

**INFORME ANUAL DEL SISTEMA DE REMUNERACION
DE UNAGRA, S.A. DE C.V. S.P.F., 2017**

I. INFORMACIÓN CUALITATIVA

- a) Políticas y procedimientos de remuneración por perfil de puesto de empleados o personas sujetas al Sistema de Remuneraciones.

El Sistema de Remuneración se desarrolla con el fin de que UNAGRA cuente con un procedimiento para el pago de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias a empleados aprobado por la Junta Directiva que incluye la implementación de los esquemas de remuneración, asegurando que los riesgos actuales o potenciales que la Institución se encuentra dispuesta a asumir o preparada para enfrentar estén alineados con los riesgos que asumen las personas al actuar por cuenta de la Institución con el público en general; así como revisar permanentemente las políticas y procedimientos de pago y efectuar los ajustes necesarios cuando los riesgos asumidos por UNAGRA, o bien su materialización, sea mayor a la esperada y representen una amenaza para su liquidez, solvencia, estabilidad y reputación.

Respecto a la información de los perfiles de puesto de los empleados sujetos al Sistema de Remuneración se presenta en la siguiente tabla:

Puesto	Descripción del Puesto	Tipo de Remuneración	Descripción del Riesgo
Director General	Responsable de definir las estrategias de UNAGRA y dirigir a todos los directores de las unidades de negocio a la consecución de la misma.	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo de mercado, crédito, liquidez y operativo
Contralor	Las funciones de Contraloría Interna, a cargo del Consejo de Vigilancia o Comisario o de quien éste designe, implicarán el establecimiento y seguimiento diario de medidas para vigilar que las actividades referentes a la operación de la Entidad sean consistentes con los objetivos de la misma y se lleven a cabo en estricto apego a las leyes y demás disposiciones aplicables	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo operativo
Auditor Interno	El área de auditoría interna debe llevar a cabo cuando menos una vez al año o con una mayor frecuencia de acuerdo a las condiciones de los mercados en que participen, una auditoría de administración de riesgos	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo operativo
Director de Promoción	Promover los productos y servicios financieros que ofrece tanto proveedores cañeros y de bienes y servicios de los Ingenios del Grupo Beta San Miguel como clientes y prospectos ajenos a dicho grupo, relacionados principalmente con el sector agroalimentario de México. Responsable de la elaboración del presupuesto de financiamiento así como del seguimiento y cumplimiento de los mismos. captación	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo de mercado, crédito, negocio y operativo
Director de Crédito, Cobranza y Proyectos	Sus funciones consisten en supervisar el proceso crediticio desde su captura en el sistema de cartera hasta su recuperación, realizar el proceso de análisis, autorización y estructuración de operaciones de crédito, el seguimiento y monitoreo hasta su recuperación. En general, proponer las acciones pertinentes que permitan contar con una calidad de activos óptima.	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo de mercado, crédito, liquidez y operativo
Director de Operaciones	Mantener la operación de manera coordinada entre las sucursales y oficina Central e ingenios, de acuerdo con las políticas y normatividad institucional que le establezca la Dirección General	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo operativo, de mercado y reputacional
Director Finanzas y Contabilidad	Asegurar la implementación de las estrategias de planeación, programación y presupuesto, así como las políticas de contabilidad y finanzas que permitan una adecuada administración y revelación de la situación financiera institucional	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo operativo y reputacional
Director de Sistemas	Proteger la integridad y adecuado mantenimiento de los sistemas informáticos y redes de telecomunicaciones, así como la inalterabilidad, confidencialidad y disponibilidad de la información procesada, almacenada y transmitida por los mismos, así como los planes de contingencia que permita asegurar la capacidad y continuidad de los sistemas	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo operativo y reputacional
Director de Riesgos	Vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentre expuesta Unagra, en cada unidad de negocio incluyendo el riesgo consolidado	Sueldo fijo y compensación variable	Riesgo de mercado, crédito, liquidez, operativo y riesgo reputacional

b) Información relativa al Comité de Remuneración:

La Sociedad cuenta con un Comité de Remuneración y es el responsable de diseñar, aprobar e implementar su política del Sistema de Remuneración.

i. El Comité de Remuneración de UNAGRA se integra de la siguiente manera:

- Un Consejero Independiente del Consejo de Administración, quien presidirá el Comité;
- Un Consejero propietario del Consejo de Administración
- El Director de la Unidad de Administración Integral de Riesgos
- Un representante de Recursos Humanos, quien fungirá como Secretario
- Un representante de Finanzas
- El Comisario, quien no tendrá derecho a voto

Las Funciones y Responsabilidades del Comité de Remuneración

- Revisar todas las decisiones anuales sobre compensaciones variables y garantizar que sean congruentes con las prácticas y las normas de UNAGRA y con el Sistema de Remuneración.
 - Elaborar informes semestrales sobre el Sistema de Remuneración de UNAGRA para el Consejo de Administración.
 - Presentar el informe anual sobre la información cuantitativa del Sistema de Remuneración.
 - Revisar las aportaciones brindadas por los Recursos Humanos con respecto a cuestiones de comportamiento y/o conductas y asegurar que se tomen en cuenta en la toma de decisiones sobre compensación variable.
 - Contratar consultores externos en esquemas de remuneración y riesgos, según se aplique.
 - Asegurar que la política de Compensación de UNAGRA y el informe de Remuneraciones sean de fácil acceso.
 - Concertar reuniones trimestrales.
- ii. Consultores externos que han asesorado el órgano por el cual fueron Comisionados y en qué áreas del proceso de remuneración participaron.

El Comité de Remuneración durante el ejercicio 2017 no realizó contratación de Consultores Externos.

iii. Descripción del alcance de la política de remuneraciones de UNAGRA.

El alcance de la política del Sistema de Remuneración es de aplicación estricta a todos los colaboradores, accionistas, propietarios o dueños, miembros de sus respectivos consejos de administración o sus directivos, funcionarios, empleados, apoderados de UNAGRA y que actúen por cuenta o en nombre de cada uno de ellos y que reciban cualquier tipo de percepción consideradas en el sistema de remuneración, ya sea que éstas se otorguen en efectivo o a través de otros mecanismos de compensación y que sean considerados tomadores de riesgo.

UNAGRA, aplica su política de Sistema de Remuneración a todos los empleados sujetos a dicho sistema y esto incluye altos directivos, responsables de asumir y gestionar los riesgos.

Los procesos y los principios para la determinación y la asignación de los fondos de Compensación Variable están claramente definidos, cuyos elementos son:

- Resultados de desempeño que estén adecuadamente ajustados al riesgo
- Resultados del Fondo de Compensación Variable que estén de acuerdo con los requerimientos de capital y liquidez
- Capacidad de absorción de riesgos al asegurar que el cálculo del Fondo de Compensación Variable esté sujeto a estricto parámetro de asequibilidad
- Sustentabilidad de varios años con base en lo anterior
- Cumplimiento con la estrategia y los valores de UNAGRA
- Validación de resultados

- iv. Descripción de los tipos de empleados considerados como tomadores de riesgo y sus directivos, incluyendo el número de empleados sujetos al Sistema de Remuneración.

Todos los empleados permanentes considerados dentro de este Sistema de Remuneración pueden ser candidatos a una Compensación Variable Anual, en congruencia con la política contable, en caso de que no se haya realizado ningún servicio de empleo en el año anterior, no se pagará ninguna Compensación Variable con respecto a ese año anterior. Conforme a las Políticas de UNAGRA, cualquier empleado que haya dejado de laborar para la entidad no será candidato a recibir ninguna Compensación Variable.

Pueden aplicar algunas excepciones a esta regla para rescisiones en el caso de acuerdos contractuales que estipulen un tratamiento distinto en caso de despido, retiro, incapacidad, deceso y casos específicos en los que la elegibilidad haya sido definida respectivamente siguiendo los requerimientos jurídicos, regulatorios o contratos colectivos.

NIVEL DE POSICIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS SUJETOS
DIRECCIÓN GENERAL	1
DIRECTOR CRÉDITO, COBRANZA Y PROYECTOS	1
DIRECTOR DE OPERACIONES	1
DIRECTOR FINANZAS Y CONTABILIDAD	1
DIRECTOR SISTEMAS	1
DIRECTOR DE PROMOCIÓN	1
CONTRALOR	1
AUDITOR INTERNO	N/A
ADMINISTRADOR DE RIESGOS	N/A

c) Información relativa a la estructura del proceso de remuneraciones:

- i. Descripción general de las principales características y objetivos de la política de remuneración.

Varios principios fundamentales sustentan la Estrategia de Remuneración de UNAGRA:

- Alinear la compensación con los intereses de los accionistas y la rentabilidad sostenida en toda la institución, tomando en cuenta el riesgo y el costo de capital
- Maximizar el desempeño del personal y de la compañía
- Atraer y retener el mejor talento
- Calibrar conforme a las distintas divisiones y diferentes niveles de responsabilidad
- Un diseño de compensación simple y transparente
- Cumplimiento de los requerimientos regulatorios

Los conceptos remunerables aplicables se resumen a continuación en:

La compensación total consta de una Compensación Fija (sueldos y cualquier asignación aplicable como aguinaldo y prima vacacional), y una Compensación Variable (bonos discrecionales) y aplica a nivel de todo UNAGRA. Su objetivo es asegurar que los empleados se enfoquen en su Compensación total.

- ii. 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 último año.

La política de remuneración del personal sujeto a este programa no ha sufrido modificaciones comparado a lo que fue autorizado en la Junta de Consejo de Administración del 6 de enero de 2017.

- iii. Una explicación de cómo UNAGRA 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.

Las áreas de Riesgos y de Control interno incluyendo Auditoría son independientes y con autoridad suficiente. Sus esquemas de remuneración extraordinaria no están sujetos a cumplimiento de objetivos de ventas, ni a ingresos obtenidos; esto es, son independientes de los resultados del negocio y sus métricas de cumplimiento se basan tanto en la adecuada administración de riesgos de acuerdo con el Apetito de Riesgo autorizado por la institución así como en el análisis por parte de Auditoría respecto del cumplimiento de funciones de las diferentes áreas en apego a las políticas, procedimientos, controles internos y regulaciones definidos así como un estricto seguimiento de las observaciones generadas y su resolución por parte de las correspondientes áreas.

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

- i. Descripción general de los principales riesgos que UNAGRA considera al aplicar medidas de remuneración.

Los principales riesgos considerados por la entidad son los siguientes:

RIESGOS ASUMIDOS	
TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
Riesgo de Crédito o Crediticio	Se define como la pérdida potencial o incurrida por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan las Instituciones, incluyendo las garantías reales o personales que les otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado por las Instituciones
Riesgo de Mercado	Se define como la pérdida potencial o incurrida por cambios en los Factores de Riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.
Riesgo Operativo	Se define como la pérdida real incurrida por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos, eventos externos, incluye también al riesgo tecnológico y al riesgo legal.
Riesgo de Liquidez	Se refiere a la pérdida de la capacidad de una institución para hacer frente a sus compromisos contractuales y obtener los recursos necesarios con el fin de llevar a cabo sus estrategias de negocio a un costo aceptable. El manejo de la liquidez tiene como objetivo que la institución pueda enfrentar sus compromisos a un costo razonable y mantener la viabilidad del negocio.
Riesgo de Negocio	Riesgos de las decisiones estratégicas sobre los productos y servicios o sobre la propia organización. Son riesgos que surgen derivados de la posición estratégica que la organización toma en el entorno en que desarrolla su actividad, por tanto tienen una doble fuente: por un lado las propias decisiones estratégicas que toma la organización y por otro el entorno en el que dichas decisiones se materializan. Todo lo que afecta a la organización en su macro entorno
Riesgo Reputacional	Es el riesgo de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio financiero prestado. El riesgo reputacional puede derivar en acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo en la mente de los clientes, de tal forma que se produzca una migración de fondos hacia otras entidades debido a una pérdida de credibilidad

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

Los tipos de riesgo están en función del Apetito de Riesgo de la Institución, se evalúan anualmente y se definen en la política respectiva. De acuerdo con el tipo de riesgo, se establecen parámetros de exceso que indican la gravedad del mismo. Dichos parámetros son tomados en cuenta para la asignación final de las remuneraciones.

- iii. Análisis de las formas en que estas medidas afectan a la remuneración.

En los casos en que se excedan los parámetros de riesgo aprobados por la Institución en el Apetito de Riesgo y dependiendo de la severidad de dichos excesos, el área de Recursos Humanos establecerá sanciones que pueden ir desde una notificación o llamada de atención verbal, una carta de amonestación, un factor de descuento en las remuneraciones

extraordinarias (que puede ser parcial o total) o incluso la rescisión del contrato para la o las personas que incumplieron con los parámetros de riesgo definidos.

- iv. 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.

Las medidas antes mencionadas no han sufrido cambios en el último año, por lo que no se tiene un análisis del impacto de dichos cambios para el Sistema de Remuneración.

- e) Vinculación del rendimiento de UNAGRA con los niveles de remuneración durante el periodo:

- i. Descripción general de los principales parámetros de rendimiento para UNAGRA, las líneas de negocio y el personal a nivel individual:

- El desempeño del negocio se relaciona principalmente con los siguientes factores:

- Rendimiento sobre el patrimonio
- Utilidades
- Apalancamiento operativo

- Cumplimiento de metas, resultados en evaluación del desempeño.

- ii. Análisis de la vinculación de las remuneraciones individuales con el desempeño de toda UNAGRA y con el desempeño particular.

Compensación Fija: Para determinar las diferentes Compensaciones fijas se cuenta con una Estructura Organizacional para la distribución de puestos según sus funciones:

- A partir de esta estructura, se determinan los niveles de cada puesto de acuerdo con las responsabilidades asignadas y utilizando métodos técnicos de valuación de puestos.
- Existen tabuladores de sueldos que se construyen en base a información del mercado de compensaciones y que nos permiten determinar los rangos de Compensación fija para cada nivel de puesto.
- Las Compensaciones Fijas son pagadas en efectivo.

Compensación Variable: Para mantener la motivación y productividad del personal, existen también compensaciones variables.

- Las Compensaciones variables tienen como objetivo compensar al personal en función de sus resultados individuales (determinándose a

través de Evaluaciones de Desempeño), del área y de los de la Institución en su conjunto.

- Los esquemas de compensaciones variables están basados principalmente en estudios del mercado de competencia y en las regulaciones correspondientes.
- Los siguientes son los planes de compensaciones variables por perfil de puesto que aplican a los empleados sujetos al Sistema de Remuneraciones:
 - Plan Anual de Incentivos mediante bonos
- Las Compensaciones variables son pagadas en efectivo
- El desempeño del negocio se relaciona principalmente con los siguientes factores:
 - Rendimiento sobre el patrimonio
 - Utilidades
 - Apalancamiento operativo

La compensación variable permite a UNAGRA gratificar el desempeño individual y motivar ciertas conductas mediante los sistemas adecuados de incentivos que también pueden influir en la cultura. De acuerdo con las Políticas internas de UNAGRA para la estrategia financiera y los valores de remuneración, la Compensación Variable también permite a UNAGRA responder adecuadamente a su capacidad general de pago.

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

UNAGRA utiliza tanto indicadores cuantitativos como cualitativos para evaluar el desempeño de los empleados y por extensión, determinar los niveles adecuados de Compensación Variable discrecional. Estos indicadores se desarrollan a nivel área o departamento y son específicos a las actividades, las estrategias y las metas de cada área o departamento. La Compensación Variable se orienta en los valores y depende de la adhesión a nuestros valores, normas de liderazgo y el Código de Conducta establecido por UNAGRA. De acuerdo con las regulaciones de UNAGRA, se asegura de que los factores cualitativos críticos como una conducta inapropiada no podrá compensarse con contribuciones de desempeño positivo.

Durante el ejercicio 2017 los resultados de la Evaluación del Desempeño no indicaron debilidades que pudieran ser consideradas para el cálculo de la Remuneración a otorgar en el ejercicio 2018.

f) Descripción de la forma en que la UNAGRA ajusta las remuneraciones considerando sus rendimientos a largo plazo, incluyendo:

- i. Análisis de la política de UNAGRA para transferir la retribución variable devengada y, cómo la transferencia de la porción de la remuneración variable es diferente para los empleados o grupos de empleados. Descripción de los factores que determinan la fracción variable de la remuneración y su importancia relativa.

El Costo de la Compensación anual otorgada se cargará a cada una de las áreas o unidad de negocio. Los cargos, caso de ser abonos mensuales los reportará Finanzas mensualmente. Este modelo fue desarrollado dentro del área de Riesgos y es modelo principal para calcular el grado de riesgo potencial a futuro al que puede exponerse UNAGRA, por lo que en caso de riesgo de las áreas que deban cubrir Compensaciones Variables estarán sujetos a validaciones continuas.

Sobre la importancia relativa de los conceptos remunerables fijos respecto de los variables, es necesario destacar que el ejercicio 2018 será el primer año que se ejerza; por lo que, los primeros representan en el 2017 el 18% del total de los Beneficios Directos a Corto Plazo, y los segundos el 3.05%, sin que el Consejo de Administración haya previsto cambios en el proceso de toma de decisiones para la configuración del esquema remunerable de los sujetos al Sistema de Remuneración en los próximos años.

- ii. Análisis de la política y el criterio de UNAGRA para ajustar las retribuciones transferidas antes de devengar y después de devengar a través de acuerdos de reintegración.

Como resultado de la metodología anterior, a medida que aumenta el perfil de riesgo de la entidad, también aumenta el cargo de capital económico, por lo tanto, se reduce la rentabilidad económica de UNAGRA y por extensión al monto de la Compensación Variable otorgada. UNAGRA considera que el uso de estados financieros ajustados al riesgo es una metodología aceptable que presenta un ajuste eficaz y robusto y funciona como disuasivo en la toma de riesgos sustanciales debido a que este modelo se correlaciona con las proporcionales ganancias a dividendos de la Compensación Variable al monto de riesgo asumido.

El método para el cálculo del Fondo de Compensación se revisa anualmente para garantizar que cumpla con la estrategia y los requerimientos regulatorios de UNAGRA.

g) Descripción de las diferentes formas de remuneración variable que utiliza UNAGRA y la justificación de uso de tales formas.

- i. Descripción general de las formas de retribución variable que ofrece UNAGRA (entre otros, en efectivo, acciones o instrumentos vinculados con las acciones y otras formas).

Definiciones de Elementos de la Compensación	
Compensación Variables	Bono en Efectivo + Gratificaciones Diferidas
Bono en Efectivo	Parte de la Compensación Variable pagada en efectivo poco tiempo después del año de desempeño correspondiente
Gratificación Diferida	Parte restante de la Compensación Variable diferida a lo largo de un periodo definido y sujeta a disposición por pérdida y recuperación (sólo aplicable a las Gratificaciones de Compensación Variable que excedan un valor predeterminado)

- ii. Análisis sobre el uso de distintas formas de remuneración variable y, si la combinación de 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.

Se aplica una matriz diferida en toda la entidad para calcular la asignación de la división de Compensación Variable entre la gratificación de bono en Efectivo/Capital al inicio y las Gratificaciones Diferidas.

La matriz de diferimiento sigue un enfoque de tabuladores.

Bono en efectivo

El bono en efectivo se paga en efectivo poco tiempo después del año de desempeño correspondiente.

Gratificaciones Diferidas

Este es un mecanismo adecuado para alinear el desempeño del empleado con el desempeño de la empresa en el largo plazo y para auxiliar en la retención mientras se toma en cuenta la orientación regulatoria, las nuevas legislaciones y las prácticas del sector.

UNAGRA, S.A. DE C.V. S.F.P., **No** tiene como política el uso y por ende el otorgamiento de Gratificaciones Diferidas

II. INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Información Cuantitativa (Enero a Diciembre de 2017)				
La información se presenta en porcentaje del total de los Beneficios Directos de Corto Plazo que representan el 39.29% de los Gastos de Administración y Promoción de UNAGRA, S.A. DE C.V. S.F.P. (UNAGRA).				
INFORME				
INFORMACION	NÚMERO	MONTO	PORCENTAJE	FORMA
a) Número de reuniones del Comité de Remuneraciones durante el Ejercicio	4		100%	
b) Número de empleados que recibieron una Remuneración Extraordinaria durante el ejercicio	0		0%	
1. Número y monto total de bonos garantizados concedidos durante el ejercicio	0	0	0%	
2. Número y monto total de los premios otorgados durante el ejercicio	0	0	0%	
3. Número y monto total de las indemnizaciones o finiquitos pagados en el ejercicio	25	477,333	1.51%	
4. Importe total de las Remuneraciones Extraordinarias pendientes de otorgar, desglosadas en efectivo, acciones e instrumentos vinculados con las acciones y otras formas		-	0.00%	
5. Monto total de las Remuneraciones otorgadas y pagadas en el ejercicio		-	0.00%	
c) Desglose del importe de las remuneraciones concedidas por el ejercicio, conforme a:				
1. Remuneración fija y Variable		5,708,382.20	18.00%	FIJA
		968,707.00	3.05%	VARIABLE
2. Transferida y no transferida		-	0.00%	TRANSFERIDA
		968,707.00	3.05%	NO TRANSFERIDA
3. Los montos y formas de Remuneración Extraordinaria, divididas en prestaciones pecuniarias, acciones, instrumentos vinculados y otros tipos.		968,707.00	3.05%	PECUNIARIAS
d) Exposición de los empleados a ajustes implícitos (valor de las acciones o participaciones) y ajustes explícitos (recuperaciones fallidas o fraudes, otros daños ocasionados)				
1. Importe total de las remuneraciones transferidas pendientes y retenidas expuestas a ajustes posteriores explícitos y/o implícitos		968,707.00	3.05%	PECUNIARIAS
2. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a ajustes ex post explícitos		0	0%	
3. Importe total de las reducciones durante el ejercicio debido a ajustes ex post implícito		0	0%	

Este informe anual del Sistema de Remuneración ha sido aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración de la Sociedad en su sesión de fecha 27 de febrero de 2018.