



**Reporte Anual 2023 sobre el
desempeño del Sistema de
Remuneración**

Marzo 2024

Contenido

I.	Antecedentes	3
II.	Información Cualitativa	4
a)	Las políticas y procedimientos de remuneración por perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneraciones.	4
b)	Información relativa al Comité de Remuneración.....	5
1)	Integración del Comité de Remuneraciones	5
2)	Funciones del Comité de Remuneraciones	5
3)	Consultores externos que ha asesorado, el órgano por el cual fueron comisionados, y en qué áreas del proceso de remuneración participaron.	7
4)	Descripción del alcance de la política de remuneraciones de la Institución de Banca Múltiple, ya sea por regiones o líneas de negocio	7
5)	Descripción de los tipos de empleados considerados como tomadores de riesgo y sus directivos, incluyendo el número de empleados en cada grupo.	8
c)	Información Relativa a la estructura del proceso de remuneraciones	8
d)	Descripción de las formas en las que se relacionan los riesgos actuales y futuros en los procesos de remuneración	9
e)	Vinculación del rendimiento de la Institución de Banca Múltiple con los niveles de remuneración durante el periodo	10
III.	Información Cuantitativa	11
a)	Número de reuniones del Comité de Remuneraciones durante el ejercicio	11
b)	Número de empleados que recibieron una Remuneración Extraordinaria durante el ejercicio	11
c)	Desglose del importe de las Remuneraciones concedidas por el ejercicio conforme a lo siguiente:.....	12
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 labaja) de Remuneraciones transferidas y remuneraciones retenidas:	12
IV.	Conclusiones.....	13

I. Antecedentes

El presente reporte sobre el desempeño del Sistema de Remuneraciones correspondiente al Ejercicio 2023, 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 las 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 continuación, se detalla información cualitativa sobre el desempeño del sistema de remuneraciones

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. En la tercera sesión del Comité de Remuneraciones en octubre 2023, se dio a conocer que el Manual del Sistema de Remuneraciones vigente, estaba dividido en dos documentos, uno contenía el sistema de remuneraciones ordinarias y el otro el sistema de remuneraciones extraordinaria, en dicha sesión se acordó que es recomendable tener un solo manual y no dos. La Dirección de Recursos Humanos se compromete a la elaboración de un solo manual.

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

Con el análisis de la unificación del Manual de Sistema de Remuneraciones (Ordinarias y Extraordinarias), se realizó un análisis y actualización al sistema de remuneraciones extraordinarias, reflejándose un cambio en la metodología para el cálculo de comisiones. El nuevo método de cálculo fue autorizado por el Comité de Remuneraciones en la tercera sesión ordinaria con fecha el 17 de octubre de 2023.

La Metodología autorizada se enfoca principalmente a las comisiones del área comercial, esta se realiza con el fin de incentivar la captación y se otorga en función del logro o alcance de objetivos. Los porcentajes de comisiones varía respecto a las siguientes condiciones:

- Captación Nueva
- Mantenimiento de captación actual
- Mejoras en las condiciones de la captación (Plazo, Monto, Tasa y juntos los tres anteriores)

La Metodología también contempla las comisiones de créditos cambiarios, estas se obtienen por un porcentaje respecto a su sueldo, el porcentaje va en función de los ingresos que llegan a Bankaool con relación al empleado.

b) Información relativa al Comité de Remuneración

A continuación, se detalla información relativa al Comité de Remuneraciones:

1) Integración del Comité de Remuneraciones

Al cierre de diciembre de 2023 el Comité se encuentra integrado 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 tiene una amplia experiencia en Administración de Riesgos
- ii. Dos consejeros
- iii. Director General
- iv. El Titular de la UAIR
- v. El Director de Contabilidad
- vi. Subgerente de Relaciones
- vii. El Auditor Interno quien puede participar con voz pero sin voto
- viii. El Especialista de nóminas puede participar con voz pero sin voto
- ix. El Director corporativo administrativo quien puede participar con voz pero sin voto

2) Funciones del Comité de Remuneraciones

El Comité de Remuneraciones 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 esperado.
- 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.
- xiv. 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.
- xv. Informar a la Comisión sobre las modificaciones que se efectúen al Sistema de Remuneración.

En cuanto a la comunicación y transparencia el Comité de Remuneraciones, 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 2023, Bankaool hizo importantes modificaciones a su Sistema de Remuneraciones; se tenían dos manuales uno del sistema de remuneraciones ordinarias y otro de las extraordinarias, además, se cambia la metodología del cálculo de remuneraciones extraordinarias (comisiones). Estos cambios aún no se reflejan en la versión vigente del Manual, por lo tanto, es importante que los cambios se integren a la brevedad.

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 o capacite en cuanto al sistema de remuneraciones.

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 Comité de Remuneraciones 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:** 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	196
Funcionarios de Control	49
De Negocios	99

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 toda 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 se realizó en 2021. Y actualmente se realiza una actualización donde los principales cambios serán:

- a. Unificar el Manual de Remuneraciones Extraordinarias y el Manual de las Ordinarias, en un solo manual.
- b. Actualización de la Metodología del cálculo de comisiones.

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

La Institución utiliza una nueva metodología para calcular la Remuneración Extraordinaria en donde considera los riesgos de mercado, liquidez, de negocio y operativos. Esta metodología fue autorizada por el Comité de Remuneraciones en octubre 2023. Los puntos que se consideran que se relacionan con los riesgos actuales y futuros son:

- La remuneración extraordinaria va en función del alcance de objetivos previamente definidos.
- En cuanto a la captación es mayor el porcentaje de comisión si representa captación nueva.
- Es menor el porcentaje si la captación se mantiene.

- El porcentaje de la comisión también varía en función a las condiciones de la captación (plaza, monto, tasa o alguna combinación de estas).

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

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. Y muestra de esto es en el cálculo de las comisiones de créditos cambiarios, estas se calculan en función al ingreso obtenido para Bankaool.

III. Información Cuantitativa

A continuación, se detalla información cuantitativa sobre el desempeño del sistema de remuneraciones

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

Durante el 2023, el Comité de Remuneraciones se reunió en total 3 veces (en marzo, junio y octubre)

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

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 2023

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 2023

iii. Número y monto total de las indemnizaciones o finiquitos pagados durante el ejercicio
Se finiquitaron a **71 personas** por un monto anual de **\$6,205,288.96 durante el Ejercicio 2023** y se desglosa de la siguiente manera:

Vacaciones a tiempo	\$ 466,835.36
Vacaciones reportadas	\$ 473,993.00
Prima vacacional finiquito	\$ 117,132.84
Indemnización	\$ 3,640,892.99
Separación Única	\$ 524,043.33
Prima de antigüedad	<u>\$ 982,391.44</u>
	\$ 6,205,288.96

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 ordinarias y extraordinarias pagadas fue **\$154,772,996.26 durante el ejercicio 2023**

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	\$152,609,626.61
Variable	\$ 2,163,369.65

- 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

El presente reporte da cumplimiento al Artículo 168 Bis 7 de la CUB, en el cual se indica que el Comité de Riesgos debe elaborar y presentar al Consejo de Administración un reporte anual sobre el desempeño del Sistema de Remuneraciones considerando al efecto la relación de equilibrio entre los riesgos asumidos por la Institución y sus unidades de negocio. Además, se incluirá una descripción de los eventos que hayan derivado en ajustes al Sistema de Remuneraciones.

Cambios en el Sistema de Remuneraciones

En 2023, se realizaron considerables cambios al sistema de remuneraciones, por ejemplo, en cuanto a las normas, políticas y procedimientos se puede observar que en abril de 2023 se realiza baja del Manual Políticas y Procedimientos de Remuneraciones Extraordinarias, pero no se ha hecho la integración de las normas y políticas que cumplen con la remuneración extraordinaria al Manual vigente. Ante esta situación Bankaool no podría demostrar el establecimiento de políticas y procedimientos que norman las remuneraciones extraordinarias, ni la definición de las personas sujetas a remuneraciones extraordinarias entre otros puntos.

La versión del Manual vigente no define las responsabilidades de los órganos del sistema de remuneraciones (Consejo de Administración, Comité de Remuneración, UAIR, CAIR, etc), anteriormente esto se indicaba en el Manual de Remuneraciones Extraordinarias. Esta situación nos expone a riesgos legales (incumplimiento regulatorio, multas, observaciones) y riesgos operacionales (falta de definición de responsabilidades). La UAIR recomienda que se realice lo antes posible la integración de las políticas relacionadas con remuneración extraordinaria al manual vigente.

Otro cambio importante en el sistema de remuneraciones fue la metodología para el cálculo de comisiones, en la tercera sesión ordinaria de 2023 del Comité de Remuneraciones, se presenta una nueva propuesta de comisiones que consiste en lo siguiente:

i. Comisiones del área comercial

Se ofrece con el fin de incentivar la captación deseada por la institución en el área minorista y se otorga en función del logro o alcance de objetivos. Los porcentajes de comisiones varía respecto a las siguientes condiciones:

- Captación Nueva (Ejecutivo y por Sucursal)
- Mantenimiento de captación actual
- Mejoras en las condiciones de la captación (Plazo, Monto, Tasa y juntos los tres anteriores)

ii. Comisiones de créditos cambiarios

Estas comisiones se obtienen por un porcentaje respecto a su sueldo, el porcentaje va en función de los ingresos que llegan a Bankaool con relación al empleado.

En caso de un incumplimiento de cualquier cliente del producto FX Loan, el ejecutivo, gerente y director que haya promocionado al cliente se harán responsables del incumplimiento con sus comisiones generada sobre cualquier morosidad en la cartera.

Riesgos Asumidos

Los dos tipos de remuneraciones autorizadas en comité de remuneraciones se puede observar que sí se basan en los resultados ajustados por los riesgos, presente y futuros, de liquidez, de capital tomando en cuenta puntos como:

- Condiciones de la Captación como Plazo, Monto y Tasa)
- Ingresos para Bankaool generados en la operación
- Incremento en la captación
- Mantenimiento en la captación

En resumen, el Sistema de Remuneración del banco guarda la relación de equilibrio entre los riesgos asumidos y las remuneraciones aplicables durante el ejercicio.

Se recomienda se integre toda la parte de remuneraciones extraordinarias al Manual de Remuneraciones, esto para evitar exposición a riesgos en cuanto a incumplimientos en el establecimiento de políticas. Se solicita también quede definido en el manual los puestos, perfiles o personas sujetas al sistema de remuneraciones extraordinarias (esto se encontraba en la versión cancelada).