



# Reporte Anual 2021 sobre el desempeño del Sistema de Remuneración

Marzo 2022

## I. Antecedentes

El presente reporte sobre el desempeño del Sistema de Remuneraciones correspondiente al Ejercicio 2021, se realiza en cumplimiento al Artículo 168 Bis 7 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito, el cual señala que el Comité de Riesgos debe elaborar y presentar al Consejo de Administración un reporte anual sobre el desempeño del Sistema de Remuneración considerando al efecto la relación de equilibrio entre los riesgos asumidos por la institución y sus unidades de negocio, o en su caso, por algún empleado en particular o persona sujeta al Sistema de Remuneración, y las remuneraciones aplicables durante el ejercicio. Asimismo, y de ser el caso, incluirá una descripción de los eventos que hayan derivado en ajustes al Sistema de Remuneración y el resultado de los análisis que sobre el desempeño estimado haya elaborado el propio Comité de riesgos.

Según la Circular Única de Bancos (CUB) se entiende por Sistema de Remuneración al conjunto de funciones, políticas y procedimientos que deberán establecer la Instituciones a fin de que las remuneraciones ordinarias y extraordinarias de sus empleados, de las diferentes unidades administrativas, de control y de negocio, o personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que las instituciones de banca múltiple hayan otorgado para la realización de sus operaciones por cuenta propia o con el público, se determinen en atención a los riesgos actuales y potenciales que representan las actividades desempeñadas por dichos empleados o personal en lo individual.

## II. Información Cualitativa

### a) Las políticas y procedimientos de remuneración por perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneraciones.

El Sistema de Remuneraciones de Bankaool contiene las normas, políticas y procedimientos, que considera todas las Remuneraciones Ordinarias y Extraordinarias del personal de las diferentes unidades administrativas, de control y de negocio, o que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que la Institución haya otorgado y que asuman riesgos actuales o potenciales. Es decir, la Institución aplica las políticas y procedimientos del Sistema al personal responsable de gestionar riesgos, así como los que en su proceso de toma de decisiones sean responsables de asumir riesgos.

La remuneración total en la Institución consta de una Remuneración Ordinaria y una Remuneración Extraordinaria que se expresa como un porcentaje de la Remuneración Ordinaria, alineada a los resultados de negocio y de la productividad y desempeño del colaborador evaluado a través del cumplimiento de objetivos. Los dos elementos de la remuneración se definen a continuación:

#### ➤ Remuneración Ordinaria

Son las que no dependen o no están sujetas al logro de objetivos, si no que esta definido en base a la experiencia, funciones y responsabilidades para cada tipo de puesto.

#### ➤ Remuneración Extraordinaria

Considerada como discrecional, basada en logro de objetivos y relacionada a una combinación del desempeño de la Institución, contribuciones departamentales y desempeño individual. La Institución aplica tanto medidas cuantitativas como cualitativas para evaluar el desempeño del personal y, por consiguiente, determina los niveles adecuados de remuneración discrecional por incentivos. Estas medidas son desarrolladas para cada departamento y son específicas a las actividades, estrategias y objetivos de cada parte de negocio. La Remuneración Extraordinaria basada por objetivos depende del seguimiento de los Valores de la Institución, Estándares de Liderazgo y el Código de Ética establecido en el Manual de Principios Éticos y Código de Conducta de la Institución. También se compara por segmento de mercado contra los niveles de remuneración de la competencia.



El Comité de Riesgos, el Comité de Remuneraciones (CDR) y el Consejo de Administración consideran factores a evaluar al asignar la Remuneración Extraordinaria, entre los que se incluyen:

- i. Desempeño grupal e individual basado en el desempeño a largo plazo de los negocios
- ii. Rentabilidad actual y pronosticada
- iii. Rentabilidad ajustada al riesgo
- iv. Remuneración proyectada y relaciones costo/ingreso
- v. Importancia estratégica del negocio para la Institución
- vi. Tabuladores del mercado para remuneración por incentivos y remuneración total

## **b) Información relativa al Comité de Remuneración**

### **1) El Comité de Remuneraciones se integra por**

- i. Dos miembros propietarios del consejo de administración, de los cuales al menos uno debe ser independiente y presidirá el Comité. Uno de los consejeros debe tener una amplia experiencia en Administración de Riesgos o Control Interno
- ii. El Titular de la UAIR
- iii. El Subdirector de Recursos Humanos
- iv. El Director de Administración y Finanzas
- v. El Auditor Interno quien puede participar con voz pero sin voto
- vi. El Gerente Jurídico Corporativo quien puede participar con voz pero sin voto

### **2) Funciones del Comité de Remuneraciones**

El CDR es un órgano capaz de ejercer un juicio independiente, cuyas decisiones se fundamentan en la valuación de los riesgos asumidos por la Institución. Este Comité lo constituye el Consejo de Administración de la Institución y funge principalmente como apoyo en los aspectos relativos al Sistema de Remuneración; su objeto principal es la implementación, mantenimiento y evaluación de dicho Sistema, cuyas atribuciones se describen de manera enunciativa más no limitativa en los siguientes puntos.

- i. Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, las políticas y procedimientos de Remuneración, así como sus modificaciones
- ii. Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, el personal sujeto al Sistema de Remuneración especificado en el Anexo O32 del Manual de Sistema de Remuneraciones Extraordinarias.
- iii. Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, los casos o circunstancias especiales en los cuales se podría exceptuar a alguna persona del Sistema de Remuneración
- iv. Generar información documental suficiente que permite la revisión permanente del Sistema de Remuneración
- v. Implementar y mantener el Sistema de Remuneración considerando los análisis de riesgos asumidos y el potencial de materialización de pérdidas presentados por la UAIR
- vi. Informar a través de Recursos Humanos a todo el personal las políticas y procedimientos de remuneración, los métodos para la determinación, integración y entrega de sus remuneraciones, los ajustes por riesgos que les sean aplicables, el diferimiento de sus Remuneraciones Extraordinarias y cualquier otro mecanismo referente
- vii. Contratar, cuando lo considere necesario, consultores externos en esquemas de remuneración y su impacto en la toma razonable de riesgos que coadyuven al diseño del esquema de remuneración, evitando cualquier conflicto de interés
- viii. Informar al Consejo de Administración cuando menos semestralmente, sobre el funcionamiento del Sistema de Remuneración, y en cualquier momento cuando la exposición al riesgo asumida por la Institución, por las unidades administrativas, de control y de negocios o por las personas sujetas al Sistema de Remuneración pudieran derivar en un ajuste a dicho Sistema de Remuneración

- ix. Revisar todas las decisiones anuales sobre Remuneración Extraordinaria y garantizar que sean congruentes con las prácticas y las normas de la Institución, con el Sistema de Remuneración y con lineamientos prudenciales de Administración de Riesgos
- x. Incluir en las políticas de remuneración la flexibilidad suficiente para reducir o suspender el pago de Remuneraciones Extraordinarias cuando las pérdidas o los riesgos que se materialicen sean mayores a los esperados
- xi. Elaborar informes semestrales sobre el Sistema de Remuneración de la Institución para el Consejo de Administración
- xii. Incorporar el efecto potencial de la materialización de los riesgos en conjunto con el pago de remuneraciones a las personas sujetas al Sistema de Remuneración y sus efectos sobre liquidez y rentabilidad de la Institución
- xiii. Reunirse cuando menos trimestralmente, debiendo estar presentes por lo menos la mayoría de sus integrantes y su miembro propietario independiente del Consejo de Administración

Dar a conocer a través de su página de Internet información genérica relativa a las políticas y procedimientos de remuneración por perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneración; incluyendo, información relativa a los ajustes que se efectúen, sobre la materialización de los riesgos y las modificaciones que al efecto se lleven a cabo. Informar a la Comisión sobre las modificaciones que se efectúen al Sistema de Remuneración

En cuanto a la comunicación y transparencia el CDR, a través de un representante de Recursos Humanos comunica al personal la información relacionada con las Remuneraciones a través de varios medios. Informar a todo el personal pertinente, las políticas y procedimientos relativos al Sistema de Remuneración. Asegurar el entendimiento de los interesados de la metodología del Sistema de Remuneraciones.

La Institución debe informar a la CNBV sobre las modificaciones que efectúen al Sistema de Remuneración y mantener la documentación relativa a dicho Sistema a su disposición, durante un plazo de cinco años contando a partir de su generación o modificación. Durante el año 2021, Bankaool no hizo modificaciones a su Sistema de Remuneraciones Extraordinarias.

### **3) Consultores externos que ha asesorado, el órgano por el cual fueron comisionados, y en qué áreas del proceso de remuneración participaron.**

A la fecha Bankaool no ha requerido los servicios de algún consultor externo para que asesore al CDR.

### **4) Descripción del alcance de la política de remuneraciones de la Institución de Banca Múltiple, ya sea por regiones o líneas de negocio**

El Sistema de Remuneración considera todas las Remuneraciones Ordinarias y Extraordinarias del personal de las diferentes unidades administrativas, de control y de negocio, o que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que la Institución haya otorgado y que asuman riesgos actuales o potenciales.

### **5) Descripción de los tipos de empleados considerados como tomadores de riesgo y sus directivos, incluyendo el número de empleados en cada grupo.**

El personal Sujeto al Sistema de Remuneración es definido y clasificado por el CDR en base a los perfiles del puesto y de riesgo. La elegibilidad de los empleados para la Remuneración Extraordinaria es enteramente discrecional y está sujeta a un proceso multidimensional. Este proceso es aplicable tanto a los individuos con funciones en las unidades de negocio como en las áreas administrativas y de control. El Sistema de Remuneración de la Institución se aplica de manera consistente a todo el personal sujeto del mismo.

Para simplificar la metodología que vincula la Remuneración Extraordinaria al nivel de riesgo asumido por el personal, el Sistema categoriza dicho personal en los siguientes rubros según las Disposiciones Generales:

- i. **Administrativo:** Aquí se incluye al personal de Dirección General, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica y Dirección de Tecnologías de la Información

- ii. **Funcionarios de Control:** incluye Control Interno, UAIR, Auditoría Interna y Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo (PLDFT)
- iii. **De Negocio y Tomadores de Riesgo:**
  - a. Personal de Sucursales y Seguros
  - b. Personal de Crédito, Tesorería y Divisas

Bankaool	
Área	Número de Empleados
Administrativo	51
Funcionarios de Control	28
De Negocios	123

### c) Información Relativa a la estructura del proceso de remuneraciones

El Sistema de Remuneración considera los riesgos a los cuales se enfrenta la Institución y sus unidades administrativas y de control, junto con los riesgos asumidos por el personal sujeto a dicho Sistema. Para garantizar que dicho Sistema se realice en congruencia con una razonable toma de riesgos y, de esa forma, se propicie una efectiva administración de los mismos, la Institución establece que sus prácticas y estructuras de remuneración se basen en los siguientes principios:

- i. Creación de valor a largo plazo, operando prudencialmente mientras se maximiza el rendimiento del capital
- ii. Alinear la remuneración con los intereses de los accionistas y la rentabilidad sostenida en todo la Institución, tomando en cuenta el riesgo asumido y el capital económico utilizado
- iii. Cumplimiento del Marco Legal vigente
- iv. Incentivar un desempeño óptimo en el personal
- v. Atracción y retención del mejor talento
- vi. Recompensar el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional dentro de la Institución
- vii. Salvaguardar la equidad interna y la competitividad externa
- viii. Calibrar por los distintos departamentos y niveles de responsabilidad
- ix. Simplicidad y transparencia de la remuneración

La última revisión y actualización al Sistema de Remuneración Extraordinarias y al de Ordinarias se realizó en Febrero del 2020 y Febrero 2021 respectivamente. La revisión la realizó el CDR, Comité de Auditoría y por el Consejo de Administración.

### d) Descripción de las formas en las que se relacionan los riesgos actuales y futuros en los procesos de remuneración

Para la asignación de Remuneración Extraordinaria se ajusta en cuanto a riesgos en diferentes niveles de la Institución. Al nivel general de la Institución, el riesgo se considera revisando la utilidad ajustada al riesgo antes de distribuir los fondos departamentales de remuneración por incentivos. La Institución utiliza una metodología para calcular la Remuneración Extraordinaria en donde considera los riesgos de mercado, de crédito, liquidez, de negocio y operativos. Esta metodología constituye la forma principal para calcular el grado de riesgo a futuro al que se podría enfrentar la Institución y funciona como el mejor elemento disuasivo en la toma de riesgos substanciales, debido a que correlaciona el pago de remuneración por incentivos con el monto del riesgo asumido.

Se consideran factores a evaluar al asignar la Remuneración Extraordinaria, entre los que se incluyen:

- i. Desempeño grupal e individual basado en el desempeño a largo plazo de los negocios
- ii. Rentabilidad actual y pronosticada
- iii. Rentabilidad ajustada al riesgo
- iv. Remuneración proyectada y relaciones costo/ingreso
- v. Importancia estratégica del negocio para la Institución
- vi. Tabuladores del mercado para remuneración por incentivos y remuneración total



**e) Vinculación del rendimiento de la Institución de Banca Múltiple con los niveles de remuneración durante el periodo**

El Fondo de Remuneración Extraordinaria se basa en los resultados ajustados por los riesgos, presentes y futuros, liquidez, costo de capital y además toma en cuenta los siguientes puntos:

- i. Utilidades de cada negocio, y, en su caso, de las distintas unidades de negocio
- ii. Utilidades de la Institución
- iii. Retorno sobre capital y factores de riesgo tanto de las unidades de negocios como de la Institución
- iv. Condiciones de mercado externas
- v. Desarrollo y sustentabilidad de nuevos negocios

La Institución considera que los riesgos deben ser controlados, administrados y entendidos. La toma de riesgos fuera del Perfil de Riesgo Deseado lejos de ser recompensada puede tener un claro efecto negativo sobre la remuneración.

### **III. Información Cuantitativa**

**a) Número de reuniones del Comité de Remuneraciones durante el ejercicio**

Durante el 2021, el CDR se reunió en total 4 veces, debido a la Pandemia las reuniones se hicieron de manera Virtual

**b) Número de empleados que recibieron una Remuneración Extraordinaria durante el ejercicio**

No se otorgaron Remuneraciones Extraordinarias durante el Ejercicio 2021, esto por la Contingencia Sanitaria provocada por el COVID-19

- i. Número y monto total de bonos garantizados concedidos durante el ejercicio  
El numero e importe de bonos garantizados es "0" cero durante el Ejercicio 2021
- ii. Número e importe total de los premios otorgados durante el ejercicio  
El numero e importe de premios otorgados es "0" cero durante el Ejercicio 2021
- iii. Número y monto total de las indemnizaciones o finiquitos pagados durante el ejercicio  
Se finiquitaron a 15 personas por un monto anual de \$2,932,661.81 durante el Ejercicio 2021
- iv. Importe total de las Remuneraciones extraordinarias pendientes de otorgar, desglosadas en efectivo, acciones e instrumentos vinculados con las acciones y otras formas. No se tienen remuneraciones extraordinarias pendientes de otorgar
- v. Monto total de remuneraciones otorgadas y pagadas en el ejercicio  
El monto total de remuneraciones pagadas fue \$89,080,177.76 durante el ejercicio 2021



c) **Desglose del importe de las Remuneraciones concedidas por el ejercicio conforme a lo siguiente:**

- i. Remuneración fija y variable

Tipo de Remuneración	Importe
Fija	\$88,919,141.97
Variable	\$ 161,035.79

- ii. Transferida y no transferida  
No aplica

- iii. Los montos y formas de Remuneración extraordinaria, divididas en prestaciones pecuniarias, acciones, instrumentos vinculados y otros tipos.  
No aplica

d) **Información sobre la exposición de los empleados a ajustes implícitos (como fluctuaciones en el valor de las acciones o participaciones en los resultados) y ajustes explícitos (como recuperaciones fallidas o reversiones similares o premios ajustados a la baja) de Remuneraciones transferidas y remuneraciones retenidas:**

- i. Importe total de las remuneraciones transferidas pendientes y retenidas expuestas a ajustes posteriores explícitos y/o implícitos  
No Aplica
- ii. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a ajustes ex post explícitos  
No Aplica
- iii. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a ajustes ex post implícito  
No Aplica

#### IV. Conclusiones

En cuanto al desempeño del Sistema de Remuneraciones se observó que este considera los riesgos a los cuales se enfrenta la Institución y sus unidades administrativas y de control, así como los riesgos asumidos por el personal sujeto a remuneraciones. Es favorable que las prácticas y estructura de las remuneraciones estén basadas en principios como: la creación de valor a largo plazo, operando prudencialmente mientras se maximiza el rendimiento del Capital, cumplimiento del Marco Legal vigente, atracción y retención del mejor talento etc.

Por último, podemos recalcar que el Sistema de Remuneraciones se basa en los resultados ajustados por los riesgos, presente y futuros, la liquidez, el costo de Capital, tomando en cuenta puntos como: utilidad de cada negocio, utilidad de la Institución, condiciones externas del mercado etc. Además, es benéfico que la Institución considere que los riesgos deben ser controlados administrados y entendidos. Donde la toma de riesgos fuera del Perfil de Riesgo Deseado puede tener un efecto negativo sobre la Remuneración.