

# 1. INFORMACIÓN CUALITATIVA

---

## 1.1 OBJETIVO

Presentar el Sistema de Remuneración de Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P, considerando, la relación de equilibrio existente entre los riesgos asumidos por éste, sus unidades de negocio, y/o en su caso, por algún colaborador en particular o bien, cualquier persona sujeta a su Sistema de Remuneración, y las remuneraciones aplicadas durante el ejercicio 2019.

## 1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN kubo.financiero

Para kubo.financiero la calidad en su proceso de administración integral de riesgos constituye una de sus señas de identidad y, por tanto, un eje prioritario de actuación dentro del sector de las microfinanzas en México. La política de administración de riesgos que kubo.financiero sigue, está orientada a mantener un perfil medio-bajo y predecible para el conjunto de sus riesgos, constituyendo su modelo de administración de riesgos un factor clave para la consecución de sus objetivos estratégicos, mismo que se apega a los siguientes principios:

- Un modelo organizativo y de gobierno que asigna a todos los riesgos responsables de gestión y control, preservando el principio de independencia y con mecanismos de reporte claros y coherentes. La toma de decisiones se instrumenta a través de facultades y atribuciones a cada unidad gestora del riesgo, principalmente a través de los órganos de gobierno ya mencionados, lo que se considera un instrumento eficaz para facilitar un adecuado análisis y diferentes perspectivas a considerar en la gestión de riesgos.
- Promover las mejores prácticas llevadas a cabo a nivel nacional e internacional en cuanto al uso de herramientas y metodologías para la administración de riesgos se refiere, sin perjuicio de su adaptación a la normativa aplicable, exigencias supervisoras y grado de avance y/o madurez en cada área y unidad de negocio; así mismo, mantener un proceso de toma de decisiones que incluye un ordenado contraste de opiniones, garantizando así, que cada una de las decisiones que son tomadas, generan un impacto positivo tangible y cuantificable respecto a la consecución de los objetivos estratégicos de kubo.financiero a corto, mediano y largo plazo.
- Independencia de la función de administración de riesgos, proporcionando una adecuada separación entre las áreas generadoras de riesgo y las encargadas de su administración y control, contando con autoridad suficiente y acceso directo a los órganos de gobierno que tienen la responsabilidad de la fijación y supervisión de la estrategia y las políticas para la administración de riesgos.
- Consideración integral de todos los riesgos como objetivo para la adecuada gestión y control de estos, incluyendo tanto

los riesgos originados directamente como indirectamente (por ejemplo, por parte de proveedores internos y externos); En relación a lo anterior, resulta esencial mantener en todo momento una visión omnicomprendiva de los riesgos asumidos, entendiendo las relaciones entre los mismos y facilitando su valoración conjunta, sin perjuicio de las diferencias de naturaleza, grado de evolución y posibilidades reales de gestión y control de cada tipo de riesgos, y adaptando la organización, procesos, informes y herramientas a las características de cada uno.

- Un proceso continuo de identificación, análisis y evaluación de riesgos (risk assessment) y tratamiento de riesgos, así como los planes de contingencia, continuidad de negocio, completan los mecanismos de gestión esenciales que, junto al resto de instrumentos y principios señalados, conforman los componentes del Sistema de Administración Integral de Riesgos (ERM) que permiten a kubo.financiero mantener en todo momento una administración integral de cada uno de los riesgos a los que se encuentra expuesto sin importar la naturaleza de los mismos.

La administración de riesgos consiste tanto en identificar oportunidades como en evitar o mitigar pérdidas y puede y debe ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo; el análisis moderno de los riesgos llevado a cabo relaciona a éstos con el proceso de planificación estratégica, mismo que se vincula con la determinación de sus objetivos.

El Sistema de Remuneración es definido por el Comité de Remuneraciones y aprobado por el Consejo de Administración a través de criterios cuantitativos y cualitativos definidos por Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P. Estos criterios tienen como principal objetivo identificar aquellas posiciones que tienen un impacto material en el perfil de riesgo de kubo.financiero. El Sistema de Remuneración es el conjunto de principios, normas y procedimientos que tienen como propósito regular las Remuneración ordinarias y extraordinarias de los colaboradores de kubo.financiero, en función de los riesgos que asumen en el ejercicio de sus funciones, ya sea que estas se otorguen en efectivo o a través de otros mecanismos de compensación autorizados por el Comité de Remuneración para dicho fin. El Sistema de Remuneración de kubo.financiero está orientado para establecer políticas y procedimientos que:

- Aseguren que la aplicación de los esquemas de compensación (Remuneración fijas y variables), se realice en congruencia y como parte de la estrategia de administración de integral riesgos aprobada por el Consejo de

Administración, con el objetivo de vigilar y mitigar los riesgos asumidos por kubo.financiero y sus unidades de negocio, y/o en su caso, por algún colaborador en particular o bien, cualquier persona sujeta a su Sistema de Remuneración.

- Regulen los esquemas de compensación (Remuneración fijas y variables), a fin de que estos no incentiven a los colaboradores o a cualquier persona sujeta al Sistema de Remuneración a tomar riesgos innecesarios que comprometan su integridad física y moral, así como la integridad de información crítica o de cualquier otro activo propiedad de kubo.financiero.
- Aseguren que los esquemas de compensación (Remuneración fijas y variables) de los colaboradores se fijen en función de su desempeño y en consistencia con una razonable toma de riesgos.

El atraer y retener talento dentro del sector resulta esencial para el desempeño presente y futuro de kubo.financiero y es central para desarrollar el Sistema de Remuneración. El pilar de éste consiste en pagar por el desempeño dentro de un marco sólido de administración de riesgos y de regulación y con la debida consideración de los factores del mercado.

Además de eso, las decisiones sobre las Remuneración aplicadas durante el ejercicio 2018 (tanto a nivel grupal como individualmente) se han tomado dentro del contexto de los requerimientos regulatorios, la estrategia y los objetivos a largo plazo de kubo.financiero, siempre alineados con el Massive Transformative Purpose (MTP).

### 1.3 INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE REMUNERACIONES

El Comité de Remuneraciones al cierre del ejercicio 2019 se integra de la siguiente manera:

#### **Integrantes**

- Dos miembros propietarios del Consejo de Administración, de los cuales uno deberá presidirlo esto, con voz y voto. Resulta importante mencionar que al menos uno de los consejeros deberá ser una persona con conocimientos y amplia experiencia en materia de administración de riesgos y control interno.
- Administrador de Riesgos o representante del área en caso de tener vacante la posición.
- Director de Talento y Cultura o representante del área en caso de tener vacante la posición
- Director de Administración y Finanzas o representante del área en caso de tener vacante la posición.
- El comisario quien participará con voz, pero sin voto.

## **Funciones**

- I. Proponer para aprobación del Consejo de Administración:
  - 1) Las políticas y procedimientos de remuneración, así como las eventuales modificaciones que se realicen a los mismos;
  - 2) Los empleados o personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que se le haya 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 Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P o participen en algún proceso que concluya en eso.
  - 3) Los casos o circunstancias especiales en los cuales se podría
- II. Implementar y mantener el Sistema de Remuneración en Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P, 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. (considerar los reportes del personal responsable de la administración integral de riesgos sobre las implicaciones de riesgos de las políticas y procedimientos de remuneración).
- III. 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.
- 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 al efecto 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 Sociedad Financiera Popular, 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 Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P de que se trate.

## **Funciones del personal responsable de la administración integral de riesgos**

- I. Elaborar y presentar al Consejo de Administración un reporte anual sobre el desempeño del Sistema de Remuneración, considerando al efecto la relación de equilibrio entre los riesgos asumidos por la Sociedad Financiera Popular y sus

- unidades de negocio, o en su caso, por algún empleado en particular o persona sujeta al Sistema de Remuneración, y las remuneraciones aplicables durante el ejercicio correspondiente
- II. Incluir una descripción de los eventos que hayan derivado en ajustes al Sistema de Remuneración y el resultado de los análisis que sobre el desempeño estimado.
  - III. Informar al Consejo de Administración cuando menos una vez al año sobre la consistencia en la aplicación del Sistema de Remuneración, que contenga lo siguiente:
    - 1) La evaluación del apego a las políticas y procedimientos de remuneración, así como las excepciones.
    - 2) 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.
    - 3) Aspectos significativos del Sistema de Remuneración que pudieran afectar la liquidez, solvencia y estabilidad de la Sociedad.
  - IV. Identificar, medir, vigilar e informar al Comité de Remuneración los riesgos originados por el desempeño de las actividades del personal sujeto al Sistema de Remuneración y unidades de negocio de Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P.
  - V. Elaborar y someter a consideración del Comité de Remuneración, análisis de escenarios y proyecciones sobre los efectos de la materialización de los riesgos inherentes a las actividades de las personas sujetas al Sistema de Remuneración y de la aplicación de los esquemas de remuneración sobre la estabilidad y solidez de la Sociedad, así como evaluar si las políticas y procedimientos de remuneración propician la reducción de los incentivos para la toma de riesgos innecesarios.

## **1.4 POLÍTICAS**

### **1.4.1 Objetivos**

- Asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Remuneración.
- Normar las remuneraciones que para cada tipo de puesto se requiere.
- Limitar el pago de remuneraciones extraordinarias, que no cuenten con una previa autorización y sustento.
- Vigilar el comportamiento del sistema de remuneración en relación con los resultados de Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P.

### 1.4.2 Referentes al Comité de Remuneración

- I. El Comité de Remuneraciones debe reunirse y sesionar cuando menos una vez cada trimestre, debiendo estar presentes por lo menos la mayoría de sus integrantes. Las sesiones y acuerdos se harán constar en actas debidamente circunstanciadas y suscritas por todos los asistentes.

### 1.4.3 Referentes a Remuneración Fija u Ordinaria

- I. Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P establece una remuneración fija con base en el tabulador de sueldos previamente establecido y autorizado el cual, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y riesgos que asume o se estima asumirá cada colaborador y/o nuevo colaborador considera un rango en el cual se establece el sueldo. Dicho tabulador de sueldos está elaborado considerando la estructura actual, así como los objetivos a corto y mediano plazo y debe ser ajustado cuando menos una vez al año acorde a la inflación anual.

Tabulador de Sueldos

<b>Nivel/Grado*</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Medio</b>	<b>Máximo</b>
N1	\$7,000.00	\$12,500.00	\$15,625.00
N2	\$12,304.69	\$16,406.25	\$20,507.81
N3	\$16,149.90	\$21,533.20	\$26,916.50
N4	\$21,196.75	\$28,262.33	\$35,327.91
N5	\$27,820.73	\$37,094.31	\$46,367.88
N6	\$36,514.71	\$48,688.28	\$60,857.85
N7	\$47,925.55	\$63,900.64	\$79,875.92
N8	\$62,902.29	\$83,869.72	\$104,837.15
N9	\$82,559.26	\$110,079.01	\$137,598.76
N10	\$108,359.02	\$144,478.00	\$180,598.37
N11	\$142,221.22	\$189,628.29	\$237,035.37
N12	\$186,665.35	\$248,887.13	\$311,108.92

\*Nota. En este apartado cabe mencionar que se realizó una observación al área de talento y cultura de incluir en el tabulador una descripción general respecto de a que puestos hace referencia cada uno de los niveles ejemplo: N1=Alta Dirección (Consejeros Independientes, Director General) mismo que se incluirá en la próxima actualización del Manual de Políticas de Remuneración MPP-TAC-02.

- II. El sueldo base de los colaboradores es pagado de manera quincenal.
- III. Como parte de los beneficios para los colaboradores, Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P les otorga un beneficio de vales de despensa a través de la tarjeta Up Si vale, equivalente al 8.5% de su sueldo base o bien del equivalente al tope establecido en el Manual de Políticas de Remuneración MPP-TAC-02, de forma quincenal los días quince y último de cada mes, o el día anterior de ser feriados.
- IV. De acuerdo con Ley Federal del Trabajo, se establece una prima vacacional consistente del 25% pagadera cuando el colaborador ha cumplido un año más de servicio.
- V. Así mismo y de conformidad con la Ley Federal de Trabajo el personal tiene derecho al aguinaldo el cual consistente en quince días de salario y en proporción a los días trabajados durante el año según corresponda.

#### 1.4.4 Referentes a Remuneración Variable o Extraordinaria

- I. Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P para el otorgamiento de la compensación variable, se basa en desempeño individual del colaborador, así como en las funciones, riesgos y responsabilidades que el personal asume al realizar sus actividades
- II. Se podrán aplicar criterios de reducción o suspensión de la remuneración variable extraordinaria, en función de los resultados de la sociedad, su liquidez o los riesgos incurridos o que se hayan materializado, durante el ejercicio y tomando en consideración los resultados de ejercicios anteriores.
- III. El Comité de Remuneración, para la autorización de la asignación de la compensación variable a un área y/o puesto, tomará en cuenta, según sea el caso, los siguientes elementos:
  - 1) Alcance de metas de captación o colocación
  - 2) Desempeño individual
  - 3) Efecto del pago de remuneración variable sobre la rentabilidad de la sociedad
- IV. El pago de las comisiones de los colaboradores de kubo financiero a quienes aplique se hace el día ocho de cada mes. En caso de que esta fecha sea en fin de semana, se recorrerá al primer día hábil posterior de la fecha original de pago.
- V. La fecha límite de recepción de comisiones es el día seis de cada mes, en caso de no enviarlo dentro del límite, el pago se procederá a realizar en la primera quincena del mes.

## 1.5 RIESGOS A LOS QUE SE ENCUENTRA EXPUESTO kubo.financiero

Derivado de su actividad principal, Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P está expuesto a diferentes riesgos, algunos de estos riesgos son resultado de asumir cierta posición de riesgo y se denominan **riesgos discrecionales**, entre los que destacan los llamados riesgos financieros que son el **riesgo de crédito, riesgo de liquidez y el riesgo de mercado**; de igual forma existen riesgos inherentes a las actividades propias que se ejecutan derivado de la naturaleza misma de estas denominados **riesgos no discrecionales**, entre los que destacan los **riesgos operacionales, riesgos de seguridad de la información, el riesgo legal y el riesgo reputacional**. Cabe mencionar que los riesgos operacionales consideran los riesgos tecnológicos, riesgos de fraude, riesgos de seguridad física, y fallas en el control interno.

<b>Riesgo de Crédito o Crediticio</b>	Posibilidad de tener una pérdida por la falta de pago o incumplimiento de un acreditado o contraparte respecto al contrato y/o compromiso de pago suscrito por este con kubo.financiero lo anterior, a causa de la posición (acreditante) asumida por este último.
<b>Riesgo de Liquidez</b>	Posibilidad de incurrir en gastos adicionales para obtener un préstamo de fondos relativamente más costoso a corto plazo o bien la pérdida potencial por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para solventar una situación de falta de liquidez o LeR; es decir, la posibilidad de que kubo.financiero no pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo por falta de liquidez a causa de una determinada posición (ejem. acreditante) asumida por este último.
<b>Riesgo de Mercado</b>	Posibilidad de pérdida en el valor de los activos de Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P, producto de variaciones adversas en los factores de riesgo y/o mercado que inciden sobre la valuación de estos o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tasas de Interés</li><li>2. Tipo de Tipo de Cambio</li><li>3. Índices de Precios</li></ol>



<b>Riesgo Legal</b>	La posibilidad de que Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P presente incumplimiento a las disposiciones legales y administrativas aplicables que traerían como consecuencia la imposición de sanciones que afecten la situación financiera de la sociedad.
<b>Riesgo Reputacional</b>	Es la probabilidad de que Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P tenga en caso de incumplimiento a los contratos de crédito o de captación con sus clientes, así como un riesgo en materia de prevención de lavado de dinero, lo cual afectaría la celebración de operaciones con otras entidades financieras, así como la afectación en la imagen de la sociedad hacia terceros.
<b>Riesgo Operacional</b>	Posibilidad de pérdida en la que puede incurrir Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P producto de errores y/o incidencias voluntarias e involuntarias cometidas por el personal responsable de los diferentes procesos, procedimientos y actividades en las áreas de negocio, así como por fallas en el sistema de control interno que deriven en un aumento en la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos.
<b>Riesgo de Seguridad de la Información</b>	Se define como la posibilidad de que Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P incurra en pérdidas por el detrimento en las condiciones de seguridad de la información que impidan garantizar la integridad de esta en sus tres estados, es decir, cuando se encuentra en reposo, tránsito y en uso.

Considerando la naturaleza misma de los diferentes puestos, sus las facultades para la determinación y/o gestión de las políticas, procedimientos y alcances, así como toma de decisiones todo esto, en base a su descripción en el Manual de Políticas de Remuneración MPP-TAC-02 , resulta importante conocer los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesto cada colaborador según el perfil de puesto que tienen. Es por ello por lo que de acuerdo con el perfil del puesto se debe determinar que riesgos son inherentes a las actividades que realicen. Por tal motivo a continuación, se contemplan a cada uno de ellos y los diferentes riesgos que puede asumir debido a su alcance y toma de decisión, todo esto con base en su descripción de perfil de puesto

## 1.6. RIESGOS ORIGINADOS POR EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES (DE CONFORMIDAD CON DESCRIPCIÓN DE PUESTO)

<b>Riesgo(s) originados y asumidos por el desempeño de actividades</b>									
Puesto	Riesgo de Crédito	Riesgo de Liquidez	Riesgo de Mercado	Riesgo Legal	Riesgo Reputacional	Riesgos Operacionales			Riesgos de Seguridad de la Información
						Fallas en Sistema de Control Interno	Fallas en sistemas y aplicativos	Error Humano	
Director General				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administrador de Riesgos				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Oficial de Cumplimiento				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Oficial de Seguridad de la Información				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Auditor Interno					✓	✓	✓	✓	✓
Contralor				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente Legal				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista Legal				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Director de Administración y Finanzas		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Finanzas		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Planeación Financiera					✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Contabilidad					✓	✓	✓	✓	✓
Analista Contable					✓	✓	✓	✓	✓

Gerente de Tesorería		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Tesorería		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Director de Talento y Cultura				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Remuneraciones				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Remuneraciones				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Reclutamiento				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Reclutamiento				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Director de Normatividad				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Cobranza	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Cobranza	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestor de Cobranza	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Director de TI				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de desarrollo					✓	✓	✓	✓	✓
Desarrolladores					✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Soporte					✓	✓	✓	✓	✓
Analista de soporte					✓	✓	✓	✓	✓
Director de Inversiones (Captación)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Inversiones (Captación)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Inversiones (Captación)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Director de Crédito	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

Gerente de Crédito	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Crédito	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Mesa de Crédito	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista de Mesa de Crédito	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Data Science	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Analista Data Science	✓				✓	✓	✓	✓	✓

## 1.7. ANÁLISIS DE RIESGOS ORIGINADOS

A partir de los riesgos identificados derivados del desempeño de las actividades de los diferentes colaboradores sujetos al sistema de remuneración de kubo.financiero se presenta a manera de resumen, el siguiente análisis a fin de identificar el nivel de riesgo global que se asume de forma ordinaria.

Análisis de los riesgo(s) originados y asumidos por el desempeño de actividades									
Variables	Riesgo de Crédito	Riesgo de Liquidez	Riesgo de Mercado	Riesgo Legal	Riesgo Reputacional	Riesgos Operacionales			Riesgos de Seguridad de la Información
						Fallas en Sistema de Control Interno	Fallas en sistemas y aplicativos	Error Humano	
Impacto del Riesgo	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Baja	Media	Media
<b>Nivel de Riesgo</b>	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto

Como se observa, el nivel de riesgo promedio para cada uno de los riesgos es medio-bajo destacando los riesgos de crédito, reputacional y de seguridad de la información como riesgos calificados como de nivel alto toda vez que debido al modelo de negocio y actividades de kubo.financiero estos riesgos destacan como riesgos estratégicos. Cabe mencionar que la gestión de cada uno de estos riesgos se lleva a cabo de forma integral validando continuamente la efectividad de los controles implementados, fortaleciendo aquellos controles cuyos resultados no sean óptimos, asegurando con esto, una administración adecuada de cada riesgo al que se encuentra expuesto kubo.financiero.

## 1.8. RIESGOS ADMINISTRADOS (DE CONFORMIDAD CON DESCRIPCIÓN DE PUESTO)

Riesgo(s) Administrados									
Puesto	Riesgo de Crédito	Riesgo de Liquidez	Riesgo de Mercado	Riesgo Legal	Riesgo Reputacional	Riesgos Operacionales			Riesgos de Seguridad de la Información
						Fallas en Sistema de Control Interno	Fallas en sistemas y aplicativos	Error Humano	
Director General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administrador de Riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Oficial de Cumplimiento				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Oficial de Seguridad de la Información				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Auditor Interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contralor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente Legal				✓	✓	✓		✓	
Analista Legal				✓	✓	✓		✓	
Director de Administración y Finanzas		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Gerente de Finanzas		✓	✓		✓	✓		✓	
Analista de Planeación Financiera		✓	✓		✓	✓		✓	
Gerente de Contabilidad					✓	✓		✓	
Analista Contable					✓	✓		✓	

Gerente de Tesorería		✓	✓		✓	✓		✓	
Analista de Tesorería		✓	✓		✓	✓		✓	
Director de Talento y Cultura				✓	✓	✓		✓	
Gerente de Remuneraciones				✓	✓	✓		✓	
Analista de Remuneraciones					✓	✓		✓	
Gerente de Reclutamiento				✓	✓	✓		✓	
Analista de Reclutamiento					✓	✓		✓	
Director de Normatividad				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Cobranza	✓				✓	✓		✓	
Analista de Cobranza	✓				✓	✓		✓	
Gestor de Cobranza	✓				✓	✓		✓	
Director de TI					✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de desarrollo					✓	✓	✓	✓	✓
Desarrolladores					✓	✓	✓	✓	✓
Gerente de Soporte					✓	✓	✓	✓	✓
Analista de soporte					✓	✓	✓	✓	✓
Director de Inversiones (Captación)				✓	✓	✓		✓	
Gerente de Inversiones (Captación)				✓	✓	✓		✓	
Analista de Inversiones (Captación)				✓	✓	✓		✓	
Director de Crédito	✓			✓	✓	✓		✓	

Gerente de Crédito	✓			✓	✓	✓		✓	
Analista de Crédito	✓			✓	✓	✓		✓	
Gerente de Mesa de Crédito	✓			✓	✓	✓		✓	
Analista de Mesa de Crédito	✓			✓	✓	✓		✓	
Gerente de Data Science	✓				✓	✓		✓	
Data Science	✓				✓	✓		✓	

Los riesgos administrados corresponden a las actividades que desempeñan relacionadas con la administración integral de riesgos dentro de kubo.financiero esto, de acuerdo con la descripción de cada puesto. Considerando para tal efecto actividades de gestión directa o indirecta (soporte) realizadas de forma ordinaria y extraordinaria, respecto a cualquiera de los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad.

## INFORMACIÓN CUANTITATIVA

### 2.1. REUNIONES DEL COMITÉ

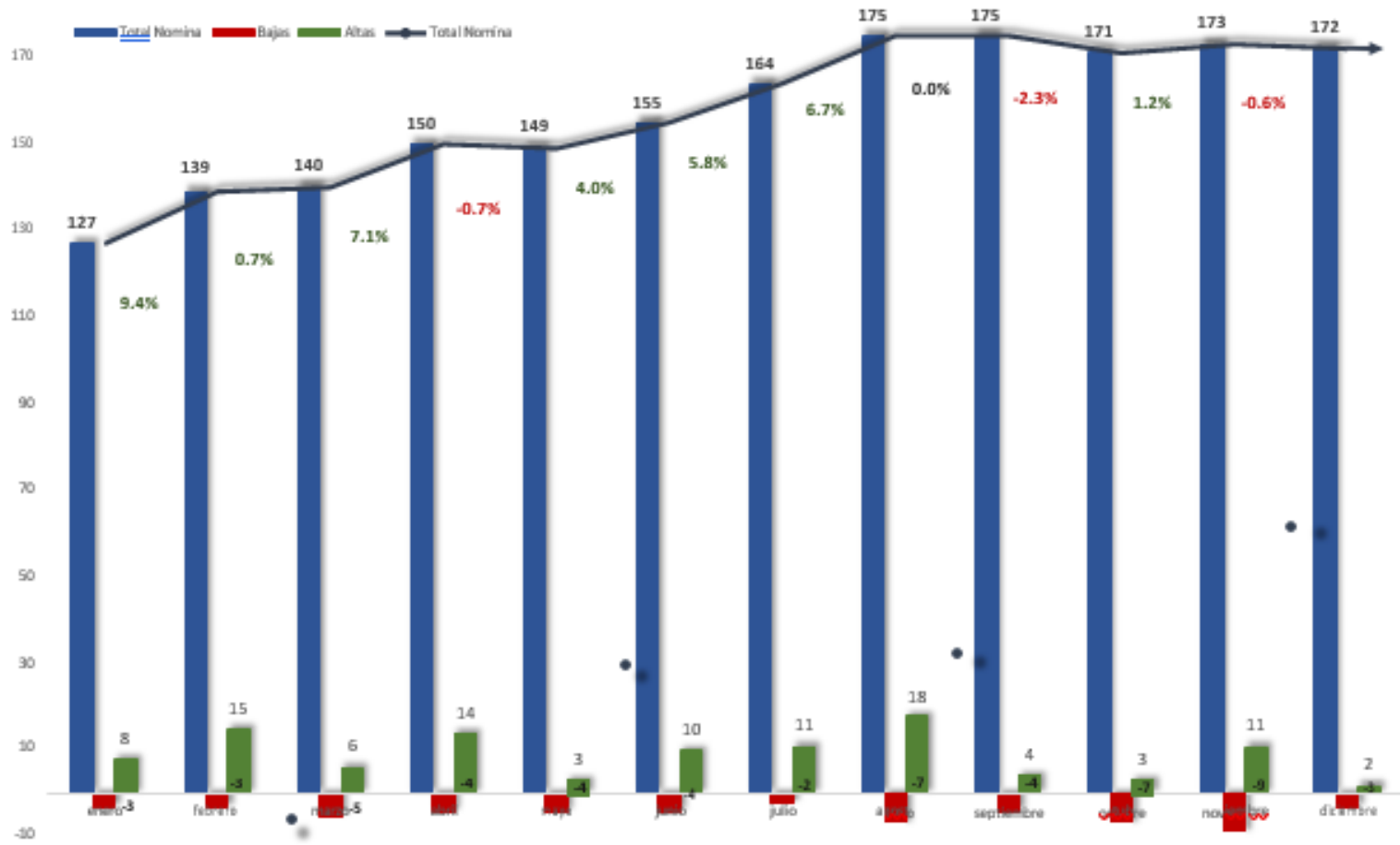
Durante el ejercicio 2019 el Comité de Remuneraciones sesiono en 4 ocasiones, celebrando una sesión en cada trimestre.

Fecha de Sesión del Comité	Ordinaria	Extraordinaria
09/01/2019	✓	NA
29/05/2019	✓	NA
18/09/2019	✓	NA
28/11/2019	✓	NA
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

### 2.2. NÚMERO DE PERSONAS SUJETAS AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Así mismo, el número de personas sujetas al Sistema de Remuneración de Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P durante el ejercicio 2019 fue de **172**, manteniendo un promedio mensual de **158** personas esto, como se observa a continuación:

190 Tasa de crecimiento promedio mensual de 2.9%





	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
<b>Altas</b>	8	15	6	14	3	10	11	18	4	3	11	2	<b>105</b>
<b>Bajas</b>	3	3	5	4	4	4	2	7	4	7	9	3	<b>55</b>
<b>Bajas Acomuladas</b>	3	6	11	15	19	23	25	32	36	43	52	55	<b>320</b>
<b>Total Nomina</b>	<b>127</b>	<b>139</b>	<b>140</b>	<b>150</b>	<b>149</b>	<b>155</b>	<b>164</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>171</b>	<b>173</b>	<b>172</b>	<b>172</b>

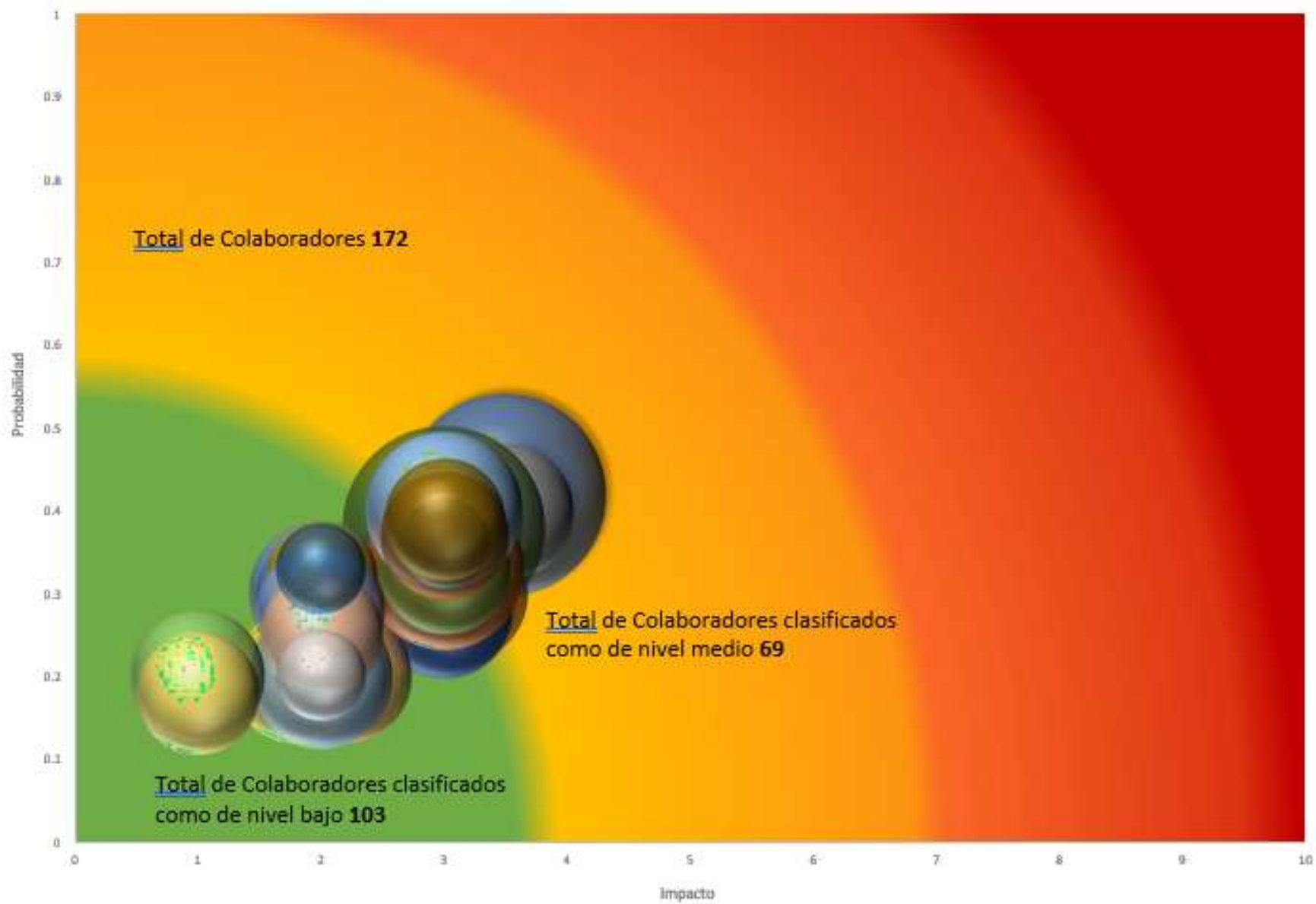
Respecto de los cargos sujetos a compensaciones variables, éstos corresponden a:

<b>Area</b>	<b>Puesto</b>	<b>Monto Total</b>
Crédito	Asesores de Crédito	\$3,082,378.04
Cobranza	Analistas de Cobranza	\$752,497.44
	Gestores de Cobranza	
Captación	Asesores de Inversión	\$1,596,236.45
Otros	Otros*	\$213,477.47
<b>Gratificación Total (bonos)</b>		<b>\$5,644,589.40</b>

\*Nota. El segmento de otros hace referencia a gratificaciones otorgadas y pagadas por única ocasión a diversos colaboradores que, por su descripción de puesto, no necesariamente perciben una remuneración variable.

Así mismo, cabe mencionar que durante la sesión del comité de remuneraciones llevada a cabo en el mes de noviembre, se acordó un cambio en las reglas de pago respecto de las gratificaciones otorgadas y pagadas a los asesores de crédito así como a los analistas y gestores de cobranza esto, derivado de la estrategia integral que se implementó durante el 4to Q 2019 para mantener un NICAP categoría 1 y evitar así que se materializara el riesgo de caer en un NICAP categoría 2 clasificado como un riesgo estratégico debido al impacto negativo que esto tendría en Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P

Adicional a lo anterior, se hace mención que al cierre del ejercicio 2019, no existen remuneraciones extraordinarias pendientes por otorgar y/o pagar. De igual forma resulta importante mencionar. De igual forma se manifiesta que el nivel de riesgo asumido por, Ku-bo Financiero S.A. de C.V., S.F.P respecto a su política de pago de remuneraciones variables se clasifica como de nivel **medio-bajo**, toda vez que su otorgamiento y pago está condicionado al cumplimiento de metas así como alineado al crecimiento de la propia sociedad; considerando lo anterior se tiene que el 60% de los colaboradores es decir **103** colaboradores se ubica en un nivel de riesgo bajo mientras que el 40% restante es decir, **69** colaboradores se clasifica como de riesgo medio, como se observa en el siguiente gráfico



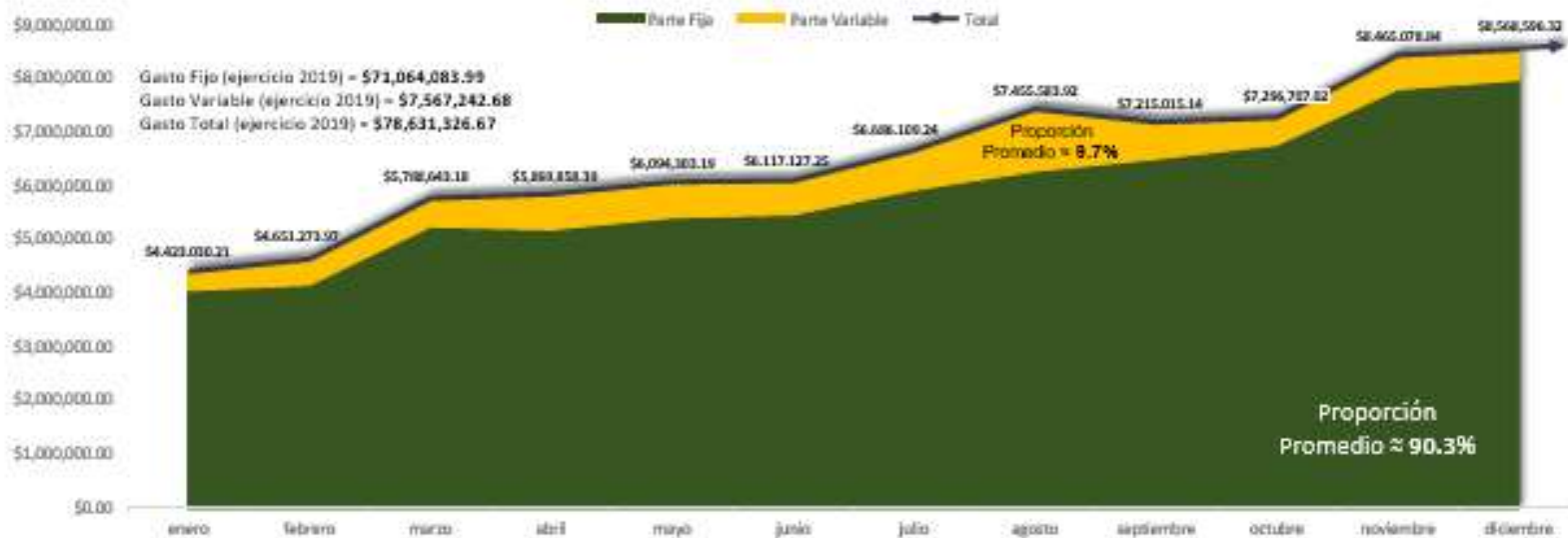
### 2.3. REMUNERACIÓN TOTAL OTORGADA Y PAGADA DURANTE EL EJERCICIO 2019

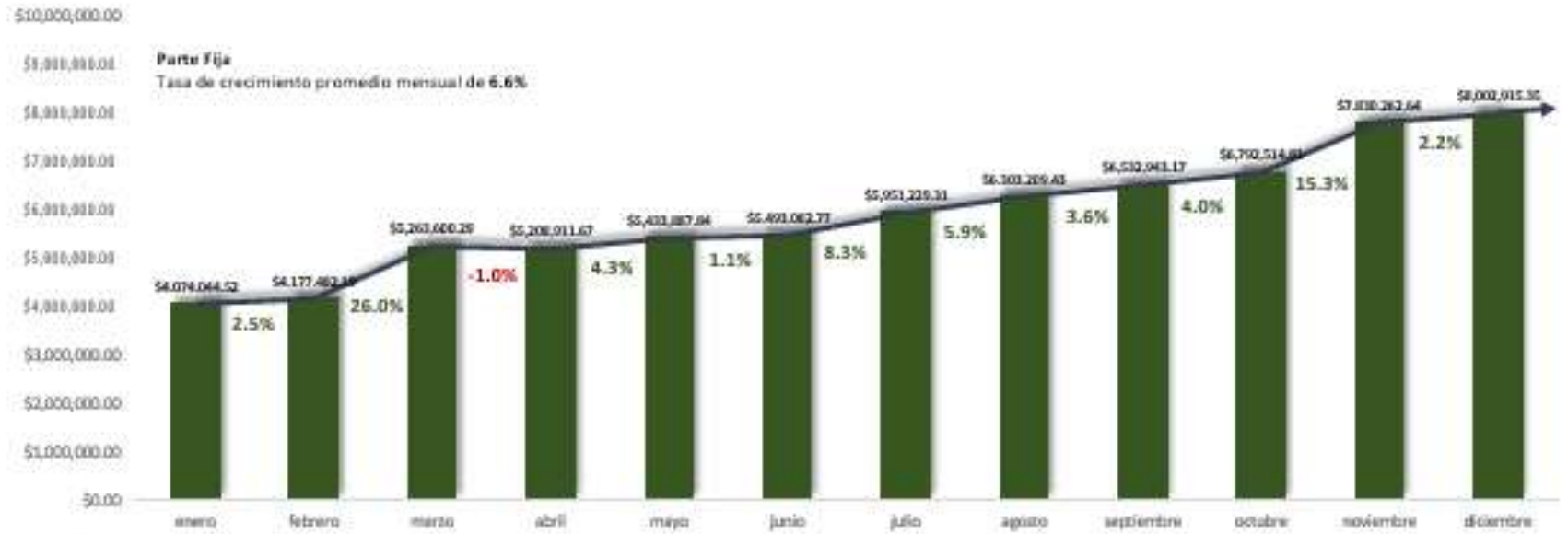
El monto total correspondiente al gasto total relacionado con el sistema de remuneración durante el ejercicio 2019 es de **\$78,631,326.67**, mismo que considera la parte fija y variable a través de los siguientes conceptos:

Concepto	Tipo	Total 2019	Proporción %
Sueldos y Salarios	Fijo	\$55,254,372.42	70.27%
Vales de Despensa	Fijo	\$3,065,276.08	3.90%
Prima vacacional	Fijo	\$350,744.30	0.45%
Aguinaldo	Fijo	\$2,794,586.77	3.55%
IMSS	Fijo	\$4,108,164.39	5.22%
INFONAVIT	Fijo	\$2,685,620.08	3.42%
Cesantia y vejez	Fijo	\$1,729,846.09	2.20%
SAR	Fijo	\$1,072,947.42	1.36%
Otras aportaciones de seguridad social	Fijo	\$2,526.44	0.00%
<b>Subtotal</b>	<b>Fijo</b>	<b>\$71,064,083.99</b>	<b>90.38%</b>
GRATIFICACIONES (Bonos)	Variable	\$5,644,589.40	7.18%
Ayuda por incapacidad	Variable	\$8,270.63	0.01%
3% NÓMINAS	Variable	\$1,914,382.65	2.43%
<b>Subtotal</b>	<b>Variable</b>	<b>\$7,567,242.68</b>	<b>9.62%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>F+V</b>	<b>\$78,631,326.67</b>	<b>100.00%</b>

Concepto	Tipo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Sueldos y Salarios	Fijo	\$3,288,678.79	\$3,418,297.11	\$3,903,843.51	\$4,217,116.96	\$4,329,068.40	\$4,436,015.56	\$4,690,578.65	\$5,013,429.30	\$5,271,539.12	\$5,508,812.18	\$5,519,313.16	\$5,657,679.68
Vales de Despensa	Fijo	\$187,801.40	\$201,769.64	\$224,631.47	\$236,342.86	\$243,578.86	\$254,348.08	\$267,776.88	\$286,822.74	\$290,933.08	\$288,660.92	\$287,847.59	\$294,762.56
Prima vacacional	Fijo	\$25,053.83	\$12,731.11	\$6,071.47	\$17,072.98	\$24,006.29	\$28,608.57	\$117,517.40	\$30,298.72	\$50,601.48	\$6,295.01	\$19,445.84	\$13,041.60
Aguinaldo	Fijo	\$890.93	\$2,925.11	\$404,304.20	\$12,364.31	\$22,824.92	\$7,696.90	\$5,487.47	\$59,035.88	\$14,668.28	\$63,544.97	\$1,107,275.83	\$1,093,567.97
IMSS	Fijo	\$248,406.59	\$236,931.20	\$313,251.47	\$313,174.49	\$332,171.85	\$329,428.51	\$369,622.77	\$392,395.93	\$388,055.50	\$396,768.90	\$383,800.75	\$404,156.43
INFONAVIT	Fijo	\$158,639.11	\$149,483.04	\$202,708.45	\$203,483.11	\$216,359.89	\$215,263.68	\$248,838.38	\$256,762.05	\$255,179.86	\$260,311.70	\$252,725.20	\$265,865.61
Cesantia y vejez	Fijo	\$99,922.31	\$94,174.16	\$127,706.24	\$128,053.11	\$179,333.55	\$135,615.88	\$153,131.20	\$161,759.83	\$159,893.86	\$163,996.21	\$158,764.59	\$167,495.15
SAR	Fijo	\$63,502.74	\$59,793.20	\$81,083.48	\$81,303.85	\$86,544.08	\$86,105.59	\$98,276.56	\$102,704.98	\$102,071.99	\$104,124.92	\$101,089.68	\$106,346.35
Otras aportaciones de seguridad social	Fijo	\$1,148.82	\$1,377.62	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GRATIFICACIONES (Bonos)	Variable	\$240,384.30	\$360,021.05	\$394,513.09	\$516,905.88	\$507,097.05	\$476,841.63	\$572,894.26	\$971,499.58	\$502,531.00	\$327,120.56	\$422,212.00	\$352,569.00
Ayuda por incapacidad	Variable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,206.59	\$7,064.04	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3% NÓMINAS	Variable	\$108,601.39	\$113,770.73	\$130,529.80	\$142,834.25	\$146,254.26	\$147,202.85	\$161,985.67	\$180,874.91	\$179,540.97	\$177,071.65	\$212,604.20	\$213,111.97
<b>Total</b>	<b>F+V</b>	<b>\$4,423,030.21</b>	<b>\$4,651,273.97</b>	<b>\$5,788,643.18</b>	<b>\$5,869,858.39</b>	<b>\$6,094,303.19</b>	<b>\$6,117,127.25</b>	<b>\$6,686,109.24</b>	<b>\$7,455,583.92</b>	<b>\$7,215,015.14</b>	<b>\$7,296,707.02</b>	<b>\$8,465,078.84</b>	<b>\$8,568,596.32</b>







Considerando **únicamente** los conceptos relacionados con las remuneraciones pagadas se tiene lo siguiente:

De conformidad con los lineamientos de compensación establecidos para cada descripción de puesto en el Manual de Políticas de Remuneración MPP-TAC-02, el gasto por concepto de compensación fija durante el ejercicio 2019 asciende a **\$61,464,979.57** (sesenta y un millones cuatrocientos sesenta y cuatro mil novecientos setenta y nueve pesos con cincuenta y siete centavos) cifra que representa el **91.58%** del gasto total por concepto de remuneraciones durante el ejercicio 2019

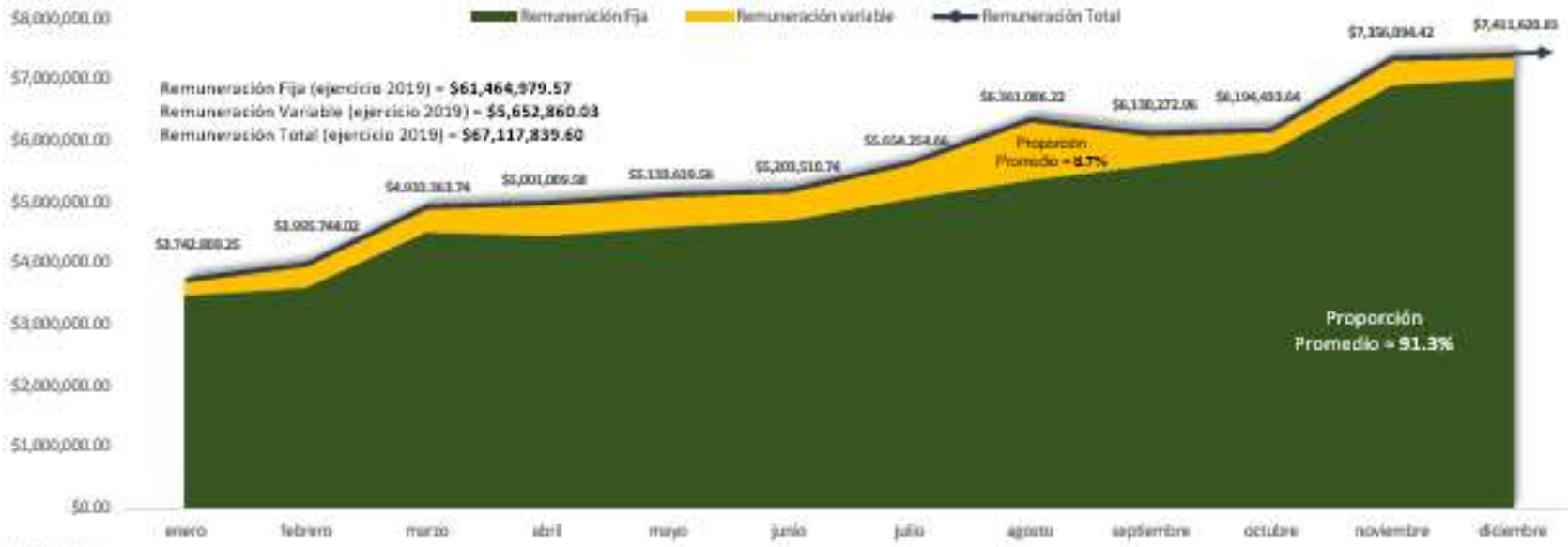
Así mismo y de conformidad con los lineamientos de compensación establecidos para cada descripción de puesto en el Manual de Políticas de Remuneración MPP-TAC-02, el gasto por concepto de compensación variable durante el ejercicio 2019 asciende a **\$5,652,860.03** (cinco millones seiscientos cincuenta y dos mil ochocientos sesenta pesos y tres centavos) cifra que representa el **8.42%** del gasto total por concepto de remuneraciones durante el ejercicio 2019.

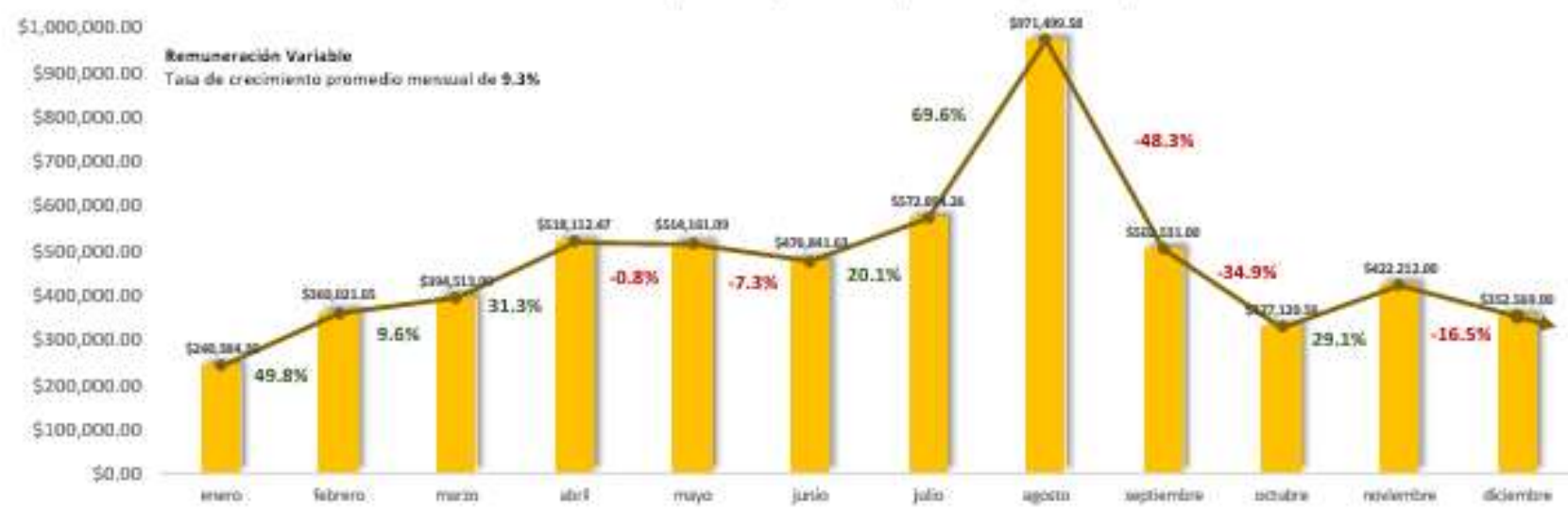
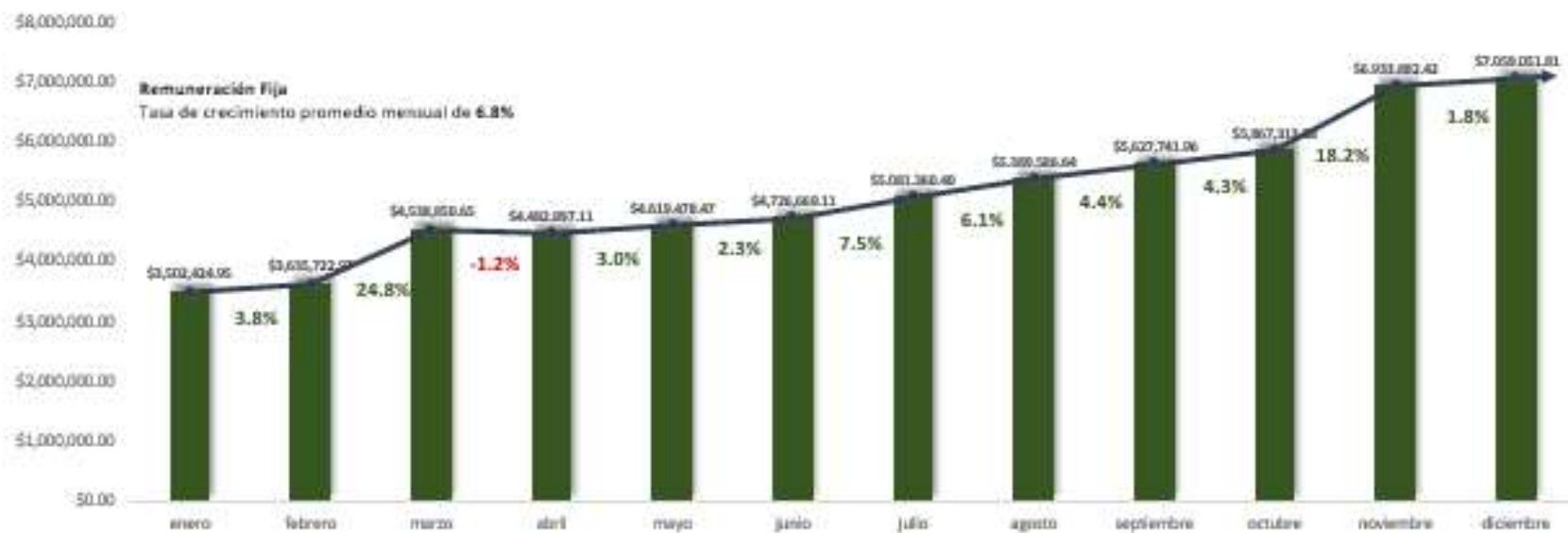
Concepto	Tipo	Total 2019	Proporción %
Sueldos y Salarios	Fijo	\$55,254,372.42	82.32%
Vales de Despensa	Fijo	\$3,065,276.08	4.57%
Prima vacacional	Fijo	\$350,744.30	0.52%
Aguinaldo	Fijo	\$2,794,586.77	4.16%
<b>Subtotal</b>	<b>Fijo</b>	<b>\$61,464,979.57</b>	<b>91.58%</b>
GRATIFICACIONES (Bonos)	Variable	\$5,644,589.40	8.41%
Ayuda por incapacidad	Variable	\$8,270.63	0.01%
<b>Subtotal</b>	<b>Fijo</b>	<b>\$5,652,860.03</b>	<b>8.42%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>F+V</b>	<b>\$67,117,839.60</b>	<b>100.00%</b>

Concepto	Tipo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Sueldos y Salarios	Fijo	\$3,288,678.79	\$3,418,297.11	\$3,903,843.51	\$4,217,116.96	\$4,329,068.40	\$4,436,015.56	\$4,690,578.65	\$5,013,429.30	\$5,271,539.12	\$5,508,812.18	\$5,519,313.16	\$5,657,679.68
Vales de Despensa	Fijo	\$187,801.40	\$201,769.64	\$224,631.47	\$236,342.86	\$243,578.86	\$254,348.08	\$267,776.88	\$286,822.74	\$290,933.08	\$288,660.92	\$287,847.59	\$294,762.56
Prima vacacional	Fijo	\$25,053.83	\$12,731.11	\$6,071.47	\$17,072.98	\$24,006.29	\$28,608.57	\$117,517.40	\$30,298.72	\$50,601.48	\$6,295.01	\$19,445.84	\$13,041.60
Aguinaldo	Fijo	\$890.93	\$2,925.11	\$404,304.20	\$12,364.31	\$22,824.92	\$7,696.90	\$5,487.47	\$59,035.88	\$14,668.28	\$63,544.97	\$1,107,275.83	\$1,093,567.97
GRATIFICACIONES (Bonos)	Variable	\$240,384.30	\$360,021.05	\$394,513.09	\$516,905.88	\$507,097.05	\$476,841.63	\$572,894.26	\$971,499.58	\$502,531.00	\$327,120.56	\$422,212.00	\$352,569.00
Ayuda por incapacidad	Variable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,206.59	\$7,064.04	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>F+V</b>	<b>\$3,742,809.25</b>	<b>\$3,995,744.02</b>	<b>\$4,933,363.74</b>	<b>\$5,001,009.58</b>	<b>\$5,133,639.56</b>	<b>\$5,203,510.74</b>	<b>\$5,654,254.66</b>	<b>\$6,361,086.22</b>	<b>\$6,130,272.96</b>	<b>\$6,194,433.64</b>	<b>\$7,356,094.42</b>	<b>\$7,411,620.81</b>









## 2.4. CONCLUSIÓN

Se puede concluir que el sistema de remuneración observado durante el ejercicio 2019 un desempeño satisfactorio respecto a los objetivos estratégicos del ejercicio; por otra parte, respecto a los riesgos asumidos por la sociedad en la consecución de dichos objetivos, el sistema de remuneración ha sido un elemento fundamental que ha contribuido al éxito de estos, toda vez que ha permitido a kubo.financiero asegurar una remuneración adecuada a cada perfil y descripción de puesto considerando para tal efecto todos y cada uno de los riesgos asumidos y por asumir por parte de cada colaborador así como los riesgos inherentes al ejercicio de cada posición, contribuyendo de esta manera a asegurar una administración integral de cada riesgo a que se encuentra expuesto kubo.financiero.

Adicional a lo anterior, resulta importante mencionar que el sistema de remuneración es revisado de forma continua por parte del personal responsable de su operación en colaboración con el responsable de la administración integral de riesgos, asegurando de esta manera, que se mantiene actualizado en relación con los objetivos trazados por la alta dirección, considerando en todo momento los diferentes riesgos asumidos por la sociedad para alcanzar su consecución.