



**Comercios  
AFILIADOS**

# Sistema de Remuneración

**Comercios Afiliados,  
S.A., SOFOM, E.R.**

2023

---

Comercios Afiliados, S.A., SOFOM, E.R., en cumplimiento con lo dispuesto en el Artículo 168 Bis 3, de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito (en adelante "las Disposiciones") emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que establece: *... "Las Instituciones de banca múltiple darán a conocer a través de su página en la red electrónica mundial denominada Internet, así como en el reporte al que se refiere la fracción I del Artículo 180 de las presentes disposiciones, la información respecto a su Sistema de Remuneración, debiendo actualizar dicha información anualmente..."*, hace de conocimiento público la información respecto a su Sistema de Remuneración al 31 de diciembre de 2023.

## I. Información Cualitativa.

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

Comercios Afiliados (en adelante "CAF" o la "Institución") cuenta con un Sistema de Remuneración que considera políticas y procedimientos para determinar la remuneración por perfil de puesto, siempre con el objetivo de asegurar una administración efectiva del riesgo asumido por las personas sujetas a este sistema, a través de la implementación de variables cuantitativas y cualitativas que consideran el rendimiento de la Institución, área y personal, los objetivos y presupuesto del banco, así como los riesgos asumidos. Con base en lo anterior, se determina la compensación para cada perfil de puesto.

De conformidad con su política de remuneración descrita en el **SOF-SIR-CRM-001 Sistema de Remuneraciones**, la compensación total que la Institución otorga a las personas sujetas a su sistema de remuneración, está conformada por un sueldo fijo y una compensación variable compuesto de la siguiente manera:

- **Sueldo Fijo**, Contempla el Sueldo Base Mensual, que está definido en base a la experiencia, funciones y responsabilidades para cada tipo de puesto.
- **Compensación Variable**, Comprende todos los pagos realizados de manera variable y extraordinaria en base a resultados de la Institución y desempeño individual, derivado del cumplimiento de objetivos y la no materialización de riesgos actuales y potenciales para la Institución.

### b) Información Relativa al Comité de Remuneración.

#### 1. La composición y las funciones del Comité de Remuneración.

Al 31 de diciembre de 2023, el Comité de Remuneraciones de la Institución presenta la siguiente integración:

- Un Consejero Propietario.
- Tres Consejeros Independientes.
- El Director General de la Institución.
- El Director de Administración y Finanzas de la Institución.
- Titular de Auditoría Interna.
- Gerente de Capital Humano.
- Titular de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos.

<b>Nombre del funcionario</b>	<b>Función dentro del Comité</b>	<b>Posición</b>
Maria Teresa Pliego Cires	Presidenta, con voz y voto	Consejero Independiente
Pedro Javier Morales Ríos	Miembro, con voz y voto	Consejero Independiente
Juan Manuel González Bernal	Miembro, con voz y voto	Consejero Independiente
Gonzalo Sacristán Lopez de Guereñu	Miembro, con voz y voto	Consejero Propietario
Alejandro Ramos Larios	Miembro, con voz y voto	Director General
José Rivera Rio Rocha	Miembro, con voz y voto	Director de Administración y Finanzas
Gloria Ortiz Boizo	Miembro, con voz y voto	Gerente de Capital Humano
Cynthia Alejandra López Ibarra	Miembro, con voz y sin voto	Titular de Auditoría Interna
Benjamín Morales Martínez	Secretario, con voz y sin voto	Titular de la UAIR

El Comité de Remuneración, para el desarrollo de su objeto, desempeña las funciones siguientes:

- a. Proponer para aprobación del consejo de administración:
  - Las políticas y procedimientos de remuneración, así como las eventuales modificaciones que se realicen a los mismos;
  - Los empleados o personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que las instituciones de banca múltiple hayan otorgado para la realización de sus operaciones, que estarán sujetos al Sistema de Remuneración, considerando en todo caso, aquellos que tomen decisiones que puedan implicar un riesgo para la Institución de banca múltiple o participen en algún proceso que concluya en eso, y
  - Los casos o circunstancias especiales en los cuales se podría exceptuar a alguna persona de la aplicación de las políticas de remuneración autorizadas.
- b. Implementar y mantener el Sistema de Remuneración en CAF, 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 las personas sujetas al Sistema de Remuneración. El Comité de Remuneración debe recibir y considerar los reportes de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos sobre las implicaciones de riesgos de las políticas y procedimientos de remuneración.
- c. Informar a todo el personal pertinente, 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.

- d. 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.
- e. 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 CAF, las unidades administrativas, de control y de negocios o las personas sujetas al Sistema de Remuneración, pudieran derivar en un ajuste a dicho Sistema de Remuneración de la Institución.

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

Se informa que durante el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, ningún consultor externo ha asesorado al Comité de Remuneración de Comercios Afiliados.

**3. Descripción del alcance de la política de remuneraciones de la Institución, ya sea por regiones o líneas de negocio, incluyendo la extensión aplicable a filiales y subsidiarias.**

La política de remuneraciones de la Sociedad es aplicable a todos los sujetos del Sistema de Remuneración, éstos se encuentran divididos en tres grandes grupos: las diferentes unidades administrativas, de control y de negocio, de forma adicional tenemos al personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que Comercios Afiliados otorgue para la realización de sus operaciones. De igual manera se informa que a la fecha Comercios Afiliados no cuenta con filiales ni subsidiarias.

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

Por la naturaleza de sus funciones, las áreas de negocio son las unidades originadoras y tomadoras de riesgos siendo estas las áreas de Crédito, Operaciones y Tesorería. Con base en lo anterior, los tipos de empleados considerados tomadores de riesgos clasificados por el tipo de empleado considerando el número de ellos en cada grupo y sus gerentes, titulares, oficiales, subdirectores y directores, incluyendo el número de empleados en cada grupo se enuncian a continuación:

Posición	No.	Área	Tipo de Riesgo Asumido
Director General	1	Dirección	Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Mercado. Riesgo de Liquidez. Riesgo Legal.
Director Adjunto	1	Dirección	Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Mercado.

			Riesgo de Liquidez. Riesgo Legal.
Director de Administración y Finanzas	1	Administración y Finanzas	Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Mercado. Riesgo de Liquidez. Riesgo Legal.
Director de Operaciones	1	Operaciones	Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Negocio.
Director Comercial	1	Comercial	Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Negocio. Riesgo Legal.

No obstante lo anterior, resulta importante precisar que durante el 2023, CAF no ha llevado a cabo operaciones de crédito, limitando su operación a la ejecución de procesos operativos indispensables.

**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.**

Comercios Afiliados cuenta con un Sistema de Remuneración constituido de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 168 Bis y 168 Bis 1, considerando lo siguiente:

- Una definición precisa de las responsabilidades de los órganos sociales encargados de la implementación de los esquemas de remuneración.
- Políticas y procedimientos que normen las remuneraciones ordinarias y extraordinarias de las personas sujetas al Sistema de Remuneración, en congruencia con una razonable toma de riesgos.
- Los riesgos a los cuales se enfrenta la Institución de banca múltiple, sus unidades administrativas, de control y de negocios y, en su caso, los riesgos asumidos por las personas sujetas al Sistema de Remuneración.
- El análisis efectuados por la unidad para la Administración Integral de Riesgos, el efecto potencial de la materialización de los riesgos juntamente con el pago de remuneraciones ordinarias o remuneraciones extraordinarias a las personas sujetas al Sistema de Remuneración, y sus correspondientes efectos sobre la liquidez y rentabilidad de la Institución de banca múltiple, para determinar los esquemas de remuneración óptimos de dichas personas.
- Esquemas de remuneración específicos para cada perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneración, en consideración de los riesgos inherentes a sus actividades con el objetivo de tener una administración efectiva del riesgo a través de la implementación, mantenimiento y revisión de manera permanente de las variables de remuneración.

La política de remuneración implementada por Comercios Afiliados tiene como principal objetivo establecer esquemas de remuneración específicos para cada perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneración, en consideración de los riesgos inherentes a sus actividades.

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

Durante el periodo el Comité de Remuneraciones realizó una revisión ordinaria a la política de remuneración sin que se hallan llevado a cabo cambios significativos durante la revisión.

**3. Explicación de cómo la Institución 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.**

Dentro de la Institución las remuneraciones a los empleados de las distintas áreas de negocio, control, administración y cualquier persona que ostente algún cargo para realizar operaciones de la entidad, son determinadas con independencia de las áreas que supervisan, con la finalidad que se aprueben las calificaciones de desempeño y compensación variable, evitando conflictos de interés y prácticas no alineadas a las políticas y procedimientos del sistema de remuneración.

Cabe mencionar que el pago de las remuneraciones extraordinarias dirigidas a los colaboradores a que se refiere el presente numeral se establece considerando el logro de los objetivos de las referidas áreas de administración de riesgos, auditoría interna y control interno.

**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 considera al aplicar medidas de remuneración.**

Tipo de Riesgo	Subtipo
Riesgo Operacional	Incumplimiento a la regulación aplicable a la Institución.
	Error Humano.
	Fallas en el sistema de control interno.
	Operar fuera de los límites de riesgo de mercado y liquidez.
Riesgo Estratégico	Fallas o deficiencias en la toma de decisiones, en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias de la Institución.
	Desconocimiento sobre los riesgos a los que esta se expone por el desarrollo de su actividad de negocio y que inciden en los resultados esperados para alcanzar los objetivos acordados por la Institución dentro de su plan estratégico.

## 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 riesgos considerados en el inciso anterior se determinan considerando la naturaleza y alcance de las operaciones de la Institución, el nivel de madurez de su sistema de control interno, nivel de concientización en cuanto a la cultura de gestión de riesgos, grado de implementación del sistema de gestión de riesgo operacional (SARO) y objetivos de negocio de la SOFOM.

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

Dentro de la compensación variable, se evalúan todos los riesgos asociados a un empleado, área o evento, que sea identificado por la UAIR, asegurándose de que la remuneración establecida no pone en riesgo la solvencia o la liquidez de la SOFOM.

Tipo de Riesgo	Subtipo	Importancia en la remuneración fija	Importancia en la remuneración variable
Riesgo Operacional	Incumplimiento a la regulación aplicable a la Institución	Ponderación 0%	Ponderación 25%
	Error Humano	Ponderación 0%	Ponderación 25%
	Fallas en el sistema de control interno	Ponderación 0%	Ponderación 10%
	Operar fuera de los límites de riesgo de mercado y liquidez.	Ponderación 0%	Ponderación 10%
Riesgo Estratégico	Fallas o deficiencias en la toma de decisiones, en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias de la Institución	Ponderación 0%	Ponderación 25%
	Desconocimiento sobre los riesgos a los que esta se expone por el desarrollo de su actividad de negocio y que inciden en los resultados esperados para alcanzar los objetivos acordados por la Institución dentro de su plan estratégico	Ponderación 0%	Ponderación 5%

**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.**

Los perfiles del puesto y los riesgos asociados han sido definidos con el fin de delimitar y evitar tener incumplimientos con la regulación tanto externa como interna, en caso de presentarse algún evento de riesgo éste se considera dentro de la compensación variable.

De igual manera, si se identifica un nuevo riesgo que deba ser considerado en la remuneración este será incorporado y ponderado de acuerdo con la importancia que la Institución considere pertinente. Adicionalmente se informa que las variables medidas no presentaron cambios durante el último año.

**e) Vinculación del rendimiento de la Institución con los niveles de remuneración durante el período, deberá incluir:**

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

El rendimiento de la Institución se evalúa con base en la consecución de sus objetivos estratégicos a corto y mediano plazo. De esta manera se transfieren a los responsables del área y mediante el establecimiento de objetivos por área se forman los parámetros de desempeño a nivel unidad de negocio y a nivel individual.

Parámetro	Nivel de consecución	Rendimiento	Pago de Remuneración Variable
Objetivos/ Metas	>90%	Óptimo/Alto	SI
	61%-90%	Medio	NO
	31%-60%	Bajo	NO
	0%-30%		NO

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

Comercios Afiliados ha determinado su esquema de remuneración en un sueldo fijo y una compensación variable.

Parte Fija, que contempla el Sueldo Base Mensual, que está definido con base en la experiencia, funciones y responsabilidades para cada tipo de puesto. Esta es la remuneración ordinaria, que no varía respecto a los resultados obtenidos.

Parte Variable, que comprende los pagos realizados de manera variable o remuneraciones extraordinarias con base en los resultados de la Institución y el desempeño individual, derivado del cumplimiento de objetivos y la no materialización de riesgos actuales y potenciales.

Para la determinación y pago de la compensación extraordinaria, se consideran los siguientes factores:

1. Evaluación Integral del Empleado
2. Riesgo asociado
3. Desempeño y resultado del área de negocio; en caso de las áreas de control sólo se considera el cumplimiento de los objetivos.

Parámetro	Nivel de consecución	Rendimiento	Pago de Remuneración Variable
Objetivos/ Metas	>90%	Óptimo/Alto	100%
	61%-90%	Medio	0%
	31%-60%	Nulo/Bajo	0%
	0%-30%		0%

A continuación se presentan los miembros responsables de las áreas que forman parte del Sistema de Remuneración y los riesgos asumidos

Puesto	Tipo de Remuneración	Riesgo
Director General	Base Fija + Componente Variable	Riesgo de Mercado. Riesgo de Liquidez. Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo Legal.
Director Adjunto		Riesgo de Mercado. Riesgo de Liquidez. Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo Legal.
Director(a) Comercial		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo de Negocio.
Director(a) de Operaciones		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico.
Director(a) de Administración y Finanzas		Riesgo de Mercado. Riesgo de Liquidez. Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo Legal.
Director(a) Legal		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo Legal.
Director(a) de Control Interno		Riesgo Operacional.

		Riesgo Estratégico.
Titular de la UAIR		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico.
Titular de Auditoría Interna		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico.
Oficial de Seguridad de la Información		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico.
Oficial de Cumplimiento		Riesgo Operacional. Riesgo Estratégico. Riesgo LD/FT. Riesgo Legal.

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

La evaluación de desempeño de cada uno de los empleados conforme a los estándares y objetivos definidos anteriormente es responsabilidad del área independiente que realiza dicha evaluación, con la finalidad de asignar la compensación extraordinaria de acuerdo con la calificación determinada. Se consideran los siguientes factores para la determinación del resultado:

El cumplimiento o incumplimiento de las políticas internas de la Institución referentes a:

- Cumplimiento con la confidencialidad y seguridad de la información.
- Responsabilidades asignadas fuera de los objetivos.
- Disminución de incidentes operacionales.
- Puntualidad del empleado.
- Tiempo de respuesta en actividades encomendadas.
- Participación en la toma de decisiones.
- Responsabilidad en el desarrollo de actividades.

**f) Descripción de las formas en la que la Institución ajusta las remuneraciones considerando sus rendimientos de largo plazo, incluyendo:**

- 1. Análisis de la política de la Institución para transferir la retribución variable devengada y, como 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 Institución determina la retribución variable con base en el desempeño del empleado dentro del ejercicio, de manera que no transfiere parte alguna basada en los rendimientos potenciales de largo plazo.

---

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

La Institución determina la retribución variable con base en el desempeño del empleado dentro del ejercicio, de manera que no transfiere parte alguna basada en los rendimientos potenciales de largo plazo.

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

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

De conformidad con su política, Comercios Afiliados solo otorga retribuciones variables mediante transferencia interbancaria electrónica. Durante el año 2023, la Institución sólo otorgó retribuciones variables pagadas mediante transferencia interbancaria electrónica.

**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.**

Comercios Afiliados sólo cuenta con retribuciones variables pagadas mediante transferencia interbancaria electrónica, mismas que aplican de manera indistinta para todos los empleados de la Institución.

## **II. Información Cuantitativa.**

**a) Número de reuniones del Comité de Remuneraciones durante el periodo.**

El Comité de Remuneraciones se reúne y sesiona de forma trimestral, habiendo celebrado cuatro sesiones durante el año 2023.

Fecha	Sesión
20 de abril de 2023	Ordinaria
19 de julio de 2023	Ordinaria
17 de octubre de 2023	Ordinaria
17 de enero de 2024	Ordinaria

**b) Número de empleados que recibieron una Remuneración extraordinaria durante el periodo.**

Semestre	Número de colaboradores
1er. Semestre 2023	0
2do. Semestre 2023	0
Total	0

**1. Número y monto total de bonos garantizados concedidos durante el periodo.**

Semestre	Número de bonos garantizados	Monto
1er. Semestre 2023	0	\$0.00
2do. Semestre 2023	0	\$0.00
Total	0	\$0.00

**2. Número e importe total de los premios otorgados durante el periodo.**

Durante el año 2023 no se otorgaron premios.

**3. Número y monto total de las indemnizaciones o finiquitos pagados durante el periodo.**

Periodo	Número de indemnizaciones o finiquitos	Monto
1er. Semestre 2023	1	\$22,173.00
2do. Semestre 2023	0	\$0.00
Total 2023	0	\$22,173.00

**4. Importe total de las Remuneraciones extraordinarias pendientes de otorgar, desglosadas en efectivo, acciones e instrumentos vinculados con las acciones y otras formas.**

La Institución no cuenta con remuneraciones extraordinarias pendientes de otorgar.

**5. Monto total de remuneraciones otorgadas y pagadas en el periodo.**

Periodo	Monto Total de Remuneraciones Pagado
1er. Semestre 2023	\$ 83,519.00
2do. Semestre 2023	\$ 84,461.00
Total 2023	\$ 167,980.00

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

**1. Remuneración fija y variable.**

---

---

Tipo de Remuneración	Monto Total de Remuneraciones Pagado 1er Semestre 2023	Monto Total de Remuneraciones Pagado 2do Semestre 2023	Monto Total de Remuneraciones Pagado 2023
Fija	\$ 83,519.00	\$ 84,461.00	\$ 167,980.00
Variable	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total	\$ 83,519.00	\$ 84,461.00	\$ 167,980.00

## **2. Transferida y no transferida.**

Durante el periodo, la Institución no transfirió remuneraciones.

## **3. Los montos y formas de Remuneración extraordinaria, divididas en prestaciones pecuniarias, acciones, instrumentos vinculados y otros tipos.**

La Institución no tiene prestaciones pecuniarias, acciones, instrumentos vinculados o de otro tipo.

## **d) Información sobre la exposición de los empleados a ajustes implícitos (como las 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.**

### **1. Importe total de las remuneraciones transferidas pendientes y retenidas expuestas a ajustes posteriores explícitos y/o implícitos.**

La Institución no tiene remuneraciones transferidas pendientes y retenidas expuestas a ajustes posteriores.

### **2. Importe total de las reducciones durante el periodo debido a ajustes ex-post explícitos.**

La Institución no tiene remuneraciones transferidas pendientes y retenidas, por lo que no cuenta con ajustes ex-post explícitos.

### **3. Importe total de las reducciones durante el periodo debido a ajustes ex post implícitos.**

La Entidad no tiene remuneraciones transferidas pendientes y retenidas, por lo que no cuenta con ajustes ex-post implícitos.

## **III. Conclusión.**

A manera de conclusión, se hace del conocimiento público, que derivado de las funciones de monitoreo y vigilancia sobre la correcta aplicación del Sistema de Remuneración ejecutadas durante el 2023, se observa que el Sistema de Remuneración ha funcionado de manera satisfactoria, sin presentar incidencias considerables que pudieran causar una desviación a la

exposición al riesgo asumida por la SOFOM, por lo que no es necesario realizar ajuste alguno al Sistema de Remuneraciones.

El presente informe se elaboró con base en la información solicitada por el Comité de Remuneración y proporcionada por las áreas, tanto administrativas como operativas, de la Institución.