORPORATIVO DE AUDITORÍA                       | 18  | 28                                  | 54   |
| Adrián Orocio Barreto                 | DIRECTOR CORPORATIVO DE CONTRALORÍA                     | 21  | 21                                  | 46   |
| Gloria Gabriela Moncayo Cisneros      | DIRECTORA CORPORATIVA DE SISTEMAS Y OPERACIONES         | 2   | 11                                  | 56   |
| María Teresa Garza Guerra             | DIRECTORA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS               | 7   | 19                                  | 57   |
| Rogelio Flores Estrada                | DIRECTOR CORPORATIVO DE SERVICIOS ESTRATÉGICOS          | 15  | 27                                  | 54   |
| José María Cid Michavila              | DIRECTOR DE APOYO FINANCIERO INC.                       | 2   | 4                                   | 54   |
| Francisco José Vázquez Vázquez        | DIRECTOR CORPORATIVO JURÍDICO Y DE NORMATIVIDAD         | 12  | 16                                  | 43   |
| Juan Román Escamilla Montes           | DIRECTOR CORPORATIVO DE FINTECH                         | 2   | 2                                   | 42   |
| Carlos Enrique Ramírez Macías         | DIRECTOR CORPORATIVO DE NEGOCIO INDIVIDUAL SIN GARANTÍA | 4   | 25                                  | 51   |
| Jorge Kenji Inukai Salazar            | DIRECTOR DE PRODUCTO Y CRM                              | 7   | 12                                  | 51   |
| Fernando Rodríguez García             | DIRECTOR DE RIESGO OPERATIVO Y CUMPLIMIENTO             | 4   | 22                                  | 44   |





PRODUCT MANAGER  
Aurora Ontiveros

.....

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

CUIDADO DE LA EDICIÓN  
Sandra Berríos

ILUSTRACIÓN  
Isabel Salmones

.....

**Impreso en México**

Este libro se terminó de imprimir en Grupo Espinosa.  
Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción parcial o total.



FINANCIERA  
INDEPENDENCIA..

**PRINTMATTERS**

Tailor-made books • magazines & more