



# **Informe: Sistema de Remuneración ejercicio 2017**

**Servicios Financieros Alternativos, S.A. de C.V.,  
S.F.P.**

**Enero 2018**

## Contenido

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | INTRODUCCIÓN:   | 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 incluyendo cuando menos: .....  | 5  |
|      | c) Información relativa a la estructura del proceso de remuneraciones que debe incluir:.....  | 7  |
|      | d) Descripción de las formas en las que se relacionan los riesgos actuales y futuros en los procesos de remuneración, considerando lo siguiente: .....                                  | 8  |
|      | e) Vinculación del rendimiento de la Sociedad Financiera Popular con los niveles de remuneración durante el periodo, deberá incluir: .....  | 9  |
|      | f) Descripción de la forma en la que la Sociedad Financiera Popular ajusta las remuneraciones considerando sus rendimientos de largo plazo, incluyendo: .....                           | 9  |
|      | g) Descripción de las diferentes formas de remuneración variable que utiliza la Sociedad Financiera Popular y la justificación de uso de tales formas. La relevación debe incluir:..... | 10 |
| III. | INFORMACIÓN CUANTITATIVA:   | 11 |

## I. INTRODUCCIÓN:

El sistema de remuneraciones se define a través de criterios cuantitativos y cualitativos definidos por Servicios Financieros Alternativos, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad Financiera Popular (Sefía). Estos criterios pretenden identificar aquellas posiciones que tienen un impacto material en el perfil de riesgo de la institución.

El Sistema de Remuneraciones es el conjunto de principios, normas y procedimientos que tienen como propósito regular las remuneraciones ordinarias y extraordinarias de los empleados de Sefía en función de los riesgos que asuman, ya sea que estas se otorguen en efectivo o a través de otros mecanismos de compensación.

El presente documento funge como informe de los resultados del ejercicio 2017 dando con esto cumplimiento a lo indicado en el artículo 209 Bis 3 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades de ahorro y crédito popular, organismos de integración, sociedades financieras comunitarias y organismos de integración financiera rural, a que se refiere la ley de ahorro y crédito popular, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 18 de diciembre de 2006, actualizadas con las modificaciones publicadas en el propio Diario el 18 de enero y 11 de agosto de 2008; 16 de diciembre de 2010; 18 de diciembre de 2012; 12 de enero, 6 de febrero, 2 de abril, 22 de septiembre, 29 de octubre de 2015; 7 de enero, 2 de febrero, 22 de abril, 11 de julio, 28 de septiembre y 27 de diciembre de 2016; 10 de marzo, 31 de mayo, 24 de julio y 6 de octubre de 2017; 23 y 26 de enero de 2018 (DCG).

## II. INFORMACIÓN CUALITATIVA:

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

- Políticas salariales del área Operativa.
- Políticas salariales del área Administrativa.
- Políticas del área de Recursos Humanos
- Políticas y Procedimientos del Comité de Remuneraciones.

La remuneración de los empleados sujetos al Sistema de Remuneraciones se compone de Remuneración Fija y Remuneración Variable.

**Remuneración Fija:** Se establece tomando en consideración el nivel de responsabilidad y trayectoria profesional del empleado, fijándose una referencia salarial para cada función que refleja su valor para la Organización. Esta referencia salarial se define mediante el análisis de la equidad interna.

Las remuneraciones fijas del personal administrativo se rigen por el Tabulador que se integra al presente documento como Anexo 1. Tabulador de Salario Administrativo.

**Remuneración Variable:** Constituye un elemento clave en la política retributiva de Sefía, ya que retribuye la creación de valor a través de cada una de las unidades que configuran la institución, recompensando, en definitiva, las aportaciones individuales, de los equipos y la agregación de valor de todos ellos a los resultados recurrentes de Sefía.

Esta remuneración variable está compuesta por una remuneración ordinaria trimestral, una semestral y una anual en efectivo alineada en el establecimiento de indicadores de creación de valor para cada unidad que junto con la evaluación del resultado obtenido a fin de año, determinan la remuneración variable a repartir a los funcionarios es de dicha unidad, realizándose la distribución entre ellos sobre la base del desempeño individual, que se concreta a través de una evaluación individual de los indicadores establecidos. La remuneración variable está condicionada a que en el periodo de evaluación se tengan números positivos, previendo que la entrega de la misma no se traduzca en un resultado negativo en el periodo de evaluación.

Sefía considera la gestión prudente del riesgo como un elemento determinante dentro de su política de remuneración variable.

La remuneración variable se integra como sigue:

- Una remuneración variable trimestral que corresponderá a un máximo del 25% sobre el último salario mensual percibido.
- Una remuneración variable semestral que corresponderá a un máximo del 35% sobre el último salario mensual percibido.
- Una remuneración variable anual que corresponderá a un máximo del 40% sobre el último salario mensual percibido. Haciendo con las remuneración anteriores hasta un 100% del último salario mensual percibido.

La entrega individual de cada una de las remuneraciones variables estará condicionada al resultado promedio de los siguientes aspectos:

1. Resultado en la evaluación.
- 2.- Avances de objetivos.

## **b) Información relativa al Comité de Remuneración incluyendo cuando menos:**

### **1. La composición y las funciones del Comité de Remuneraciones.**

**El Comité de Remuneración de Sefía, está integrado como sigue:**

- Consejero propietario independiente (Presidente).
- Consejero propietario.
- Representante del área de Recursos Humanos.
- Oficial de Cumplimiento
- Comisario
- Gerencia General

**Las funciones del Comité son las siguientes:**

- Difundir los criterios y políticas de los esquemas de remuneración a los empleados pertinentes asegurando en todo momento el entendimiento por parte de los interesados de 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 aplicable a sus remuneraciones.
- Definir las normas y políticas de administración, evaluación, cálculo y pago de los diferentes esquemas de remuneración
- Generar los reportes semestrales sobre la administración de los esquemas

- Informar a la CNBV sobre las modificaciones que efectúen al Sistema de Remuneración
- Proponer para aprobación del Consejo de Administración
  - i. Las políticas y procedimientos de remuneración (Salariales operativas y salariales administrativas), así como las modificaciones que se realicen a los mismos.
  - ii. Los empleados o personal que estarán sujetos al Sistema de Remuneración considerando a aquellos que tomen decisiones que puedan implicar un riesgo para la Institución.
  - iii. Los casos o circunstancias especiales en los cuales se podría exceptuar a alguna persona de la aplicación de las políticas de remuneración autorizadas.
- Implementar y mantener el Sistema de Remuneración en la institución
- Informar vía internet los procedimientos y políticas de remuneración
- Informar al Consejo de Administración de manera semestral, sobre el funcionamiento del Sistema de Remuneración
- Contratar, cuando lo considere necesario, consultores externos en esquemas de remuneración y administración de riesgos, que coadyuven al diseño del esquema de remuneración, evitando al efecto cualquier conflicto de interés.

***2. Consultores externos que han asesorado, el órgano por el cual fueron comisionados, y en qué áreas del proceso de remuneración participaron.***

Ninguno

***3. Una descripción del alcance de la política de remuneraciones de la Sociedad Financiera Popular, ya sea por regiones o líneas de negocio.***

El sistema de remuneraciones, así como las políticas que se desprenden de ella aplica al 100% del personal administrativo y operativo de Sefía.

***4. Una descripción de los tipos de empleados considerados como tomadores de riesgo y sus directivos, incluyendo el número de empleados en cada grupo.***

- Dirección o Gerencia General
- Gerente de Administración y Finanzas
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Cumplimiento
- Coordinador de Sistemas
- Coordinador de Asuntos Jurídicos

- Coordinador de Contabilidad
- Coordinador de Recursos Humanos y Materiales
- Coordinador de Tesorería
- Coordinador de Control y Seguimiento
- Coordinador de Cobranza
- Coordinador de Sucursal
- Ejecutivo de Administración
- Auxiliar Administrativo
- Promotor de Ahorro y Crédito

### **c) Información relativa a la estructura del proceso de remuneraciones que debe incluir:**

#### ***1. Descripción general de las principales características y objetivos de la política de remuneración.***

Sefía considera la política de Remuneración como un elemento clave para la creación de valor. Para ello cuenta con un sistema retributivo avanzado, basado en la generación recíproca de valor para los colaboradores y para Sefía, alineado con los intereses de los accionistas y a una gestión prudente del riesgo, que atiende a los siguientes principios:

- Crear valor a largo plazo
- Recompensar la consecución de resultados basados en la administración prudente y responsable de riesgos.
- Atraer y retener a los mejores profesionales.
- Recompensar el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional.
- Velar por la equidad interna y la competitividad externa.
- Asegurar la transparencia en las remuneraciones salariales.
- Garantizar que no existen diferencias retributivas por género.

En resumen la combinación de los principios mencionados conforma un sistema de remuneración equilibrado que coincide con la estrategia de negocio y valores de Sefía, así como con los intereses de cada uno de los accionistas.

#### ***2. Última revisión de la política de remuneraciones por parte del Comité de Remuneraciones y descripción general de los cambios realizados a dicha política durante el último año***

Se revisó en Noviembre 2017, los principales cambios a las políticas fueron la incorporación de un nuevo esquema salarial que dentro de la parte fija sigue reconociendo el nivel de responsabilidad y trayectoria profesional del colaborador y en la parte variable reconoce el nivel de avances del colaborador en el Programa SEFIA (Seguimiento, Evaluación, Fortalecimiento, Integración y Asistencia), buscando así reconocer en la parte variable del salario el nivel de

alcance de las metas, capacitación e integración del colaborador, el esquema salarial se llama CRECE y es aplicable a partir de enero de 2018.

**3. Una explicación de cómo la Sociedad Financiera Popular garantiza que las remuneraciones de los empleados de las áreas de administración de riesgo y de las áreas de control y auditoría, son determinadas con independencia de las áreas que supervisan.**

Por el nivel de operaciones las funciones de vigilancia están delegadas en el Comisario de la sociedad, y los salarios de las área de Control no están determinados por el resultado de la operación, por lo que son independientes, más bien están ligados al cumplimiento de objetivos específicos de las áreas, es decir, que su remuneración variable cuenta con un mayor peso en lo objetivos relacionados con sus funciones, favoreciendo su independencia frente a las áreas de negocio que supervisa.

**d) Descripción de las formas en las que se relacionan los riesgos actuales y futuros en los procesos de remuneración, considerando lo siguiente:**

**1. Descripción general de los principales riesgos que la institución de banca múltiple considera al aplicar medidas de remuneración.**

Se consideran como principales riesgos los siguientes: Riesgo de Crédito, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado, Riesgo Operativo, Riesgo Tecnológico, Riesgo Legal y Riesgo Reputacional al aplicar las medidas de remuneración.

**2. Descripción general de la naturaleza y el tipo de medidas para considerar los riesgos señalados en el punto anterior, así como aquellos no considerados.**

Los tipos de riesgos están en función del apetito de riesgo de la Institución y definidos en la Política respectiva.

**3. Análisis de las formas en que estas medidas afectan a la remuneración.**

Se establecen parámetros mínimos y máximos que indican la gravedad de los mismos. Dichos parámetros son tomados en cuenta para la asignación final de remuneraciones.

**4. Análisis de la naturaleza y formas en que estas medidas han cambiado en el último año y sus razones, así como el impacto de dichos cambios en las remuneraciones.**



La forma en la cual se impactan las remuneraciones no cambia; simplemente se definen los nuevos parámetros mínimos y máximos para cada elemento del Apetito de Riesgo.

**e) Vinculación del rendimiento de la Sociedad Financiera Popular con los niveles de remuneración durante el periodo, deberá incluir:**

**1. Descripción general de los principales parámetros de rendimiento para la Sociedad Financiera Popular, las líneas de negocio y el personal a nivel individual.**

Para el caso del personal administrativo, se liga al RN– Resultado Neto, para el caso del personal operativo se liga al logro de metas y aplica para todas las líneas de negocio.

**2. Análisis de la vinculación de las remuneraciones individuales con el desempeño de toda la Sociedad Financiera Popular y con el desempeño particular.**

Se establecen indicadores mínimos y máximos relacionados a Plan Operativo Anual que son comparados con la evolución de los resultados, determinan la remuneración variable a repartir a los integrantes del área operativa, realizándose la distribución entre ellos sobre la base de desempeño individual, que se concreta a través de la evaluación individual de los indicadores establecidos en las políticas salariales correspondientes.

**3. Análisis de las medidas puestas en práctica para adaptar las remuneraciones en caso de que el resultado de las mediciones de desempeño indiquen debilidades.**

El modelo provee lineamientos de manera natural para ajustar las remuneraciones en función del desempeño y por ende a las debilidades. Se definen los máximos del salario variable de acuerdo a cada clasificación y estos se otorgan de acuerdo a los resultados.

**f) Descripción de la forma en la que la Sociedad Financiera Popular ajusta las remuneraciones considerando sus rendimientos de largo plazo, incluyendo:**

**1. Análisis de la política de la Sociedad Financiera Popular para transferir la retribución variable devengada y, cómo la transferencia de la porción de la remuneración variable es diferente para los empleados o grupos de empleados. Descripción de los factores que determinan la fracción variable de la remuneración y su importancia relativa.**

La remuneración variable constituye un elemento clave en la política de remuneración de Sefía, ya que retribuye la creación de valor a través de cada una de las áreas que lo conforman, recompensando las aportaciones individuales de los equipos y la agregación de todos ellos a los resultados institucionales.

Los montos base de la remuneración variable se establecen de acuerdo a la aportación de cada puesto a los resultados institucionales. El monto correspondiente se entrega en efectivo.

***2. Análisis de la política y el criterio de la Sociedad Financiera Popular para ajustar las retribuciones transferidas antes de devengar y después de devengar a través de acuerdos de reintegración.***

Estas políticas no se incluyen en el Sistema de Remuneraciones de Sefía y por lo tanto no son consideradas, ni son aplicables.

**g) Descripción de las diferentes formas de remuneración variable que utiliza la Sociedad Financiera Popular y la justificación de uso de tales formas. La revelación debe incluir:**

***1. Descripción general de las formas de retribución variable que ofrece la Sociedad Financiera Popular (entre otros, en efectivo, acciones e instrumentos vinculados con las acciones y otras formas).***

La Remuneración Variable se paga 100% en efectivo.

***2. Análisis sobre el uso de las distintas formas de remuneración variable y, si la combinación de las distintas formas de remuneración variable es diferente entre los empleados o grupos de empleados, así como un análisis de los factores que determinan la mezcla y su importancia relativa.***

En Sefía es el Comité de Remuneraciones quien propone los esquemas de Remuneración Variable y tiene la facultad de definir los importes y puestos elegibles (de acuerdo al impacto en los resultados de Sefía y al crecimiento de la operación), contrastar y validar con la línea de Negocio los indicadores que ésta última establezca, respetando rangos y conceptos que de manera central se determinan, siendo el Consejo de Administración quien debe realizar las autorizaciones correspondientes al Sistema de Remuneración. Los puestos y salarios vigentes son administrados por la Coordinación de Recursos Humanos y Materiales.

La Gerencia General fija objetivos de carácter general de la organización anualmente por medio del Plan Operativo Anual, proponiendo indicadores financieros y no financieros (rangos y topes), así como la gestión prudente del

riesgo, evaluando el desempeño de la organización así como el desempeño individual.

### III. INFORMACIÓN CUANTITATIVA:

La siguiente información corresponde a lo pagado en el ejercicio 2017, el ratio de beneficios directos de corto plazo entre los gastos de administración y promoción es de 57.64%, correspondiente al reporte del Estado de Resultados del 4o. trimestre del 2017 del Sefía:

A continuación se muestra la información cuantitativa del Sistema de Remuneraciones de acuerdo a lo requerido por el último párrafo del artículo 209 Bis 3 de las DCG:

| Información   | Ejercicio |                 |      |                 |      |                 |
|---|-----------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|
|   | 2015      |                 | 2016 |                 | 2017 |                 |
|   | No.       | Monto \$        | No.  | Monto \$        | No.  | Monto \$        |
| <b>a) Número de reuniones del Comité de Remuneración durante el ejercicio</b>   | N/A       |                 | N/A  |                 | 4    |                 |
| <b>b) Número de empleados que recibieron una Remuneración Extraordinaria durante el ejercicio.</b>  | 0         |                 | 0    |                 | 0    |                 |
| 1. Número y monto total de bonos garantizados concedidos durante el ejercicio.  | 16        | \$ 160,037.87   | 14   | \$ 184,233.84   | 15   | \$ 389,338.33   |
| 2. Número e importe total de los premios otorgados durante el ejercicio.  | 0         | \$ -            | 0    | \$ -            | 0    | \$ -            |
| 3. Número de finiquitos y monto total de las indemnizaciones o finiquitos pagados durante el ejercicio.   | 11        | \$ 107,504.93   | 12   | \$ 93,111.15    | 20   | \$ 242,448.52   |
| 4. Importe total de las Remuneraciones Extraordinarias pendientes de otorgar, desglosadas en:   |           |                 |      |                 |      |                 |
| <i>Efectivo</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <i>Acciones</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <i>Instrumentos vinculados con las acciones</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <i>Otras formas</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| 5. Monto total de remuneraciones otorgadas y pagadas en el ejercicio.   |           | \$ 160,037.87   |      | \$ 184,233.84   |      | \$ 389,338.33   |
| <b>c) Desglose del importe de las remuneraciones concedidas por el ejercicio conforme a lo siguiente:</b>   |           |                 |      |                 |      |                 |
| 1. Remuneración fija y variable;  |           | \$ 6,164,654.26 |      | \$ 6,824,616.73 |      | \$ 6,577,656.79 |
| 2. Transferida y no transferida, y  |           | \$ 160,037.87   |      | \$ 184,233.84   |      | \$ 389,338.33   |
| 3. Los montos y formas de Remuneración Extraordinaria, divididas en:  |           | \$ 6,324,692.13 |      | \$ 7,008,850.57 |      | \$ 6,966,995.12 |
| <i>Prestaciones pecuniarias</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <i>Acciones</i>   |           | \$ 160,037.87   |      | \$ 184,233.84   |      | \$ 389,338.33   |
| <i>Instrumentos vinculados con las acciones</i>   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <i>Otros tipos</i>  |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| <b>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:</b> |           |                 |      |                 |      |                 |
| 1. Importe total de las remuneraciones transferidas pendientes y retenidas expuestas a ajustes posteriores explícitos y/o implícitos.   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| 2. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a un ajuste ex post explícitos.   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |
| 3. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a ajustes ex post implícitos.   |           | \$ -            |      | \$ -            |      | \$ -            |

Todas las cifras aquí mostradas tienen como denominador los beneficios directos de corto plazo y se encuentran expresadas en moneda nacional.