

Morgan Stanley

Manual de Políticas y
Lineamientos del:

Sistema de Remuneración

Última revisión: marzo de 2011

El Consejo de Administración de Morgan Stanley México, Casa de Bolsa, S.A. de C.V. (la “Casa de Bolsa”), una subsidiaria de Morgan Stanley (la “Firma” o la “Compañía”), ha resuelto adoptar las siguientes políticas y lineamientos para su sistema de remuneración, que son las políticas y los lineamientos de la estructura y del programa de remuneración empleados por la Firma. Dichas políticas y lineamientos son establecidas a nivel global por el Comité de Remuneración, Desarrollo Gerencial y Sistema de Reemplazo de la Firma (el “Comité de Remuneración de la Firma”).

Programa de Remuneración

Morgan Stanley tiene una filosofía clara y bien definida en cuanto al “pago según el desempeño”, establecida por el Comité de Remuneración de la Firma, la cual se integra a la ideología de la Empresa y motiva a sus empleados. Los programas de remuneración de la Firma, que son aplicables a la Casa de Bolsa, están estratégicamente diseñados para cumplir con cuatro objetivos clave para poder atraer y retener a los individuos más talentosos de la industria y para generar un valor a largo plazo para los accionistas.

- Atraer y retener a los individuos más talentosos
- Cumplir con el “pago según el desempeño”
- Alinear la remuneración de los ejecutivos con los intereses de los accionistas
- Evaluar los mecanismos de remuneración y toma de riesgo

Además de otras responsabilidades, el Comité de Remuneración de la Firma generalmente se encarga de administrar los programas de incentivos de la Firma y de aprobar los componentes y la estructura del pago de los bonos de final de año para los empleados elegibles. El Comité de Remuneración de la Firma está integrado por cuatro consejeros independientes y opera conforme a estatutos por escrito. Así mismo, para la toma de sus decisiones, el Comité de Remuneración de la Firma se apoya en información adecuada proporcionada por el área de Administración de Riesgo de la Firma. Según se describe más adelante, el Director de Riesgo de la Firma revisa los programas de remuneración de la misma desde la perspectiva del riesgo. Se prevé que dicho Director continuará realizando dicha revisión de manera anual. El Comité de Remuneración de la Firma reporta al Consejo de Administración de la Firma, al menos trimestralmente, sobre los asuntos que se trataron en sus juntas o por consentimiento unánime.

Los programas de remuneración para la mayoría de los empleados, incluyendo a los empleados de la Casa de Bolsa, se componen de dos elementos clave (además de las prestaciones de jubilación y de salud de la Firma):

- Un salario base, el cual es revisado, al menos, una vez al año.

- Un componente variable de la remuneración sujeto al rendimiento a lo largo de un periodo de un año considerando diversas medidas de desempeño financiero, así como del desempeño individual.

El programa de remuneración de la Firma se aplica de manera consistente a todos los empleados, incluyendo a los empleados de la Casa de Bolsa. Existen, sin embargo, dos distinciones principales respecto de su aplicación:

- Los empleados en las unidades de negocio típicamente reciben una mayor parte de su pago a través de un componente variable y contingente que los empleados en áreas de control y administrativas.
- Los empleados, cualesquiera que sean sus funciones, cuya remuneración anual sea equivalente a, o exceda de EUA\$200,000, son elegibles para los incentivos de largo plazo.

Estructura de Remuneración de Corto y Largo Plazo Fija contra Variable

La Firma reconoce la necesidad de asegurar que la composición de compensaciones fija y variable esté adecuadamente equilibrada al mismo tiempo que se mantenga la flexibilidad de controlar la composición de las compensaciones. Los empleados con una jerarquía mayor en la estructura organizacional de la Firma y en las unidades de negocio, típicamente tienen una proporción mayor de remuneración variable en su remuneración total.

Para los empleados elegibles para los incentivos de largo plazo (dígase aquellos con una remuneración anual equivalente a, o que exceda de EUA\$200,000), la remuneración variable se compone tanto de incentivos de corto plazo como de incentivos de largo plazo. Incluye así mismo un bono anual pagadero en efectivo y a través de una mezcla de incentivos a largo plazo que se entregan en acciones y/u otros bonos o incentivos a largo plazo diferidos. Los bonos a largo plazo están sujetos a las condiciones de otorgamiento (*vesting conditions*) y a los riesgos de mercado y de cancelación.

El criterio de elegibilidad para los incentivos a largo plazo, la porción de remuneración variable conferida como remuneración diferida y la forma y términos de los bonos e incentivos a largo plazo se determinan a nivel de la Firma y se aplican de manera consistente dentro del Grupo de Valores Institucionales (*Institutional Securities Group*) al que pertenece la Casa de Bolsa. Los empleados, incluyendo aquellos de la Casa de Bolsa, que no sean elegibles para los bonos e incentivos a largo plazo diferidos reciben su remuneración variable en efectivo como un incentivo anual (a corto plazo).

La Firma se mantiene comprometida a alejarse de un programa de remuneración a ejecutivos que se enfoque en su totalidad en los bonos e incentivos anuales y a enfocarse en un programa que mantenga un equilibrio adecuado entre la compensación fija y la variable a corto y largo plazos. Por lo anterior, en 2009, la Firma incrementó los sueldos base, para así proveer a los empleados con un nivel de certeza financiera y reducir el énfasis en incentivos con base en el desempeño anual. El incremento fue más

significativo para aquellos empleados a niveles con mayor jerarquía y donde la proporción de remuneración fija a variable ha sido mayor.

Con el objeto de mantener una completa flexibilidad sobre el monto de remuneración y la proporción de la remuneración que va a diferirse, incluyendo la capacidad de la Firma para no otorgar una remuneración variable, ésta no establece políticas absolutas respecto de la proporción de remuneración variable a fija. No obstante lo anterior, se debe tener en cuenta los puntos que se mencionan a continuación. Para las funciones administrativas y de control, se confiere una proporción más alta de la remuneración total como pago fijo. Lo anterior implica una mucho menor proporción entre pago variable a fijo. En 2010, la proporción promedio de remuneración variable a fija en la Casa de Bolsa fue de 1:1. Dicha distribución es consistente con la práctica de la Firma en otras regiones. En 2010, el rango de remuneración fija a variable para los empleados de la Casa de Bolsa fue de cero a dos veces la remuneración fija.

Determinación del Fondo de Remuneración Variable

La elegibilidad de los empleados para la remuneración variable 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. La determinación del fondo general de remuneración variable es también un proceso multidimensional que refleja un sinnúmero de medidas estratégicas y financieras, así como los puntos de referencia internos y externos. La Firma toma en cuenta el balance completo del negocio, en donde el retorno de los inversionistas depende de la capacidad de atraer y retener a los mejores talentos. Para lo anterior, se consideran específicamente los siguientes puntos:

- Utilidades y ganancias de cada negocio
- Utilidades y ganancias de la Firma
- Retorno sobre capital y factores de riesgo tanto de las unidades de negocios como de la Firma
- Condiciones de mercado externas
- Desarrollo de nuevos negocios y sustentabilidad del negocio

A continuación se describe la asignación y distribución de la remuneración variable dentro de la Firma (la cual es aplicable a la Casa de Bolsa):

- Al acercarse el final del año fiscal, la administración senior se reúne con los encargados de cada segmento de negocios para discutir la acumulación de compensaciones variables para dicho negocio con base en el desempeño actual y proyectado de la Firma y del segmento, incluyendo lo siguiente:
 - Ganancias y utilidades tanto de las unidades de negocio como de la Firma

- Retorno sobre el capital y factores de riesgo de las unidades de negocio y de la Firma
- Condiciones de mercado externas

Las personas encargados de cada área de negocio entonces determinan la porción del fondo de remuneración variable del segmento que será asignada a cada unidad de negocio dentro del segmento. La distribución entre las unidades de negocio se determina considerando el desempeño absoluto y relativo de dicha unidad o área, así como la de otras unidades y áreas, tomando en cuenta, primordialmente, el desempeño general de la Firma al determinar estas asignaciones.

En el caso de las áreas de control y administrativas, las decisiones sobre remuneración son determinadas por la administración senior de cada una de las áreas correspondientes, de forma totalmente independiente a las áreas de negocio, con base en el desempeño general de la Firma y la evaluación del desempeño del área relevante.

- Los encargados de las unidades de negocio entonces distribuyen los fondos entre las áreas, y posteriormente los gerentes de dichas áreas distribuyen los fondos correspondientes entre los empleados, de manera individual. Las decisiones respecto de la asignación individual de los fondos de remuneración variable también son multidimensionales y reflejan los logros estratégicos y financieros. Así mismo, se toman en cuenta las condiciones externas de mercado (por ejemplo, alta rotación de personal o riesgo de salida de personas claves) y el desempeño absoluto y relativo dentro de la unidad de negocio a la que corresponde dicho empleado, así como el de otras unidades y áreas dentro de la Firma. El Proceso de Desarrollo de Talento de 360 grados de la Firma (*Talent Development Process*) requiere para la gran mayoría de los empleados que los gerentes, colegas en la Firma, clientes y subordinados califiquen a cada empleado con base en los criterios que se señalan a continuación:
 - El impacto comercial, incluyendo el conocimiento y el criterio funcional y sobre el negocio, las relaciones con los clientes, la innovación y el rendimiento.
 - Las aptitudes de liderazgo, incluyendo el trabajo en equipo, la comunicación y la administración.
 - Las aptitudes profesionales, incluyendo las de contratar, de crear diversidad e inclusión.
 - El apego a las políticas de cumplimiento y de riesgo, incluyendo la ética profesional y el control y administración de riesgos.
 - Preguntas específicas de las divisiones especialmente formuladas para profundizar respecto de ciertas aptitudes específicas requeridas en ciertas áreas del negocio.

El Departamento de Recursos Humanos de la Firma juega un papel importante en este proceso, ya que provee a los gerentes con asesoría independiente y objetiva en relación con los conflictos de intereses existentes o potenciales.

Alineación de la Remuneración con la Toma de Riesgos Equilibrada

La Firma cree de manera decidida que los riesgos deben ser controlados, administrados y entendidos. Esto significa que es extremadamente improbable que la toma de riesgos fuera de los parámetros permitidos por la Firma sea recompensada, y de hecho, existen instancias donde la toma de dichos riesgos ha tenido efectos negativos directos sobre la remuneración.

La Firma cuenta con un proceso de administración de riesgos completo. A nivel individual, si cualquier actividad en el área de negocios no se apega a la tolerancia de riesgo acordada por la Firma, entonces de manera inmediatamente se escala a través de las diversas áreas de administración de riesgo y se discute con el área de Administración de la Firma. De manera semanal, se llevan a cabo reuniones en las cuales se discuten eventos potenciales de riesgo y se encuentra la forma de administrar dichos riesgos y se designan a los individuos que serán responsables del riesgo. De hecho, los empleados de la Firma están incentivados para garantizar que los riesgos tomados se encuentren dentro de los límites de tolerancia de riesgos de la Firma. En caso que un empleado tome riesgos inaceptables, dicho incidente es registrado y tomando en cuenta al momento de decidir la remuneración individual de dicho empleado. Como resultado, la remuneración de dicho empleado será menor que la hubiere podido recibir de no haber tomado ese riesgo. Dichas discusiones han tenido lugar en el 2010 y las decisiones al respecto han tenido como resultado una reducción en la remuneración.

Morgan Stanley actualmente utiliza diversos métodos para asegurar que los acuerdos respecto de los incentivos mantengan un equilibrio adecuado entre los riesgos y resultados financieros de manera que no se fomente a los empleados exponer a la Firma a riesgos imprudentes. Estos métodos incluyen (a) el ajuste de los fondos de remuneración en ciertos negocios considerando la exposición al riesgo, (b) el diferimiento del pago de compensaciones, y (c) la aplicación de cláusulas de reclamación o resarcimiento (*clawback provisions*).

- **Ajuste de Riesgos**

El Valor en Función Estresado (*stress value-at-risk*, VaR-E) y el capital requerido en la cola de una distribución (*capital capture tail risk*) y los métodos contables utilizados por la Firma, incluyendo la valuación del ajuste a precio de mercado del riesgo de la contraparte de la Firma, son factores que influyen en las ganancias, utilidades y medidas de riesgo. Estas métricas son empleadas para la determinación de los fondos de remuneración.

En el 2010, las compensaciones fueron revisadas en el contexto de las siguientes medidas de ajuste de riesgos:

- La definición de Capital de Basilea II Requerido

- Valor en Función Estresado (VaR-E)

Adicionalmente a las métricas descritas anteriormente, las ganancias, utilidades, compensaciones como un porcentaje de las utilidades y ganancias y el margen de utilidades antes de impuestos también son tomadas en cuenta desde el nivel Firma hasta el nivel producto. De manera conjunta con la evaluación del desempeño con base en estas métricas, continuará siendo necesario considerar los juicios de valor y tomar en cuenta factores como las condiciones de mercado externas y los objetivos generales del negocio.

- **Revisión por Riesgo de la Remuneración**

El Director de Riesgo (*Chief Risk Officer*) de la Firma lleva a cabo una revisión anual de todos los programas de remuneración e incentivos. Esta revisión aplica a los programas de remuneración diferida en capital y en efectivo, programas de remuneración variable y discrecional, programas y fondos de remuneración variable formulados con base en el desempeño, planes de comisiones y programas de contratación y retención. Para cada programa fueron evaluados los siguientes aspectos:

- Perspectiva general de la unidad de negocios y los empleados correspondientes
- Criterio de elegibilidad para cada elemento de remuneración
- Procedimiento mediante el cual se determina y se asigna el fondo de remuneración
- Calendarios detallados de pagos
- Forma de entrega de bonos (efectivo, acciones restringidas)
- Periodos de entrega y pagos
- Cláusulas de cancelación de pagos diferidos, incluyendo de retención (*holdbacks*) y de reclamación o resarcimiento
- Aplicación del Programa

Con base en esta revisión extensiva, el Director de Riesgo de la Firma determinó que los programas de remuneración de la Firma no incentivan a los empleados a tomar riesgos innecesarios o excesivos, y que dichos programas no generan riesgos que pueden, de manera razonable, tener un efecto material adverso sobre la Firma. Este análisis también fue revisado por el Comité de Remuneración de la Firma.

- **Diferimiento de la Remuneración Variable**

Para la gran mayoría de los empleados elegibles para recibir incentivos a largo plazo, una parte significativa de su remuneración anual es entregada como una remuneración diferida, la cual será exigible y pagadera dentro de un periodo mayor al año en el cual fue conferida. En el 2010, la porción del total de la remuneración de incentivos que se

pagó como remuneración diferida se incrementó de forma sustancial, particularmente para la administración senior y empleados altamente compensados, por ejemplo, el Comité de Operaciones de la Firma recibió aproximadamente 83% del bono de final del ejercicio en compensaciones diferidas. El diferimiento promedio para todos los Directores es de aproximadamente 72%. Para la mayoría de los empleados elegibles, la remuneración diferida fue entregada mediante una combinación de unidades de acciones restringidas (*restricted stock units*) y del diferimiento del pago de efectivo. El periodo de diferimiento para las unidades de acciones restringidas es tres años. El periodo de diferimiento para el efectivo diferido fue de 18 meses para el 2010.

Las unidades de acciones restringidas están ligadas a los efectos de los riesgos de dos maneras. La primera y más importante es la fuerte correlación entre el precio de la acción de la Firma con la rentabilidad de la misma. Los efectos de los riesgos que tengan como resultado un impacto negativo en la rentabilidad de la Firma reducirán el valor de las acciones restringidas. Los empleados están sujetos a esta reducción en el valor de la acción durante el periodo del diferimiento. La segunda incluye las cláusulas de cancelación respecto de las acciones restringidas durante el periodo del diferimiento.

Los bonos en efectivo diferidos están relacionados directamente a los efectos de los riesgos como resultado de las cláusulas de cancelación comprensivas señaladas más adelante. La Firma puede cancelar el bono en efectivo diferido en caso que se haya generado una reexpresión sustancial de los estados financieros de la Firma, una pérdida financiera sustancial o un perjuicio a la reputación del negocio de la Firma o del área de negocios, o una pérdida sustancial en una posición, inversión, obligación u otro activo, en donde dicha posición, inversión, obligación o activo haya sido un factor para determinar el monto de la remuneración.

- **Cláusulas de Reclamación o Resarcimiento (*Clawback*)**

Las unidades de acciones restringidas están sujetas a su cancelación previa a la fecha de conversión en caso que el empleado incurra en ciertas conductas, incluyendo el incumplimiento de las políticas de cumplimiento, ética o de administración de riesgos de la Firma.

El diferimiento de los bonos en efectivo permiten que sean reclamados por la Firma durante el periodo de diferimiento aplicable (el cual se ha determinado en 18 meses para los bonos correspondientes al año 2010 y de 3 años para bonos anuales otorgados previo al 2010). El proceso de reclamación puede detonarse, por ejemplo, en caso de que:

- un empleado se involucre en actividades (incluyendo respecto a las responsabilidades de supervisión) que causen o contribuyan a la necesidad de realizar una reexpresión sustancial de los estados financieros de la Firma;
- un empleado se involucre en actividades (incluyendo respecto a las responsabilidades de supervisión) que causen, o que razonablemente pueda esperarse que causen una pérdida financiera sustancial o cualquier perjuicio a los intereses o a la reputación de la Firma o de un área de negocios;
- la Firma determina que ha habido:

- (i) una pérdida sustancial en una posición, inversión, obligación u otro activo; o
- (ii) una pérdida en una posición, inversión, obligación u otro activo donde un empleado opere fuera de los parámetros de riesgo o del perfil de riesgo aplicables en dicha posición, inversión, obligación o tenencia de títulos;

donde, ya sea en cualquiera de los incisos (i) o (ii), dicha posición, inversión, obligación u otra tenencia de títulos es un factor determinante para la remuneración.

Proceso de Revisión de Riesgos del Sistema de Remuneración de la Casa de Bolsa

Debido a que la Casa de Bolsa es una subsidiaria de la Firma, sus resultados financieros, gastos (incluyendo las compensaciones), la rentabilidad y riesgos de la misma se consolidan a nivel de la Firma. Como resultado, los procesos de revisión de riesgos para el sistema de remuneración de la Casa de Bolsa y las políticas y procedimientos aplicables a sus empleados relativos al ajuste de su remuneración con base en la existencia o amenaza de un riesgo, son parte de un proceso de revisión más amplio llevado a cabo tanto a nivel de la unidad de negocio como a niveles regional y divisional de la Firma. Dichas revisiones analizan los factores de riesgo existentes o potenciales y su impacto o posible impacto sobre la liquidez, solvencia, estabilidad y reputación de la Firma con el fin realizar ajustes a la remuneración, lo cuales serán reflejados, ulteriormente en la remuneración de los empleados de la Casa de Bolsa. No obstante lo anterior, en caso que la solvencia, liquidez, estabilidad o reputación de la Casa de Bolsa se vean potencialmente amenazados de manera individual como resultado de sus costos de remuneración, la Firma tomará las medidas necesarias para reducir dichos riesgos y para cubrir los pagos de remuneración fija o variable de la Casa de Bolsa, de conformidad con las políticas del sistema de remuneración de la Firma.

Conclusión

La Firma considera que estas medidas para ajustar los resultados a los riesgos, conjuntamente con los periodos de diferimiento existentes para los bonos e incentivos de largo plazo y las cláusulas de reclamación, contribuyen a una estructura de remuneración balanceada de bonos que está alineada con la toma de riesgos balanceada. La Firma considera también que los bonos diferidos de remuneración vinculan a los resultados con los riesgos asumidos y a otros aspectos del desempeño durante el periodo de diferimiento.

La Firma continuará revisando la efectividad de su estructura de remuneración para asegurar que se logre una toma de riesgos balanceada, incluyendo respecto al plazo del diferimiento, el otorgamiento de unidades de acciones restringidas, las cláusulas de reclamación y otras medidas de ajuste considerando los riesgos.

Comité de Remuneración de la Casa de Bolsa

De conformidad con lo establecido en las Disposiciones generales aplicables a las casa de bola, la Casa de Bolsa contará con un Comité de Remuneración, que se encargará de aplicar el sistema de remuneración señalado anteriormente, siguiendo las políticas y lineamientos respecto de la remuneración que establezca la Firma a nivel global.

El Comité de Remuneración estará integrado por:

- I. Cuando menos dos miembros propietarios del Consejo de Administración, de los cuales cuando menos uno deberá ser independiente, quien lo presidirá.

Así mismo, al menos uno de los consejeros deberá ser una persona que por sus conocimientos y desarrollo, tenga amplia experiencia en administración de riesgos o control interno.
- II. El responsable de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos.
- III. Un representante del área de Recursos Humanos.
- IV. Un representante del área de Finanzas.
- V. El Auditor Interno de la Casa de Bolsa, quien podrá participar con voz pero sin voto.

El Comité de Remuneración deberá reunirse cuando menos trimestralmente, debiendo estar presentes por lo menos la mayoría de sus integrantes, pero en cualquier caso, deberá acudir el miembro propietario del consejo de administración con carácter de independiente. Las sesiones y acuerdos se harán constar en actas debidamente circunstanciadas y suscritas por todos los asistentes.