

Manual de Políticas y Lineamientos del Sistema de Remuneración

Effective Date	1° de marzo de 2020
Department	Recursos Humanos
Content Owner	Human Resources Mexico
Approver	Consejo de Administración
Intranet Location	Policy Portal

Contenido

Manual de Políticas y Lineamientos del Sistema de Remuneración	1
Contenido.....	1
1. Introducción	1
2. Ámbito de Aplicación	1
3. Definiciones	1
4. Objetivos	3
5. Alcance	4
6. Normatividad Corporativa de la Firma	5
7. Metodología.....	5
8. Sistema de Remuneración.....	6
8.1 Lineamientos Generales	6
8.2 Responsabilidades de los Órganos Sociales.....	9
8.2.1 Consejo de Administración	9
8.2.2 Comité de Remuneración	9
8.2.3 Comité de Riesgos	12
8.2.4 Comité de Auditoría	12
8.2.5. Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR)	13
8.2.6 Dirección de Recursos Humanos	13
9. Personal y Puestos Elegibles.....	14
10. Composición de la Remuneración.....	15
11. Principios de la Remuneración	16
12. Desempeño Individual	17
13. Determinación del Fondo de Remuneración Extraordinaria	18
14. Alineación de la Remuneración Extraordinaria con una Equilibrada Toma de Riesgos	20
15. Proceso de Revisión de Riesgos del Sistema de Remuneración	23
16. Consideraciones Finales	24
17. Anexo A	25
18. Anexo B	25
19. Anexo C	25
20. Bitácora de cambios	26

1. Introducción

El enfoque de Morgan Stanley (en adelante la “Firma”) considera que para proveer un marco de remuneraciones robusto, es conveniente tomar en cuenta la necesidad de remunerar efectivamente el desempeño del negocio y el talento de su personal dentro del contexto de crecientes presiones competitivas del mercado, el rápidamente cambiante entorno comercial en el que operan y la evolución del control regulatorio.

Los respectivos Consejos de Administración de las entidades de la Firma en México (en adelante las “Entidades en México”) han resuelto adoptar las siguientes políticas y lineamientos para su Sistema de Remuneración, los cuales buscan promover y ser consistentes con una efectiva administración de riesgos.

Las Entidades en México y el Personal Elegible deben actuar con base en los principios del negocio y el Código de Conducta de la Firma.

Las Entidades en México pondrán especial atención para que las Remuneraciones Extraordinarias del Personal Elegible no se vinculen de manera preponderante, ya sea directa o indirectamente, a los ingresos recibidos por colocar o distribuir algún tipo específico de valores o por realizar o ejecutar un volumen determinado de operaciones en detrimento del interés del cliente, con independencia de si se trata de una Entidad Financiera.

2. Ámbito de Aplicación

El presente Manual es aplicable a todas las Entidades en México.

3. Definiciones

Para facilitar la lectura y comprensión de los lineamientos descritos en el presente Manual, así como aquellos que aplican a la documentación normativa, se consideran las siguientes definiciones.

Administración Integral de Riesgos	Al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se llevan a cabo para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos riesgos a que se encuentran expuestas las Entidades en México.
---	---

Comité de Remuneración	Al comité constituido por el Consejo de Administración de la Entidad en México de que se trate, a fin de apoyar al mencionado órgano de gobierno en sus funciones relativas al Sistema de Remuneración, y cuyo objetivo será la implementación, mantenimiento, revisión permanente y evaluación del Sistema de Remuneración.
Evaluación del Desempeño	Al proceso mediante el cual las Entidades en México periódicamente evalúan la actuación de su respectivo personal, con el objeto de establecer parámetros que les permitan establecer una calificación del desempeño.
Firma	A Morgan Stanley, casa matriz de las Entidades en México.
Entidades en México	A las entidades de la Firma en México.
Personal Elegible	Al personal sujeto al Sistema de Remuneración de la Firma.
Remuneración Extraordinaria	Al conjunto de sueldos, prestaciones o contraprestaciones variables que las Entidades en México otorguen a su respectivo Personal Elegible que ostente algún cargo, mandato o comisión o cualquier otro título jurídico que le haya sido otorgado para la realización de sus operaciones, que paguen en efectivo o mediante otro tipo de remuneración y que se determinan con base en los resultados obtenidos, entre otros, por dicho Personal Elegible, en la realización de las actividades que le son propias.
Remuneración Ordinaria	Al conjunto de sueldos, prestaciones o contraprestaciones fijas que las Entidades en México otorguen a su respectivo Personal Elegible que ostente algún cargo, mandato o comisión o cualquier otro título jurídico que le haya sido otorgado para la realización de sus operaciones, que paguen en efectivo o mediante otro tipo de remuneración y que no varían en atención

	a los resultados obtenidos por dicho Personal Elegible, en la realización de las actividades que les son propias.
Sistema de Remuneración	Al conjunto ordenado de normas y procedimientos que tiene como objetivos los señalados en la sección 8. de este Manual.
Tomadores de Riesgo	Al Personal Elegible al que la Entidad en México de que se trate le haya otorgado una posición, función, mandato, cargo, comisión o cualquier otro título jurídico por virtud del cual pueda comprometer o controlar los recursos de la a través de la celebración de operaciones.

4. Objetivos

Los objetivos del presente Manual, mismos que a continuación se listan, se enfocan a la definición de los lineamientos para el control interno de las Entidades en México en lo que respecta al Sistema de Remuneración:

- a) Contar con un Sistema de Remuneración para el pago de las Remuneraciones Ordinarias y Extraordinarias, mismas que deberán determinarse en atención a los riesgos actuales y potenciales que representan las actividades desempeñadas por el Personal Elegible.
- b) Alinear los riesgos que asume el Personal Elegible de las áreas de negocios al actuar por cuenta propia en representación de la Entidad en México de que se trate con el público en general, con los riesgos actuales o potenciales que la Entidad en México en cuestión se encuentra dispuesta a tomar frente a sus clientes y/o el mercado.
- c) Reducir y monitorear los incentivos que el Personal Elegible pudiera tener por asumir riesgos innecesarios.
- d) Administrar y vigilar los riesgos asumidos por el Personal Elegible, y a los que se encuentra expuesta la Entidad en México de que se trate.
- e) Implementar un Sistema de Remuneración que promueva y sea consistente con una efectiva administración de riesgos.

Los objetivos anteriores se lograrán mediante el diseño y la implementación de políticas y procedimientos para que las Remuneraciones Ordinarias y

Remuneraciones Extraordinarias del Personal Elegible de las Entidades en México, de las diferentes unidades de negocio, administrativas y de control, o Personal Elegible que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que la Entidad en México de que se trate le haya 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 dicho Personal Elegible.

5. Alcance

Las políticas, los lineamientos y la estructura del plan de remuneración a nivel global del Personal Elegible, son establecidas por el *Chief Human Resources Officer*, el *Chief Legal Officer* y el *Chief Risk Officer* de la Firma. Equipos de especialistas de las áreas de *Corporate Compensation* y *Employment Law* e *Internal Audit* participan también en los procesos de definición e implementación de las políticas globales relacionadas con las remuneraciones que aplican a las Entidades en México.

Las políticas y lineamientos establecidos en el presente Manual son aplicables a todo el Personal Elegible.

Las políticas y lineamientos contenidos en el presente documento deben aplicarse conjuntamente con:

- La Política Global Discrecional de Incentivos y Remuneración (*Global Incentive Compensation Discretion Policy*), disponible en el portal de políticas de la Firma (*Policy Portal*), que establece las normas mínimas para el uso adecuado del criterio para determinar el nivel de remuneraciones por incentivos que debe otorgarse al Personal Elegible, la evaluación y aplicación de disposiciones de cancelación y recuperación de primas de remuneración por incentivos diferidos, y que define que la remuneración por incentivos del Personal Elegible en las funciones de control se determine de forma independiente a las unidades de negocio.
- La Política Global de Cancelación y Recuperación de Remuneraciones por Incentivos (*Global Incentive Compensation Clawback Procedure*), disponible en el portal de políticas de la Firma (*Policy Portal*), que establece directrices para identificar, revisar y determinar si las circunstancias ameritan que algunas o todas las Remuneraciones Extraordinarias por incentivos del Personal Elegible se cancelen o se recuperen de conformidad con los términos de dicha Remuneración Extraordinaria.
- La Política Global de Financiamiento y Asignación de Remuneración por Incentivos (*Global Incentive Compensation Funding and Allocation Procedure*), disponible en el portal de políticas de la Firma (*Policy Portal*), que describe las normas relativas a los procesos de financiamiento y asignación de recursos para la reserva anual de la remuneración por incentivos.

Como resultado de las políticas globales anteriores, la gestión y medición del desempeño son factores a considerar en la toma de decisiones en relación con la remuneración, incluyendo incidentes y procesos de revocación de remuneración, así como compromisos de remuneración en nuevas contrataciones y requisitos contractuales relacionados.

6. Normatividad Corporativa de la Firma

Las siguientes políticas de la Firma se incorporan por referencia como si a la letra se insertasen. Estas políticas y demás normatividad corporativa aplicable se encuentran disponibles en el portal de políticas de la Firma (*Policy Portal*).

- *Code of Conduct* (de la Firma);
Política Global Discrecional de Incentivos y Compensación (“*Global Incentive Compensation Discretion Policy*”);
- Política Global de Financiamiento y Asignación de Compensaciones por Incentivos (“*Global Incentive Compensation Funding and Allocation Procedure*”);
- Política Global de Cancelación y Recuperación de Compensaciones por Incentivos (“*Global Incentive Compensation Clawback Procedure*”);
- Política Global de Conflictos de Interés (“*Global Conflicts of Interest Policy*”);
- *Above Base Compensation Policy*; y
- Código de Conducta (de la Entidad en México de que se trate).

En general también resultará aplicable aquella normatividad que periódicamente implemente la Firma y que se encuentre disponible en el portal de políticas de la Firma (*Policy Portal*).

En caso de conflicto entre este Manual y la normatividad corporativa de la Firma, esta última prevalecerá.

7. Metodología

La metodología utilizada para definir las directrices que rigen el control interno del Sistema de Remuneración de las Entidades en México, se basa esencialmente en las políticas globales implementadas por la Firma, por lo que las Entidades en México se adhieren a ellas y establecen los requerimientos locales que les son aplicables y a los cuales deben dar cumplimiento conforme a lo requerido por la normatividad aplicable según sea el caso.

No obstante lo anterior, el Comité de Remuneración de cada una de las Entidades en México ha procedido a:

- a) Identificar los diferentes planes de Remuneración Ordinaria y Remuneración Extraordinaria que hay en la Entidad en México de que se trate.
- b) Identificar los principales riesgos cuantitativos y cualitativos que pueden afectarla.

Asimismo, se consideraron los principales riesgos no solo actuales, sino potenciales que deben tomarse en cuenta al determinarse los pagos de remuneración y su impacto en la estabilidad financiera y solidez de la Entidad en México en cuestión.

8. Sistema de Remuneración

El Sistema de Remuneración considera todas las remuneraciones (Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias), ya sea que se entreguen en efectivo o a través de otros mecanismos de remuneración. El Sistema de Remuneración tiene los siguientes objetivos:

- Delimitar las responsabilidades de los órganos sociales encargados de la implementación de los planes de remuneración.
- Establecer políticas y procedimientos que norman las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias del Personal Elegible, en congruencia con una razonable toma de riesgos.
- Revisar permanentemente las políticas y procedimientos de pago y, de ser considerado adecuado, se efectúen los ajustes necesarios cuando los riesgos asumidos por la Entidad en México de que se trate o su materialización sea mayor a la esperada, y representen una amenaza para la liquidez, solvencia, estabilidad o reputación de la Entidad en México en cuestión.
- Determinar que la remuneración por incentivos del Personal Elegible en las funciones de control sea en forma independiente a las unidades de negocio.

Las Entidades en México tienen una filosofía clara y bien definida en cuanto al “pago según el desempeño”, y que la determinación de la Remuneración Extraordinaria es establecida de acuerdo a las políticas y lineamientos definidos por la Firma en materia de remuneraciones. Los planes de remuneración de las Entidades en México están estratégicamente diseñados para cumplir con cuatro objetivos clave para poder atraer y retener al personal más talentosos de la industria y para generar un valor a largo plazo para los accionistas.

- Atraer y retener a los recursos humanos más talentosos;
- Cumplir con el “pago según el desempeño”;
- Alinear la remuneración con los objetivos y políticas de las Entidades en México; y
- Evaluar los mecanismos de remuneración y la toma de riesgos.

8.1 Lineamientos Generales

- 1) El Sistema de Remuneración deberá considerar los riesgos a los cuales se enfrentan las Entidades en México, así como los riesgos asumidos por el Personal Elegible.
- 2) La Firma establecerá planes de remuneración específicos para el Personal Elegible, considerando los riesgos inherentes a sus actividades. Para tales efectos se tomará

en cuenta lo siguiente:

- a) Promover en todo momento y ser consistente con una efectiva administración integral de riesgos;
- b) Se deberá constituir un Comité de Remuneración, cuya integración y funcionamiento debe ser consistente con las políticas globales, reglamentación en vigor y las sanas prácticas de la industria de que se trate;
- c) Sujeto a la estructura orgánica de cada Entidad en México, las áreas participantes en el diseño, implementación, mantenimiento, control, revisión, evaluación, optimización y observancia del Sistema de Remuneración son las siguientes:
 - Consejo de Administración
 - Comité de Remuneración
 - Comité de Riesgos
 - Comité de Auditoría
 - Dirección General
 - Unidad de Administración Integral de Riesgos
 - Dirección de Finanzas
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección Jurídica
 - Dirección de Cumplimiento
- d) Asegurar a través de los planes de remuneración, la atracción, retención y desarrollo del Personal Elegible;
- e) Considerar que las Remuneraciones Extraordinarias serán modificadas o ajustadas con motivo de los riesgos relacionados con las actividades correspondientes;
- f) Establecer los niveles salariales internamente aceptables y externamente competitivos para todos los puestos y funciones que correspondan a Tomadores de Riesgo;
- g) Definir el referente del mercado laboral elegido con el que se harán las comparaciones;
- h) Diferenciar la remuneración del Personal Elegible, de acuerdo con sus resultados individuales, a fin de mantener la motivación y productividad;
- i) Implementar los planes de remuneración específicos que favorezcan la retención de talento humano;
- j) Definir las responsabilidades de los órganos sociales encargados de la implementación de los planes de remuneración;

- k) Establecer las políticas y procedimientos que norman las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias en congruencia con una razonable toma de riesgos;
 - l) Revisar periódicamente y conjuntamente entre las Entidades en México y la Firma, las políticas y procedimientos de pago y, de ser considerado adecuado, se efectúen ajustes cuando los riesgos asumidos por las Entidades en México o su materialización sea mayor a la esperada, y representen una amenaza para su liquidez, solvencia, estabilidad, o reputación;
 - m) Revisar y evaluar los riesgos a los cuales se enfrentan las Entidades en México, sus unidades administrativas, de control y de negocios y, en su caso, los riesgos asumidos por el Personal Elegible, para su adecuación o ajuste;
 - n) Establecer planes de remuneración específicos para cada perfil de puesto del Personal Elegible en consideración a los riesgos inherentes a sus funciones;
 - o) El Personal Elegible debe seguir y observar la normatividad establecida en este Manual y demás normatividad aplicable; y
 - p) Tomar las medidas necesarias a fin de asegurarse que las decisiones con respecto al Personal Elegible tengan como base consideraciones de negocio y riesgo legítimos, así como que todo el Personal Elegible sea tratado con imparcialidad, equidad y objetividad.
- 3) El Sistema de Remuneración deberá establecer planes de remuneración específicos para cada perfil de puesto en consideración de los riesgos inherentes a sus actividades, tomando en cuenta para tales efectos lo siguiente:
- a) Tratándose de Remuneraciones Extraordinarias que estén determinadas por resultados individuales o colectivos del Personal Elegible, las evaluaciones de su desempeño deberán ser consistentes y considerar los resultados ajustados por los riesgos actuales y potenciales, liquidez, costo de capital y las variables que se consideren relevantes. Las Entidades en México en conjunto con la Firma considerarán para el otorgamiento de la Remuneración Extraordinaria, el diferimiento de pagos de un ejercicio social a los siguientes, la ampliación de los períodos de evaluación del desempeño hasta que todos los resultados o riesgos se conozcan o materialicen, o la reducción de la Remuneración Extraordinaria otorgada en efectivo; y
 - b) Las remuneraciones del Personal Elegible encargado de la administración integral de riesgos y de las áreas de control interno se establecerán de manera que, en su caso, el cociente que resulte de dividir las Remuneraciones Extraordinarias entre las Remuneraciones Ordinarias sea menor que el respectivo cociente del Personal Elegible asignado a las áreas de negocio. En este supuesto, la Entidad en México de que se trate deberá determinar que el pago de las Remuneraciones Extraordinarias a las personas a que se refiere el presente numeral, deberá basarse en el logro de los resultados de las referidas áreas de riesgo y control interno.

- 4) En la evaluación del desempeño, las Entidades en México deben considerar evaluaciones cualitativas del apego a las políticas y su cumplimiento.

En el caso del Personal Elegible que pertenezca a las áreas administrativas y de control, la determinación de la Remuneración Extraordinaria estará basada en el logro de los objetivos declarados al inicio de cada año en los procesos de evaluación de desempeño.

En la evaluación, las Entidades en México deben incorporar, con base en el reporte anual de la UAIR o del *Chief Risk Officer para México*, según sea el caso, los riesgos originados por el desempeño de las actividades del Personal Elegible a las que corresponde el pago de las Remuneraciones Extraordinarias.

El Sistema de Remuneración tendrá la flexibilidad suficiente de reducir o suspender el pago de las Remuneraciones Extraordinarias cuando se sufran pérdidas, o los riesgos que se materialicen sean mayores a los esperados.

- 5) El Sistema de Remuneración deberá incorporar, con base en los análisis efectuados por la UAIR o el *Chief Risk Officer para México*, según sea el caso, el efecto potencial de la materialización de los riesgos conjuntamente con el pago de Remuneraciones Extraordinarias al Personal Elegible y sus correspondientes efectos sobre la liquidez y rentabilidad de la Entidad en México de que se trate, para determinar los esquemas de remuneración óptimos de dichas personas.
- 6) Informar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores las modificaciones que se efectúen al Sistema de Remuneración, cuando así proceda.

8.2 Responsabilidades de los Órganos Sociales

8.2.1 Consejo de Administración

En adición a lo establecido en las políticas globales de la Firma y la regulación aplicable en la materia, el Consejo de Administración será responsable de:

- a) Constituir el Comité de Remuneración.
- b) La aprobación del Sistema de Remuneración, las políticas y procedimientos que lo normen y sus modificaciones.
- c) Vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Remuneración con base en los informes semestrales del Comité de Remuneración y cuando así proceda, en los informes anuales de los Comités de Riesgos y Auditoría.

8.2.2 Comité de Remuneración

Las Entidades en México contarán con un Comité de Remuneración que se encargará de desempeñar las funciones a que se refiere esta sección siguiendo las políticas y lineamientos respecto de la remuneración que establezca la Firma a nivel global.

8.2.2.1 Integración

Sujeto a la estructura orgánica de cada Entidad en México, 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;
Asimismo, al menos uno de los consejeros deberá ser una persona que por sus conocimientos y desarrollo, tenga amplia experiencia en la administración de riesgos o control interno;
- II. El Director General;
- III. El Titular de la UAIR;
- IV. El Director de Recursos Humanos;
- V. El Director de Finanzas;
- VI. El Auditor Interno , quien podrá participar con voz pero sin voto;
- VII. El Director Jurídico quien actuará como Secretario del Comité; y
- VIII. El Director del Área de Cumplimiento.

8.2.2.2 Sesiones

El Comité de Remuneración deberá reunirse cuando menos una vez al trimestre, 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 o minutas debidamente circunstanciadas.

8.2.2.3 Funciones y responsabilidades

El Comité de Remuneración tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- I. Proponer para aprobación del Consejo de Administración:
 - a) Las políticas y procedimientos de remuneración, así como las eventuales modificaciones que se realicen a los mismos;
 - b) Los puestos o funciones, incluyendo a aquel personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que la Entidad en México de que se trate haya otorgado para la realización de sus operaciones, que serán considerados como Personal Elegible, considerando en todo caso aquellos que tomen decisiones que puedan implicar un riesgo para la Entidad en México en cuestión o participen en algún proceso que concluya en eso, es decir, Tomadores de Riesgo;
 - c) Los casos o circunstancias especiales en los cuales se podría exceptuar a alguna persona de la aplicación de las políticas de remuneración autorizadas; y

d) La implementación, cuando resulte aplicable, de las medidas correctivas que procedan, en el caso de que la Entidad en México de que se trate no cumpla con los requerimientos de capital en función de los activos ponderados por riesgo que resulten aplicables.

II. Implementar y mantener el Sistema de Remuneración de las Entidades en México, el cual deberá considerar las diferencias entre las distintas unidades administrativas, de control y de negocios y los riesgos inherentes a las actividades desempeñadas por el Personal Elegible. Para efectos de lo dispuesto en la presente fracción, el Comité de Remuneración deberá recibir y considerar, cuando así proceda, los reportes de la UAIR sobre las implicaciones de riesgos, así como la estabilidad y solidez de la Entidad en México de que se trate.

III. Informar a todo el Personal Elegible las políticas y procedimientos de remuneración, 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.

IV. Contratar, cuando lo considere necesario, consultores externos en esquemas de remuneración y administración de riesgos, que coadyuven al diseño del esquema de remuneración, evitando en esos casos cualquier conflicto de interés.

V. 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 Entidad en México de que se trate, las unidades administrativas, de control y de negocios o el Personal Elegible, pudieran derivar en un ajuste al Sistema de Remuneración de la Entidad en México en cuestión.

VI. Proponer al Consejo de Administración para su aprobación el Personal Elegible considerando en todo caso, aquellos que tomen decisiones que puedan implicar un riesgo para la Entidad en México de que se trate o participen en algún proceso que conlleve a la materialización del riesgo (Tomadores de Riesgo).¹

VII. Escalar al Consejo de Administración cualquier situación identificada como conflicto de interés y/o alguna violación a los principios establecidos en el Código de Conducta.

VIII. Solicitar y generar información documental suficiente para permitir la revisión permanente del Sistema de Remuneración.

¹ Ver Anexo A.

8.2.3 Comité de Riesgos

En los casos de las Entidades en México que así proceda, el Comité de Riesgos deberá elaborar y presentar al Consejo de Administración un reporte anual sobre el desempeño del Sistema de Remuneración, considerando para tal efecto la relación de equilibrio entre los riesgos asumidos por la Entidad en México de que se trate y sus unidades de negocio, o en su caso, por el Personal Elegible, y las remuneraciones aplicables durante el ejercicio.

El reporte deberá incluir los siguientes puntos:

- Descripción de los eventos que hayan derivado en ajustes al Sistema de Remuneración.
- El resultado de los análisis que sobre el desempeño estimado haya elaborado el propio Comité de Riesgos.

En los casos en que la Entidad en México de que se trate no cuente con un Comité de Riesgos, dichas funciones serán desempeñadas por su Consejo de Administración.

8.2.4 Comité de Auditoría

En los casos de las Entidades en México que así proceda, el Comité de Auditoría deberá informar al Consejo de Administración, cuando menos una vez al año, sobre la consistencia en la aplicación del Sistema de Remuneración.

El informe deberá contener como mínimo, lo siguiente:

I. Una evaluación del apego a las políticas y procedimientos de remuneración y, en su caso, las excepciones, fundamentando las razones que les dieron origen.

II. Los ajustes que se hayan efectuado al Sistema de Remuneración como resultado de la ocurrencia de pérdidas, cuando estas no hayan estado previstas en el Sistema de Remuneración.

III. Los aspectos significativos del Sistema de Remuneración que pudieran afectar la liquidez, solvencia y estabilidad de la Entidad en México de que se trate.

Adicionalmente, el Comité de Auditoría evaluará las actividades de la Entidad en México en cuestión en situaciones en que podría ser necesario investigar la conducta de algún miembro del Personal Elegible, así como evaluar si resulta apropiada la cancelación o recuperación de bonos por compensaciones de incentivos de conformidad con las Políticas Globales de la Firma.

En los casos en que la Entidad en México de que se trate no cuente con un Comité de Auditoría, dichas funciones serán desempeñadas por el comisario.

8.2.5. Unidad para la Administración Integral de Riesgos (UAIR)

En los casos de las Entidades en México que así proceda, la UAIR será responsable de las siguientes actividades:

- a) Deberá identificar, medir, vigilar e informar al Comité de Remuneración los riesgos originados por el desempeño de las actividades del Personal Elegible y unidades de negocio de la Entidad en México de que se trate;
- b) Deberá elaborar y someter a consideración del Comité de Remuneración:
 - i) Análisis de escenarios y proyecciones sobre los efectos de la materialización de los riesgos inherentes a las actividades del Personal Elegible, así como de la aplicación de los esquemas de remuneración sobre la estabilidad y solidez de la Entidad en México de que se trate; y
 - ii) Evaluar si las políticas y procedimientos de remuneración propician la reducción de los incentivos para la toma de riesgos innecesarios.

En los casos en que la Entidad en México de que se trate no cuente con una Unidad para la Administración Integral de Riesgos, dichas funciones serán desempeñadas por el *Chief Risk Officer* para México.

8.2.6 Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos será responsable de las siguientes actividades:

- a) Deberá observar, aplicar y dar seguimiento a las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades descritas, así como a los principios de remuneración descritos en este documento.
- b) Comunicar al Comité de Remuneración las políticas globales aplicables en materia de remuneración.
- c) Presentar para el análisis y, en su caso, autorización del Comité de Remuneración las posiciones que durante el trimestre se hayan incorporado a la Entidad en México de que se trate.
- d) Considerar en su etapa de selección y contratación las características y elementos de evaluación de los candidatos.
- e) Realizar cualquier ajuste o modificación al contrato individual de trabajo según sea determinado por el Comité de Remuneración.
- f) Coadyuvar en la distribución y publicación del presente Manual entre el Personal Elegible.
- g) Dar seguimiento al proceso de cancelación y recuperación (*Clawback*) en relación con los programas de remuneración por incentivos de la Firma.
- h) Coordinar la liquidación y pago de las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias al Personal Elegible.

- i) Prever que la Entidad en México de que se trate cuente con la flexibilidad suficiente para reducir o suspender el pago de Remuneraciones Extraordinarias cuando se generen pérdidas, o los riesgos que se materialicen sean mayores a los esperados.
- j) Dar a conocer a través de los medios institucionales que decida la Firma, la información genérica relativa a las políticas y procedimientos de remuneración del Personal Elegible; incluyendo, en su caso, la información relativa a los ajustes que se efectúen por la materialización de los riesgos y las modificaciones que al efecto se lleven a cabo al referido Sistema de Remuneración, siguiendo para ello las instrucciones del Comité de Remuneración.
- k) Escalar cualquier situación de la que tenga conocimiento durante el proceso de remuneración al Personal Elegible que represente un conflicto de interés o violación o potencial violación al Código de Conducta.
- l) Elaborar el cálculo del cociente que resulte de dividir las Remuneraciones Extraordinarias entre las Remuneraciones Ordinarias (consideradas anualmente) del personal encargado de la administración integral de riesgos, de las áreas de control interno y de las áreas de negocio y reportar sus resultados al Comité de Remuneración.
- m) Proponer al Comité de Remuneración para que éste a su vez proponga al Consejo de Administración para su aprobación, la implementación, cuando resulte aplicable, de medidas correctivas en el caso de que la Entidad en México de que se trate no cumpla con los requerimientos de capital en función de los activos ponderados por riesgo que resulten aplicables.

9. Personal y Puestos Elegibles

1. El Sistema de Remuneración considera que la Remuneración Extraordinaria será aplicable a todo el Personal Elegible, con especial atención para los Tomadores de Riesgo.
2. En las unidades administrativas y de control deben prevalecer las Remuneraciones Ordinarias, mientras que la Remuneración Extraordinaria se deberá determinar con base al cumplimiento de los proyectos que la Dirección General y/o el Comité de Remuneración definan conjuntamente con la Firma, alineados con el desempeño individual. Las unidades administrativas y de control deben ser independientes, con autoridad suficiente y adecuadamente compensadas de acuerdo a sus funciones.

El Personal Elegible tendrá entre otras responsabilidades:

- a. Conocer y cumplir con lo establecido en el presente Manual;

- b. Escalar aquellas situaciones que representen un potencial conflicto de interés o, en su caso, violen la normatividad local y/o el Código de Conducta; y
- c. Proporcionar a la Dirección General la información relacionada con las metas y objetivos del área respectiva. Adicionalmente deberán considerar en sus proyecciones, los niveles de riesgo aceptables para la Entidad en México de que se trate.

En ese sentido, en el Anexo A se detallan los puestos definidos como Tomadores de Riesgos.

10. Composición de la Remuneración

Los planes de remuneración para el Personal Elegible se componen de dos elementos claves, además de las prestaciones adicionales citadas en su contrato individual de trabajo que comprenden seguros de gastos médicos mayores y menores, seguro de vida, participación en el fondo de ahorro, vales de despensa, entre otras:

- i. Un salario base, el cual es revisado, al menos, una vez al año.
- ii. Un componente variable de la remuneración (bono de desempeño) sujeto al rendimiento a lo largo de un periodo de un año considerando diversas medidas de desempeño financiero, así como del desempeño individual, como se establece en su contrato individual de trabajo. Dicho bono de desempeño se basará en los términos de la política denominada *Above Base Compensation Policy* en vigor, misma que se adjunta al presente Manual como Anexo B.

El plan de remuneración de la Entidad en México de que se trate en conjunto con el de la Firma, se aplica de manera consistente a todo el Personal Elegible. Existen, sin embargo, dos distinciones principales respecto de su aplicación:

- El Personal Elegible de las unidades de negocios típicamente reciben una mayor parte de su remuneración a través de un componente variable o extraordinario y contingente, a diferencia de lo que recibe el Personal Elegible en áreas de control y administrativas.
- El Personal Elegible, cuya remuneración anual sea equivalente a, o excede de cierto umbral, establecido por la Firma, será elegible para los incentivos de largo plazo o diferidos.

La Firma reconoce la necesidad de asegurar que la composición de las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias esté adecuadamente equilibrada al mismo tiempo que se mantenga la flexibilidad de controlar la composición de las remuneraciones.

Es del conocimiento del Personal Elegible la posible implementación, cuando resulte aplicable, de las medidas correctivas que procedan en el caso de que la Entidad en México de que se trate no cumpla con los requerimientos de capital en función de los activos ponderados por riesgo que resulten aplicables.

El bono de desempeño es una Remuneración Extraordinaria que se compone tanto de efectivo como de incentivos de largo plazo o diferidos. Un bono de desempeño anual lo podrá recibir el Personal Elegible parcialmente en efectivo y otra porción en forma diferida, la cual es una mezcla de efectivo que se entregaría y otra parte que se entregaría en acciones de Morgan Stanley. Los bonos de desempeño en su parte diferida están sujetos a las condiciones de otorgamiento (*vesting conditions*) y a los riesgos de mercado, así como de cancelación y recuperación (*Clawback*). El monto que se pague por concepto de bono de desempeño estará sujeto a lo establecido en el inciso d) de la sección 14. de este Manual.

11. Principios de la Remuneración

El criterio de elegibilidad para los incentivos anuales de largo plazo, la porción de Remuneración Extraordinaria conferida como remuneración diferida y la forma y términos de los bonos e incentivos anuales a largo plazo se determinan a nivel global por la Firma, y se aplican de manera consistente dentro del Grupo de Valores Institucionales (*Institutional Securities Group o "ISG"*). El Personal Elegible que no recibe los bonos e incentivos a largo plazo diferidos, recibe su Remuneración Extraordinaria en efectivo como un incentivo anual.

La remuneración anual diferida es consistente con el marco de riesgos de la Firma, el cual reconoce los diferentes perfiles de riesgo y naturaleza de cada negocio, tomando en cuenta factores adicionales como la naturaleza del segmento de la industria que se trate, tendencias competitivas y la calidad de las utilidades, incluyendo cómo varía esta con el tiempo.

El Personal Elegible es recompensado por sus logros en relación a un rango de objetivos financieros y no financieros. La rigurosa evaluación de las personas con relación al desempeño relativo combinado con una comunicación efectiva asegura un vínculo con el logro de los objetivos de negocio.

Las Entidades en México se enfocan en un programa que mantenga un adecuado equilibrio entre la Remuneración Ordinaria y la Remuneración Extraordinaria; por lo anterior, las Entidades en México actualizan los sueldos base regularmente, para así proveer al Personal Elegible con un nivel de certeza financiera y reducir el énfasis en incentivos basados en el desempeño anual.

Con el objeto de mantener una completa flexibilidad sobre el monto de la remuneración y la proporción de la remuneración que va a diferirse, incluyendo la capacidad de la Firma para no otorgar una Remuneración Extraordinaria, esta no establece políticas absolutas en cuanto a la proporción de la Remuneración

Extraordinaria respecto de la Remuneración Ordinaria.

Los principios de la Firma y de las Entidades en México se enfocan en criterios permanentes incluyendo remuneración por desempeño, rentabilidad sostenible, solvencia, administración del riesgo, enfoque al cliente, equipo de trabajo sobresaliente, y gobierno corporativo saludable.

Los directivos son responsables de la comunicación y reforzamiento de estos conceptos durante el curso normal del negocio, por ejemplo durante el proceso de contratación y durante el desempeño regular de la gestión y procesos de remuneración.

12. Desempeño Individual

Todo el Personal Elegible deberá tener un conjunto de objetivos claramente definidos, incluyendo objetivos no-financieros, establecidos por su jefe directo y documentados en los sistemas de la Firma. El Personal Elegible deberá recibir anualmente una revisión por escrito sobre su desempeño y retroalimentación verbal de un modo constante por parte de su director/supervisor.

Las revisiones de desempeño están basadas: (i) en una valoración absoluta del desempeño del Personal Elegible en cuestión contra objetivos; y (ii) una valoración relativa del desempeño del Personal Elegible en cuestión en relación con el resto del Personal Elegible perteneciente al mismo grupo.

El Proceso de Desarrollo de Talento de las Entidades en México, basado en el programa de la Firma (*Talent Development Process*), considera una evaluación para todo el Personal Elegible, e incluye evaluaciones de parte de los directores, colegas, clientes y colaboradores. El proceso de evaluación del desempeño se realiza de acuerdo a los criterios que se señalan a continuación:

- a) La evaluación individual del desempeño del Personal Elegible se lleva a cabo tomando en cuenta el rendimiento demostrado y documentado del miembro del Personal Elegible en cuestión, incluyendo los comentarios sobre su rendimiento recibidos a través del Proceso de Desarrollo de Talento de la Entidad en México de que se trate. Asimismo, se toma en cuenta lo siguiente:
 - El impacto comercial, incluyendo el conocimiento y el criterio funcional sobre el negocio, las relaciones con los clientes y la innovación.
 - 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.
 - Capacidad de gestión (incluida la habilidad de atraer y conservar personal).
 - El apego a las políticas de cumplimiento y de riesgo, incluyendo la ética profesional y el control y administración de riesgos.
 - Respuesta a las preguntas específicas de las divisiones, especialmente formuladas para profundizar respecto de aptitudes específicas requeridas en ciertas áreas del negocio.
- b) La calificación del desempeño general incluye una evaluación de factores tanto

- financieros como no financieros en el desempeño del Personal Elegible durante el año;
- c) El grado de riesgo en que incurre el miembro del Personal Elegible en cuestión durante el curso del año que se está evaluando;
 - d) Si los riesgos que se manifestaron durante el desempeño del año fueron del tipo y magnitud esperados, o no anticipados;
 - e) Si el miembro del Personal Elegible en cuestión incurrió en pérdidas durante el año, si esas pérdidas se asocian con los riesgos que se habían identificado previamente o no se habían previsto;
 - f) Si el miembro del Personal Elegible en cuestión mitigó o controló los riesgos conocidos y esperados de una manera comercialmente razonable durante el desempeño del año;
 - g) Se hace una recomendación inicial de incentivos individuales y cambios propuestos al salario basada en el desempeño, datos de remuneración de mercado (de haber disponibles), cualquier incidente disciplinario reportado y cualquier lineamiento que se produzca divisionalmente;
 - h) Contribución con la evolución del negocio, incluidas las contribuciones a los ingresos y la rentabilidad con la consideración del riesgo asumido;
 - i) El Personal Elegible, que incluye a los Tomadores de Riesgo, está obligado a diferir parte de su remuneración variable y son también sujetos a condiciones adicionales de desempeño;
 - j) Los directores de cada área deberán considerar si el miembro del Personal Elegible en cuestión logra los objetivos comerciales a través del uso de las acciones y procesos que demuestren el cumplimiento de las normas legales, éticas y de cumplimiento.

La Dirección de Recursos Humanos de las Entidades en México en coordinación con la Firma intervienen en este proceso, ya que proveen a los directores con asesoría independiente y objetiva en relación con los conflictos de intereses existentes o potenciales.

La Firma incluye dentro del proceso de evaluación de desempeño, evaluaciones de 360 grados para:

- Todo el Personal Elegible en el rango de Director General (*Managing Director*);
- Todo el Personal Elegible que sea Tomador de Riesgo;
- Individuos identificados por requerimientos divisionales específicos; y
- Todos los candidatos que estén siendo considerados para la promoción al rango de Director Ejecutivo y superiores.

13. Determinación del Fondo de Remuneración Extraordinaria

El otorgamiento de la Remuneración Extraordinaria al Personal Elegible es enteramente discrecional y está sujeto a un proceso multidimensional. Este proceso es aplicable tanto al Personal Elegible con funciones en las unidades de negocio como en las áreas administrativas y de control. La determinación del fondo general de

Remuneración Extraordinaria es también un proceso multidimensional que refleja diversas medidas estratégicas y financieras, así como puntos de referencia internos y externos. La Firma toma en cuenta el balance completo del negocio, en donde el retorno a 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 línea de 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 externas de mercado.
- Desarrollo de nuevos negocios y sustentabilidad del negocio.

A continuación se describe la asignación y distribución de la Remuneración Extraordinaria aplicable a las Entidades en México:

- Al acercarse el final del ejercicio social, la Alta Administración (*Senior Management*) de la Firma se reúne con los encargados de cada segmento de negocios, incluyendo la correspondiente a ISG, para discutir la acumulación de Remuneraciones Extraordinarias para dicho negocio con base en el desempeño actual y proyectado de la Firma y de sus subsidiarias, incluidas las Entidades en México, 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 externas de mercado.
- Las personas encargadas de definir el otorgamiento de las Remuneraciones Extraordinarias de cada segmento de negocio, determinan la porción del fondo de Remuneración Extraordinaria que será asignada a cada división de negocio dentro del segmento. La distribución entre las divisiones de negocio se determina considerando el desempeño absoluto y relativo de dicha división, así como la de otras divisiones, tomando en cuenta, primordialmente, el desempeño general de la Firma y sus subsidiarias al determinar estas asignaciones.
- En el caso de las divisiones de control y administrativas, las decisiones sobre la Remuneración Extraordinaria son determinadas por la Alta Administración de la Firma de cada una de las divisiones correspondientes, de forma totalmente independiente a las divisiones de negocio, con base en el desempeño general de la Firma, las Entidades en México y la evaluación del desempeño de la división relevante.
- Los encargados de las divisiones de negocio de la Firma entonces distribuyen los fondos entre las áreas, y posteriormente los directores ejecutivos divisionales distribuyen los fondos respectivos entre el Personal Elegible del área correspondiente. Las decisiones respecto de la asignación individual de

los fondos de Remuneración Extraordinaria también son multidimensionales y reflejan los logros estratégicos y financieros. Asimismo, 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 miembro del Personal Elegible en cuestión, así como el de otras unidades y áreas dentro de la Firma y las Entidades en México.

- La discrecionalidad de la dirección es un elemento importante en el marco de composición. Al establecer el paquete final para cada negocio, se aplicarán la discreción y el juicio para tomar en cuenta el desempeño relativo de la industria, una evaluación del riesgo del negocio, calidad y confiabilidad de las utilidades, remuneración de mercado y futuros planes estratégicos.

14. Alineación de la Remuneración Extraordinaria con una Equilibrada Toma de Riesgos

La Firma cree de manera decidida que los riesgos deben ser entendidos, controlados y administrados. Esto significa que es extremadamente improbable que la toma de riesgos fuera de los parámetros permitidos por la Entidad en México de que se trate sea recompensada, y de hecho, existen instancias donde la toma de dichos riesgos tiene efectos negativos directos sobre la Remuneración Extraordinaria.

Las Entidades en México en conjunto con la Firma cuentan con un proceso de administración de riesgos robusto. A nivel individual, si cualquier actividad en el área de negocios no se apega a la tolerancia de riesgo acordada por la Firma, de manera inmediata se escala a través de las diversas áreas de administración de riesgo y se discute con el *Management* de la Firma. De manera periódica se llevan a cabo reuniones en las cuales se discuten eventos potenciales de riesgo y se encuentra la forma de administrar dichos riesgos, designando a los individuos que serán responsables del riesgo. De hecho, el Personal Elegible de las Entidades en México está incentivado para garantizar que los riesgos tomados se encuentren dentro de los límites de tolerancia de riesgos de la Firma. En caso que un miembro del Personal Elegible tome riesgos inaceptables, dicho incidente es registrado y tomado en cuenta al momento de decidir la Remuneración Extraordinaria de dicho miembro del Personal Elegible. Como resultado, la Remuneración Extraordinaria de dicho miembro del Personal Elegible será menor que la que hubiere podido recibir de no haber tomado ese riesgo.

La Firma 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 al Personal Elegible a exponer a las Entidades en México ni a la Firma a riesgos no deseados.

Estos métodos incluyen:

- a) El ajuste de los fondos de Remuneración Extraordinaria en ciertos negocios considerando la exposición al riesgo;
- b) El diferimiento del pago de compensaciones; y
- c) La aplicación de cláusulas de cancelación y recuperación (*Clawback provisions*).

a) Ajuste de Riesgos a nivel Firma

El valor de riesgo en situación de tensión/estrés (*stress value-at-risk, VaR-E*) y el riesgo de capital requerido en la cola de una distribución (*capital capture tail risk*), así como los métodos contables utilizados por la Firma, incluyendo la valuación del ajuste a precio de mercado del riesgo de la contraparte de la Entidad en México de que se trate, son factores que influyen en las ganancias, utilidades y medidas de riesgo. Estas métricas son empleadas para la determinación de los fondos de Remuneración Extraordinaria.

Las ganancias, utilidades, compensaciones como un porcentaje de las utilidades, y el margen de utilidades antes de impuestos, también son tomadas en cuenta desde el nivel de la Firma hasta el nivel del 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 externas de mercado y los objetivos generales del negocio.

El Director Ejecutivo Divisional 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 Extraordinaria diferida en capital y en efectivo, programas de Remuneración Extraordinaria y discrecional, programas y fondos de Remuneración Extraordinaria formulados con base en el desempeño y programas de contratación y retención. Para cada programa se evalúan los siguientes aspectos:

- Perspectiva general de la división de negocios y el Personal Elegible correspondiente;
- Criterio de elegibilidad para cada elemento de Remuneración Extraordinaria;
- Procedimiento mediante el cual se determina y se asigna el fondo de Remuneración Extraordinaria;
- Calendarios detallados de pagos;
- Forma de entrega de bonos (efectivo, acciones restringidas);
- Períodos de entrega y pagos;
- Cláusulas de cancelación de pagos diferidos, incluyendo de retención (*holdbacks*) y de cancelación y recuperación;
- Aplicación del programa de Remuneración Extraordinaria e incentivos.

b) Diferimiento de la Remuneración Extraordinaria

Para la gran mayoría del Personal Elegible para recibir incentivos anuales de largo plazo, una parte significativa de su Remuneración Extraordinaria 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.

Las acciones restringidas entregadas al Personal Elegible como una Remuneración Extraordinaria diferida 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. El Personal Elegible está sujeto a esta reducción en el valor de la acción durante el periodo del diferimiento. La segunda incluye las cláusulas de cancelación y recuperación 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 y recuperación señaladas más adelante. La Firma puede cancelar el bono en efectivo diferido en caso que se haya generado una variación sustancial de los estados financieros de la Firma y/o de la Entidad en México de que se trate, una pérdida financiera sustancial o un perjuicio a la reputación del negocio de la Firma o de las áreas 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.

c) Cláusulas de Cancelación y Recuperación (Clawback)

Los bonos de compensaciones por incentivos (diferidos) están sujetos a su cancelación o recuperación previa a la fecha de pago, en caso que el Personal Elegible en cuestión incurra en ciertas conductas, incluyendo el incumplimiento de los Códigos de Conducta, de las políticas de ética, *compliance*, servicios de inversión, o de administración de riesgos, etc.

El diferimiento de parte de los bonos otorgados permite que sean reclamados por la Firma durante el periodo de diferimiento aplicable.

La Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con los jefes de cada línea de negocio, evalúan la conducta del Personal Elegible en las situaciones en que podría ser apropiada la cancelación o recuperación de los bonos de compensaciones por incentivos. Adicionalmente, comunica a la Dirección de Legal y Cumplimiento los casos en que puede ser apropiada la cancelación o recuperación de bonos pendientes de compensaciones por incentivos.

Para decidir si la Entidad en México de que se trate va a cancelar o recuperar los bonos de remuneración por incentivos (diferidos) de un miembro del Personal Elegible, y en qué medida es necesario hacerlo, se revisarán exhaustivamente los hechos y las circunstancias de los hechos subyacentes, así como el papel de cada persona en dichos hechos.

El proceso de reclamación puede detonarse, por ejemplo, en caso de que:

- un miembro del Personal Elegible 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 Entidad en México de que se trate.
- un miembro del Personal Elegible 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 relevante a los intereses o a la reputación de la Entidad en México de que se trate o de un área de negocio;
- la Firma determine que ha habido:
 - (i) una pérdida en una posición, inversión, obligación u otro activo donde un miembro del Personal Elegible opere fuera de los parámetros de riesgo o del perfil de riesgo aplicables en dicha posición, inversión, obligación o tenencia de títulos;
 - (ii) uso de forma no autorizada de cualquier información confidencial de la Entidad en México de que se trate.

En el entendido de que en el caso de los incisos a), b) y c) anteriores, dicha posición, inversión, obligación u otra tenencia de títulos es un factor determinante para la Remuneración Extraordinaria.

d) Pago de bonos de desempeño como adelanto de pago de PTU

Los pagos de bonos de desempeño en efectivo se considerarán como un pago anticipado del Reparto de Utilidades que se tuviera derecho a recibir conforme a la Ley Federal del Trabajo durante el ejercicio fiscal correspondiente.

15. Proceso de Revisión de Riesgos del Sistema de Remuneración

Debido a que las Entidades en México son subsidiarias de la Firma, sus resultados financieros, gastos (incluyendo las remuneraciones), la rentabilidad y riesgos de las mismas se consolidan a nivel de la Firma. Como resultado, los procesos de revisión de riesgos para el Sistema de Remuneración de las Entidades en México y las políticas y procedimientos aplicables al Personal Elegible relativos al ajuste de sus Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias 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 las Entidades en México y la Firma. Dichas revisiones analizan los factores de riesgo existentes o potenciales, así como su impacto o posible impacto sobre la liquidez, solvencia, estabilidad y reputación de la Firma con el fin de realizar ajustes a las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias, los cuales serán reflejados ulteriormente en la

remuneración del Personal Elegible.

En virtud de que el proceso de revisión se da a nivel de desempeño de la Firma, las Entidades en México en cuestión evitan que las Remuneraciones Ordinarias y Remuneraciones Extraordinarias del Personal Elegible se vincule de manera preponderante, ya sea directa o indirectamente, a los ingresos recibidos por la Entidad en México de que se trate por colocar o distribuir valores o por realizar o ejecutar operaciones.

Asimismo, en la evaluación para el otorgamiento de la Remuneración Extraordinaria que realice la Entidad en México de que se trate, se considerará que el Personal Elegible haya actuado en interés del cliente, evitando causarles algún daño por dolo o negligencia grave.

En la determinación de las Remuneraciones Ordinarias o Remuneraciones Extraordinarias no se privilegiará la venta de algún producto financiero o la celebración de alguna operación en particular, en detrimento de otros productos financieros u operaciones de naturaleza similar.

La dirección de las áreas de negocio no puede determinar ni influir de manera alguna en las compensaciones por incentivos otorgadas al Personal Elegible en las funciones de control que vigilan sus exposiciones al riesgo.

No obstante lo anterior, en caso que la solvencia, liquidez, estabilidad o reputación de la Entidad en México de que se trate se vean potencialmente amenazadas de manera individual como resultado de sus costos de remuneración, la Entidad en México en cuestión tomará las medidas necesarias para reducir dichos riesgos y para cubrir los pagos de la Remuneración Ordinaria o Remuneración Extraordinaria, de conformidad con las políticas del Sistema de Remuneración de la Firma.

En caso de que las Entidades en México sufran pérdidas, o los riesgos que se materialicen sean mayores a los esperados, deberá contar con la flexibilidad suficiente para reducir o suspender el pago de las Remuneraciones Extraordinarias del Personal Elegible de que se trate.

16. Consideraciones Finales

Las Entidades en México y la Firma consideran que estas medidas para ajustar los resultados a los riesgos, conjuntamente con los períodos 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.

Las Entidades en México conjuntamente con la Firma continuarán 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.

17. Anexo A

Relación de las Unidades de Negocio definidas como Tomadoras de Riesgos:

Unidad de Negocio	Descripción de la Función	Descripción del Riesgo
Fixed Income	Definir las estrategias y las políticas de las operaciones en el Mercado de Dinero (tasas de interés y tipo de cambio) dentro de los parámetros de operación y los límites de riesgo y posición.	Riesgos de mercado, crédito, liquidez y no discretionales.
Institutional Equity	Definir las estrategias y las políticas de las operaciones en el Mercado de Capitales dentro de los parámetros de operación y los límites de riesgo y posición.	Riesgos de mercado, crédito, liquidez y no discretionales.
Capital Markets (IBD / GCM)	Definir las estrategias y las políticas para las colocaciones de valores dentro de los parámetros de operación y los límites de riesgo y posición.	Riesgos de mercado, crédito, liquidez y no discretionales.
Commodities	Definir las estrategias y las políticas de las operaciones en el Mercado de Comercialización de Gas Natural dentro de los parámetros de operación y los límites de riesgo y posición.	Riesgos de mercado, crédito, liquidez y no discretionales.

18. Anexo B

Above Base Compensation Policy

19. Anexo C

20. Bitácora de cambios

VERSIÓN	APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS
1	Febrero 2020	