

Revolut Bank LP
HR AAA
Perspectiva
Estable

Revolut Bank CP
HR+1

Instituciones Financieras
20 de octubre de 2025
A NRSRO Rating**

2025
HR AAA
Perspectiva Estable



Mauricio Gómez

mauricio.gomez@hrratings.com

Asociado Sr.
Analista Responsable



Juan José Ramos

juan.ramos@hrratings.com

Analista



Angel García

angel.garcia@hrratings.com

Director Ejecutivo Sr. De Instituciones
Financieras / ABS



Roberto Soto

roberto.soto@hrratings.com

Director Ejecutivo Sr. De Instituciones
Financieras / ABS

HR Ratings asignó las calificaciones de HR AAA con Perspectiva Estable y de HR+1 para Revolut Bank

La asignación de las calificaciones para Revolut México¹ se sustenta en las sinergias financieras, tecnológicas y operativas que Revolut Holdings² le brinda al Banco para la implementación, desarrollo y ejecución de su plan de negocio en México, así como en el apoyo que el Grupo podría brindarle al Banco en un escenario de estrés. Al respecto, Revolut Holdings mantiene una tenencia accionaria de 100.0% sobre Revolut Ltd. y Revolut Holdings International Ltd., donde esta última mantiene el 100.0% de Revolut Holdings MX, S.A. de C.V., principal accionista de Revolut Bank, S.A. I.B.M. En este sentido, el Banco se constituyó con una aportación inicial de P\$230.9 millones (m) y se realizó una aportación adicional por P\$1,581.0m al cierre de junio de 2025; además, HR Ratings prevé para 2027 una aportación adicional por P\$641.7m para cumplir con los límites de liquidez y solvencia regulatorios y de riesgo. Con respecto al respaldo operativo y tecnológico por Revolut Holdings a Revolut México, este incluye servicios asociados al desarrollo de plataformas tecnológicas, marca y soporte según las necesidades regulatorias, jurídicas y operativas del Banco.

Adicionalmente, la calificación considera la estructura de Gobierno Corporativo del Banco y el Grupo. En este sentido, Revolut México cuenta con los órganos regulatorios y/o operativos para el inicio de sus operaciones como una institución bancaria, de acuerdo con la regulación aplicable, y estos a su vez mantienen una estrecha relación con los órganos de gobierno de Revolut Holdings. En línea con lo anterior, Revolut Holdings presenta un Consejo de Administración conformado por ocho miembros, con un promedio de 30.6 años de experiencia en el sector financiero; además, presentó un nivel de independencia de 75.0%.

¹ Revolut Bank, S.A., Institución de Banca Múltiple (Revolut México y/o el Banco y/o Revolut Bank).

² Revolut Group Holdings Ltd. (Revolut Holdings y/o el Grupo y/o la Casa Matriz).



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Asimismo, cuenta con nueve comités operativos para el desarrollo de sus funciones, siendo estos: Comité de Nominaciones, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos y Cumplimiento, Comité de Remuneraciones, Comité Ejecutivo, Comité Ejecutivo de Riesgos, Comité de Activos y Pasivos, Comité de Desempeño y Comité de Cumplimiento Regulatorio y Disciplina. El equipo directivo de primer nivel se encuentra conformado por un total de seis miembros, que acumulan una experiencia de 20.8 años. Por su parte, Revolut México cuenta con un Consejo de Administración con 40.0% de independencia y 25.7 años de experiencia; seis comités internos, destacando el Comité de Auditoría, el Comité de Riesgos, el Comité de Crédito y el Comité de Activos y Pasivos. Por su parte, el equipo directivo del Banco cuenta con un promedio de 15.3 años de experiencia en el sector financiero y manejo de *start-ups*.

Supuestos y Resultados: Revolut México

	Trimestral		Anual		Escenario Base			Escenario Estrés		
	2T24	2T25	2023	2024	2025P*	2026P	2027P	2025P*	2026P	2027P
Cartera Total**	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	770.6	4,470.0	0.0	728.0	4,252.6
Margen Financiero 12m**	6.0	-6.8	4.1	1.1	20.5	145.4	653.5	20.6	125.6	458.0
Estimaciones Preventivas 12m**	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	129.8	780.4	0.0	148.3	1,243.9
Gastos de Administración 12m**	107.9	293.1	65.7	190.3	230.0	543.0	757.4	255.0	648.7	935.7
Resultado Neto 12m**	-40.4	-309.8	0.1	-188.2	-98.2	-233.9	-390.9	-71.5	-371.3	-1,118.1
Índice de Morosidad	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	4.8%	0.0%	7.3%	8.3%
Índice de Morosidad Ajustado	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	9.9%	0.0%	8.9%	14.7%
MIN Ajustado	28.9%	-2.2%	46.4%	3.2%	2.3%	0.8%	-2.5%	2.3%	-1.2%	-16.9%
Índice de Eficiencia	159.2%	-3,065.4%	99.7%	14,461.9%	1,887.3%	797.8%	84.8%	2,422.1%	2,043.5%	160.7%
ROA Promedio	-35.1%	-67.7%	0.1%	-102.3%	-9.4%	-10.4%	-7.5%	-6.8%	-17.3%	-23.8%
Índice de Capitalización Básico	N/A	N/A	N/A	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	1,370.0%	139.4%	16.9%
Índice de Capitalización Neto	N/A	N/A	N/A	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	1,370.0%	139.4%	16.9%
Razón de Apalancamiento Ajustada	0.0	0.2	0.0	0.2	0.1	0.5	2.3	0.1	0.4	3.6
Razón de Cartera de Crédito Vigente a Deuda Neta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-2.0	1.5	0.0	-2.9	1.2
Spread de Tasas	28.9%	-17.0%	46.4%	-1.0%	-9.9%	4.8%	11.5%	-10.0%	4.5%	8.7%
CCL	N/A	N/A	N/A	N/A	44,739.7%	552.5%	345.2%	222,044.5%	612.2%	321.4%
NSFR	N/A	N/A	N/A	N/A	149.2%	180.7%	190.0%	149.3%	159.8%	155.7%

Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco
*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base y de estrés elaborado por HR Ratings.
**Millones de pesos

Desempeño Histórico

- **Rentabilidad negativa, con un resultado neto 12m de -P\$309.8m al corte de junio de 2025, que resulta en un ROA Promedio de -67.7% (vs. -P\$40.4m y -35.1% al 2T24).** Las pérdidas reportadas por Revolut México se atribuyen a que el Banco se encuentra en proceso de iniciar operaciones y aún no cuenta con ingresos provenientes del cobro de intereses y comisiones de la cartera de crédito.
- **Índice de eficiencia volátil al pasar de 159.2% al 2T24 a -3,065.4% al 2T25.** El Banco registró egresos totales de la operación 12m por -P\$9.6m al cierre de junio de 2025, lo que se compara con los P\$67.8m reportados en junio de 2024.

Expectativas para Períodos Futuros

- **Optimización del uso de su capital al presentar un índice de capitalización básico decreciente de 1,360.1% al 4T25 y 33.1% al 4T27.** HR Ratings espera una inyección de capital durante 2027 con el objetivo de respaldar el crecimiento de sus operaciones. A pesar de esta, el índice de capitalización y sus indicadores de solvencia

presentarían una disminución por motivo del crecimiento de sus operaciones, pero se mantendría aún por encima del mínimo regulatorio.

- **Acelerado crecimiento de portafolio de crédito al cerrar en P\$770.6m en 2026 y P\$ 4,470.0m en 2027.** HR Ratings espera que las operaciones de crédito del Banco comiencen a partir del 2026.
- **Calidad del portafolio representada en 4.8% el índice de morosidad y 9.9% el índice de morosidad ajustado al 4T27.** En línea con el crecimiento estimado en el portafolio de crédito, HR Ratings proyecta un incremento gradual de los indicadores de morosidad conforme sus operaciones comiencen a mostrar una mayor maduración.
- **HR Ratings estima que la captación tradicional del Banco alcance un saldo de P\$6,550.3m al cierre de 2027.** De acuerdo con las estimaciones de HR Ratings el Banco iniciaría la captación durante el 4T25.
- **No se contratarían líneas de crédito para los años proyectados.** HR Ratings espera que la originación de cartera de crédito se fondee mediante una mezcla de captación tradicional y capital aportado por la Casa Matriz.
- **Mejora gradual de los indicadores de eficiencia al cerrar en 1,887.3% al 4T25, 797.8% al 4T26 y 84.8% al 4T27.** HR Ratings esperaría que conforme el incremento en el volumen de operaciones, así como generación de ingresos por intereses y comisiones, el índice de eficiencia presente una mejora gradual. No obstante, el nivel esperado para el 2027 se mantendría en niveles elevados.
- **Niveles negativos de rentabilidad durante los próximos años proyectados al cerrar el ROA Promedio en -10.4% al 4T26 y -7.5% al 4T27.** Durante los primeros tres años proyectados por HR Ratings, Revolut México mostraría una tendencia decreciente en la generación de su resultado neto, derivado de una elevada generación de estimaciones preventivas en las que tendría que incurrir.
- **El margen financiero ajustado por riesgos crediticios presentaría una tendencia negativa al cerrar en P\$15.6m en 2026 y -P\$126.9m en 2027, lo que resulta en un MIN ajustado de 0.8% y -1.5% respectivamente.** Esto se debe a que el Banco generaría provisiones alineadas con el requerimiento regulatorio para cubrir posibles pérdidas derivadas del incumplimiento de sus clientes, lo cual afectaría la rentabilidad del Banco durante el inicio de sus operaciones.

Factores Adicionales Considerados

- **Soporte financiero por parte de Revolut Holdings.** Se considera en la calificación el apoyo que el Grupo podría brindarle a Revolut México en un escenario de estrés, derivado de las sinergias financieras, tecnológicas y operativas que Revolut Holdings le brinda.
- **Fortalecimiento del Gobierno Corporativo del Banco mediante el soporte de Revolut Holdings.** La Casa Matriz fortalece el Gobierno Corporativo del Banco, ya que este se encuentra sujeto a la supervisión de los comités internos del Grupo tales como el Comité Ejecutivo, Comité de Riesgos y Cumplimiento y Comité de Activos y Pasivos.
- **Soporte operativo de Revolut Holdings.** El Banco se beneficia por las sinergias con la Casa Matriz para el desarrollo de plataformas tecnológicas, marca y soporte según las necesidades regulatorias, jurídicas y operativas.
- **Fortaleza en los factores ambientales y sociales del análisis de ESG.** El Banco se fortaleció por la estrategia de ESG del Grupo, la cual incluye el desarrollo de portafolios de inversión con enfoque sustentable, el desarrollo de una incubadora de empresas sostenibles, así como la reducción de su impacto ambiental, ya que la huella de carbono de



2024 del Grupo presentó una reducción de -11.8% comparado con las emisiones de 2023. Adicionalmente, tanto el Banco como el Grupo buscan ser una alternativa a la banca tradicional ofreciendo productos financieros a menor costo.

- **Calidad de la Administración y Consejo de Administración del Grupo y del Banco.** El Consejo de Administración del Grupo cuenta con un promedio de 30.6 años de experiencia y un 75.0% de independencia. Por su parte, los principales directivos de Revolut Holdings tienen 19.6 años de experiencia en promedio en el sector financiero. El Consejo de Administración del Banco acumula 25.7 años de experiencia en promedio y un 40.0% de independencia, mientras que los principales Directivos del Banco cuentan con 15.3 años de experiencia en promedio.
- **Fortaleza de la Gobernanza del Grupo.** Revolut México se encuentra sujeto a la supervisión del Consejo de Administración y los Comités Internos del Grupo. En este sentido, el Consejo de Administración del Grupo es el encargado de garantizar que el Grupo y sus subsidiarias cuenten con correctas medidas y políticas de gobierno corporativo mediante el *Group Corporate Governance Framework*.
- **Adecuada diversificación de los ingresos del Grupo.** El modelo de negocio de las principales subsidiarias del Grupo es el cobro de comisiones a sus clientes de los diversos servicios financieros que ofrecen, tales como la compra de instrumentos financieros, intercambio de monedas, entre otros; ningún tipo de ingreso acumuló más del 30.0% de los ingresos del Grupo al corte de 2024.
- **Deuda neta del Grupo en niveles de -£1,076.7m en 2024.** Lo anterior se debe a que el Grupo reportó disponibilidades por £15,905.6m e inversión en valores por £7,845.0m, mientras que la captación fue de £22,543.6m y los pasivos netos por derivados de -£0.2m.

Factores que Podrían Modificar la Calificación

- **Soporte financiero de Revolut Holdings.** En caso de que Revolut Holdings retire el apoyo a Revolut Bank, la calificación podría ser modificada.
- **Fallas en la plataforma tecnológica.** Interrupción en los servicios tecnológicos del Banco en el proceso de la implementación y/o operación de su plan de negocios.
- **Deficiencias en los procesos de cumplimiento regulatorio, auditoría y control interno.** Las situaciones mencionadas pudieran incidir en el riesgo operacional del Banco, lo que dificultaría la correcta ejecución del plan de negocios.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Perfil del Banco

Revolut Bank, S.A, Institución de Banca Múltiple, es una institución bancaria autorizada para organizarse y operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en abril de 2024. Revolut México se constituyó en diciembre de 2021 con la finalidad de expandir a México las operaciones de Revolut Group Holdings Ltd. Al iniciar operaciones, el Banco ofrecerá cuentas bancarias, envíos internacionales, tarjeta bancaria en divisas, así como tarjetas de crédito. Actualmente, su oficina matriz se encuentra en la Ciudad de México, donde el Banco no contará con sucursales físicas.

Revolut Ltd. se fundó en 2015 en el Reino Unido ofreciendo servicios de transferencias y compraventa de divisas. Posteriormente, en 2021, se constituyó Revolut Group Holdings Ltd., la cual es la accionista controladora de todas las filiales del Grupo. El Grupo brinda los siguientes servicios a personas físicas y morales: cuenta de ahorro, seguros, compraventa de acciones y criptomonedas, créditos, compraventa de divisas, cuentas de nómina y terminales punto de venta, entre otros. De acuerdo con su reporte anual de 2024, el Grupo alcanzó 52.5 millones de clientes, reportó ingresos por £3,090.0m, equivalente a un crecimiento anual de 71.8%; además, presentó una cartera de crédito neta consolidada por £979.4m, con un crecimiento anual de 85.6%, y captación tradicional por £22,543.6m, con un crecimiento anual de 48.3%. Adicionalmente, el Grupo cuenta con operaciones en 42 países y opera en 30 países de la Unión Europea bajo una licencia bancaria de Lituania.

Análisis de Activos Productivos del Grupo

Revolut México no cuenta con cartera de crédito al 2T25, por lo que la siguiente sección se realizó con la información consolidada del Grupo obtenida del reporte anual para el ejercicio 2024. En este sentido, la cartera de crédito del Grupo alcanzó un saldo de £979.4m en el ejercicio 2024 (vs. £527.6m en el ejercicio 2023).

Distribución de la Cartera

Al cierre de diciembre de 2024, la cartera de crédito del Grupo se encontró distribuida entre préstamos personales y tarjetas de crédito. El rubro préstamos, el cual se compone de préstamos personales sin garantía y préstamos de compre ahora y pague después, representó el 91.1% de la cartera de crédito. Por su parte, las tarjetas de crédito concentraron el 8.9% restante (vs. 92.8% y 7.2% al 4T23). Por otro lado, la cartera de crédito se encontró distribuida principalmente en Europa al concentrar el 98.8% de la cartera, en línea con la autorización bancaria del Grupo; el 1.2% restante se concentró en otros países (vs. 1.0% al 4T23).



@HRRATINGS



HR RATINGS

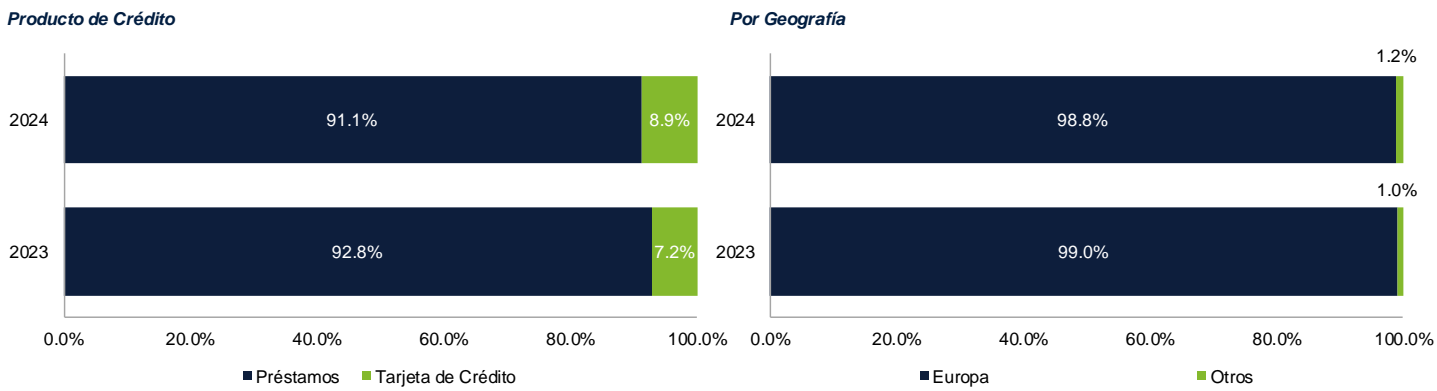


WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 1. Distribución de la Cartera de Crédito del Grupo



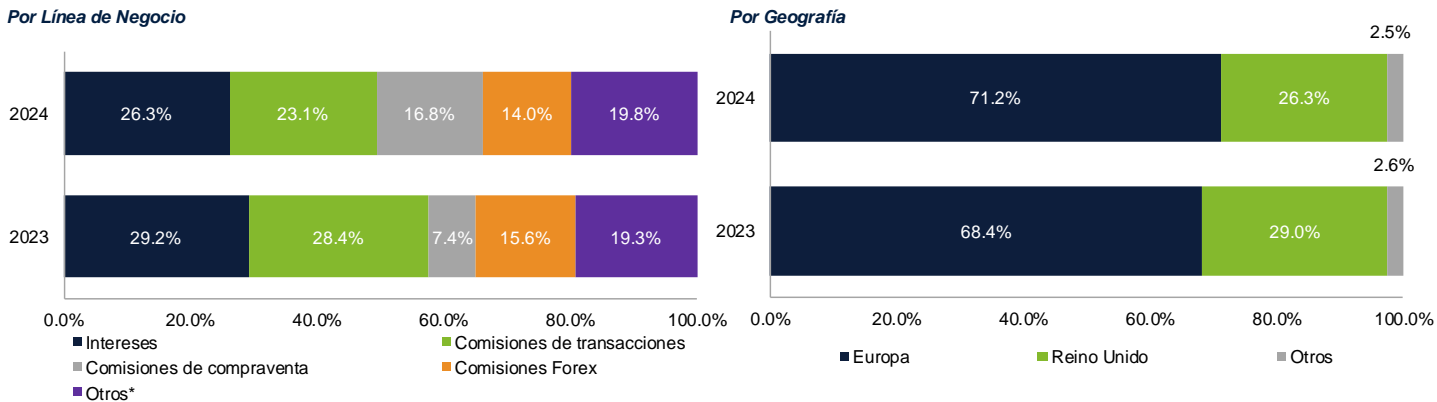
Fuente: HR Ratings con información pública del Grupo al 4T24.

Distribución de Ingresos por Línea de Negocio

El modelo de negocio de las principales subsidiarias del Grupo es el cobro de comisiones a sus clientes. En este sentido, el 23.1% de los ingresos totales corresponde a comisiones de transacciones, el 16.8% a comisiones de compraventa de instrumentos financieros, el 14.0% a comisiones por compraventa de monedas y el 19.8% restante a suscripciones y otras comisiones (vs. 28.4%, 7.4%, 15.6% y 19.3% al 4T23). Por otro lado, los ingresos por intereses acumularon el 26.3% de los ingresos totales del Grupo al 4T24 (vs. 29.2% al 4T23), de los cuales 9.4% de dichos ingresos provienen de intereses cobrados a la cartera de crédito y el 89.6% restante proviene de intereses provenientes de efectivo y equivalentes e inversiones.

Para el análisis de la distribución de ingresos por geografía se consideró únicamente los ingresos por comisiones. Al 4T24, el 78.5% de los ingresos los acumuló Europa, el Reino Unido concentró el 19.4% y el 2.2% restante se concentró en otras geografías (vs. 77.3%, 20.5% y 2.1% al 4T23).

Figura 2. Distribución de Ingresos del Grupo



Fuente: HR Ratings con información pública del Grupo al 4T24.

*Otros: Suscripciones y otros ingresos

Análisis de Fondeo del Banco

Herramientas de Fondeo

Al corte de junio de 2025, Revolut México no presentó herramientas de fondeo con saldo insoluto, no obstante, cuenta con una línea de crédito por parte de Revolut Ltd. para sus financiar necesidades operativas. A pesar de contar con dicha línea de crédito, HR Ratings Banco no espera que el Banco la emplee debido a que recibió una aportación a capital por parte del Grupo por P\$1,608.0m en junio de 2025. A consideración de HR Ratings, la aportación de capital recibida por Revolut México le permitiría iniciar correctamente sus operaciones.

Análisis de Factores ESG

HR Ratings realizó un análisis de los factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) de Revolut México y la Casa Matriz con el objetivo de incorporar el impacto que estos pueden tener sobre su calificación crediticia, los resultados de dicho análisis se presentan a continuación:

Factores Ambientales

Enfoque Ambiental: *Promedio*

El Banco no presentó políticas para la originación de crédito con enfoque ambiental; asimismo, no reportó medidas internas para el uso responsable de recursos como papel, electricidad o reciclaje. Sin embargo, como parte de su estrategia de ESG en 2024, Revolut Holdings introdujo portafolios con un enfoque sostenible como parte de sus soluciones de inversión automatizada para sus clientes. Además, en 2024, inició un programa de incubadora empresarial para empresas con un enfoque ambiental, invirtiendo £0.5m en empresas que fomenten la reducción de residuos, empaques ecológicos y soluciones sustentables.

Asimismo, el Grupo busca reducir la huella de carbono de sus operaciones, por lo que sus principales oficinas en Londres y Vilna operan con energía 100.0% renovable. Además, la oficina de Londres se encuentra en proceso de renovación con el objetivo de alcanzar cero emisiones netas. Por último, el Grupo mide su huella de carbono mediante la plataforma *Watershed*, evaluando las emisiones de sus operaciones, incluyendo la huella por el transporte de sus colaboradores, producción de tarjetas, oficinas y proveedores. Conforme al reporte anual de 2024, las operaciones globales del Grupo emitieron 231.4 toneladas de dióxido de carbono, una reducción de -11.8% comparado con las emisiones de 2023.

Exposición a Fenómenos Naturales y Regulación Ambiental: *Superior*

Dado que no se cuenta con información suficiente para evaluar la exposición del Banco a fenómenos naturales y regulación ambiental, el análisis de este factor se realizó considerando la información de Grupo. En este sentido, la cartera de crédito del Grupo se encuentra distribuida en 11 países de la Unión Europea, como Portugal, Países Bajos, España, Italia y Alemania. En este sentido, de acuerdo con la Agencia Ambiental Europea en su reporte de evaluación de riesgo climático dichos países se encuentran expuestos a aumentos de temperatura y menores lluvias. No obstante, el Grupo considera que sus operaciones están expuestas a este tipo de riesgos, por lo que en su estrategia de gestión de riesgos considera estrategias para identificar, evaluar y mitigar riesgos climáticos mediante: i) El comité de riesgos y el comité de cumplimiento, los cuales monitorean la



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

exposición a este tipo de riesgos; y ii) el *Risk Appetite Statement*, el cual establece un apetito bajo por riesgo climático, estableciendo el impacto de los fenómenos naturales como impulsores de riesgo de crédito y mercado. En consideración de HR Ratings el Grupo mostró excelentes medidas para mitigar el riesgo a fenómenos naturales, por lo que se le asigna la etiqueta de *Superior* a este factor.

Factores Sociales

Enfoque Social: *Superior*

Revolut se fundó en Europa como una alternativa a la banca tradicional, con el objetivo de ofrecer servicios de intercambio de monedas a menor costo. Del mismo modo, actualmente busca ofrecer servicios de banca tradicional tales como pagos internacionales, tarjetas de crédito y seguros a menor costo.

Además, Revolut Holdings cuenta con una plataforma en la que sus clientes pueden realizar donaciones para la reconstrucción de Ucrania y apoyar los esfuerzos de organizaciones no gubernamentales tales como UNICEF³ y WWF⁴, lo que le permitió al Grupo dirigir £8.8m a dichas causas en 2024.

Capital Humano y Riesgo Reputacional: *Promedio*

Revolut México se apega a las políticas de capacitación del Grupo, las cuales establecen las capacitaciones obligatorias que deben cumplir todos los colaboradores del Grupo de acuerdo con la regulación aplicable, área y posición. Por lo cual, el Banco reportó 1,058.0 horas de capacitación a sus 52 empleados promedio, lo que resultó en 20.3 horas promedio por colaborador al corte de marzo de 2025. Asimismo, el Banco se alinea con las políticas de inclusividad e igualdad de Revolut Holdings, las cuales tienen como objetivo establecer condiciones de igualdad y evitar discriminación. En este sentido, al corte de marzo de 2025 Revolut México reportó 75 colaboradores de los cuales el 27.3% son mujeres y el 72.3% restante hombres.

Adicionalmente, el Banco cuenta con políticas para mitigar el riesgo reputacional en sus operaciones, políticas para la prevención de lavado de dinero, manejo de la información confidencial, así como un código de conducta. También, a través del comité de cumplimiento y disciplina, el Grupo vigila que las operaciones del Banco se apeguen a sus políticas y lineamientos.

Por su parte, la Casa Matriz cuenta con políticas y prestaciones para impulsar el bienestar de sus colaboradores, como: trabajo remoto, *wedding leave* y un programa de maternidad. También cuenta con adecuadas políticas y estrategias de diversidad e inclusión, por ejemplo: recolección de información para el entendimiento de sus métricas de diversidad, programas para la inclusión de la mujer en la fuerza laboral, apoyo a la comunidad LGBT, entre otras.

³ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF por sus siglas en inglés).

⁴ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés)



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Factores de Gobierno Corporativo

Normatividad Interna: *Superior*

Revolut México se encuentra sujeto a la supervisión del Consejo de Administración y los Comités Internos del Grupo. En este sentido, el Consejo de Administración del Grupo es el órgano rector de la Casa Matriz y sus subsidiarias, además, es el encargado de determinar: i) el proceso de toma de decisiones; ii) la política de riesgos; iii) la estructura de gobierno del Grupo y sus subsidiarias. Para ello, el Consejo de Administración del Grupo cuenta con un Comité de Riesgos, Comité de Auditoría, Comité de Nominaciones y el Comité de Remuneraciones. Además, el gobierno corporativo del Grupo se ve fortalecido por los comités ejecutivos, los cuales son los responsables de la gestión diaria, estos son: el Comité Ejecutivo y el Comité Ejecutivo de Riesgos.

El Grupo cuenta con una matriz de riesgos que establece los riesgos a los que está expuesto y las líneas de defensa para su prevención. En este sentido, el Grupo se enfrenta a riesgos estratégicos, de liquidez, capital, mercado, interés, entre otros y las líneas de defensa del Grupo son: i) establecer funciones y actividades para la prevención de riesgos; ii) monitorear los riesgos y cumplimiento de la regulación aplicable, y iii) auditoría. Finalmente, los encargados de vigilar el cumplimiento de las líneas de defensa del Banco son el Comité de Auditoría y el Comité de Riesgos y Cumplimiento.

Revolut México cuenta con diversos manuales para asegurar la correcta implementación de sus operaciones, dentro de los cuales destacan los siguientes: el manual de crédito, que tiene el objetivo de regular el proceso de originación; el manual de riesgos, con la función de definir, identificar y mitigar los riesgos a los que está sujeta la institución; el manual de control interno, el cual tiene como objetivo asegurar una correcta implementación, diseño y evaluación de los sistemas de control interno; el manual de cumplimiento y PLD, y el manual de auditoría interna, que establece los lineamientos para realizar revisiones sistemáticas a los procesos.

El Banco cuenta con un área de auditoría interna, que es la encargada de supervisar y evaluar los procesos, controles y operaciones del Banco; para verificar el cumplimiento de la normativa aplicable, tiene el Sistema de Control Interno y la Gestión de Riesgos. En este sentido, el plan de auditoría de 2025 considera la revisión de los siguientes procesos: sistema de control interno y funcionamiento operativo, manuales, sistema de remuneración, gestión de riesgos, identificación de los clientes, seguridad de la información, infraestructura tecnológica y prevención del lavado de dinero.

Calidad de la Administración y Consejo de Administración: *Superior*

Los principales directivos de Revolut Holdings tienen en promedio 19.6 años de experiencia en el sector financiero y cuentan con una excelente formación académica en línea con los requerimientos operativos del Grupo; por otra parte, los miembros del Consejo de Administración del Grupo cuentan con una experiencia promedio de 30.6 años en el sector financiero, donde el 75.0% de los miembros son independientes.

Los principales directivos de Revolut México cuentan con 15.3 años promedio de experiencia en la industria financiera y gestión de *start-ups*, así como una sólida formación académica en línea con sus necesidades operativas. Por su parte, los miembros



del Consejo de Administración presentaron un promedio de 25.7 años de experiencia en el sector financiero y una independencia del 40.0%.

Riesgos Operativos y Tecnológicos: *Superior*

La arquitectura tecnológica está basada en eventos, orientada a servicios y cuenta con una segregación vertical en tres niveles: *front-end*, *back-end* y bases de datos. Adicionalmente, la arquitectura tecnológica cuenta una segregación horizontal, de acuerdo con diferentes procesos de negocio. Además, Revolut México cuenta con centros de datos para el resguardo de la información, así como un centro de datos de respaldo.

Transparencia e Historial de Cumplimiento: *Superior*

La información entregada a HR Ratings para el proceso de calificación cumple con los estándares necesarios para la correcta evaluación de la calidad crediticia, además, el Banco cuenta con un manual de políticas contables, el cual establece la normatividad, políticas y procedimientos contables de acuerdo con los criterios de contabilidad establecidos en el Título Tercero de las Disposiciones de Carácter General aplicable a las Instituciones de Crédito y la regulación aplicable.

Adicionalmente, el Grupo y sus subsidiarias con licencia bancaria reportan sus estados financieros auditados públicamente en su página web. Es importante mencionar que el Grupo se encuentra sujeto a la supervisión del Banco Central Europeo y está en proceso de solicitud de autorización bancaria en el Reino Unido y otros 10 países.

Riesgos de Marco Regulatorio y Riesgo Macroeconómico: *Superior*

El Banco se apeg a las medidas regulatorias pertinentes, especialmente en el capital mínimo requerido y las normas relacionadas con la operación de entidades bancarias previo al inicio de operaciones. Por otro lado, el Grupo presenta adecuadas medidas de manejo de riesgos macroeconómicos, de acuerdo con su reporte anual de 2024, el Grupo cuenta con instrumentos de cobertura de tipo de cambio y tasa de interés. Adicionalmente, el Grupo presentó niveles de capitalización por encima del regulatorio con £2,569.3m de capital contable y un índice de capitalización básico de 28.2%.

Análisis de Escenarios

Dentro del análisis de riesgos cuantitativos HR Ratings realiza un análisis de métricas financieras y efectivo disponible por el Banco, con el objetivo de determinar su capacidad. En este sentido, en el proceso de análisis HR Ratings considera una evolución financiera a tres años bajo dos escenarios: el primero, un escenario bajo un escenario económico base; el segundo escenario se realiza bajo un escenario económico de alto estrés donde Revolut México durante los primeros 12 meses, con recuperaciones hacia los próximos periodos. Los supuestos y resultados obtenidos en el escenario base y de estrés, elaborados por HR Ratings se muestran a continuación:



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 3. Supuestos y Resultados: Revolut Bank

	Anual	Escenario Base			Escenario Estrés		
	2024	2025P*	2026P	2027P	2025P*	2026P	2027P
Cartera Total (Cambio Anual)	0.0%	0.0%	0.0%	480.1%	0.0%	0.0%	484.2%
Margen Financiero 12m (Cambio Anual)	-73.5%	-1,792.8%	609.6%	349.3%	-1,799.2%	510.7%	264.6%
Estimaciones Preventivas 12m (Cambio Anual)	0.0%	0.0%	0.0%	501.2%	0.0%	0.0%	738.7%
Gastos de Administración 12m (Cambio Anual)	189.8%	20.8%	136.1%	39.5%	34.0%	154.4%	44.3%
Resultado Neto 12m (Cambio Anual)	-348,580.8%	-47.8%	138.2%	67.1%	-62.0%	419.1%	201.1%
Índice de Morosidad	0.0%	0.0%	6.0%	4.8%	0.0%	7.3%	8.3%
Índice de Morosidad Ajustado	0.0%	0.0%	7.4%	9.9%	0.0%	8.9%	14.7%
MIN Ajustado	3.2%	2.3%	0.8%	-2.5%	2.3%	-1.2%	-16.9%
Índice de Eficiencia	14,461.9%	1,887.3%	797.8%	84.8%	2,422.1%	2,043.5%	160.7%
ROA	-102.3%	-9.4%	-10.4%	-7.5%	-6.8%	-17.3%	-23.8%
Índice de Capitalización Básico	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	1,370.0%	139.4%	16.9%
Índice de Capitalización Neto	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	1,370.0%	139.4%	16.9%
Razón de Apalancamiento Ajustada	0.2	0.1	0.5	2.3	0.1	0.4	3.6
Razón de Cartera de Crédito Vigente a Deuda Neta	0.0	0.0	-2.0	1.5	0.0	-2.9	1.2
Spread de Tasas	-1.0%	-9.9%	4.8%	11.5%	-10.0%	4.5%	8.7%
CCL	N/A	44,739.7%	552.5%	345.2%	222,044.5%	612.2%	321.4%
NSFR	N/A	149.2%	180.7%	190.0%	149.3%	159.8%	155.7%

Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco

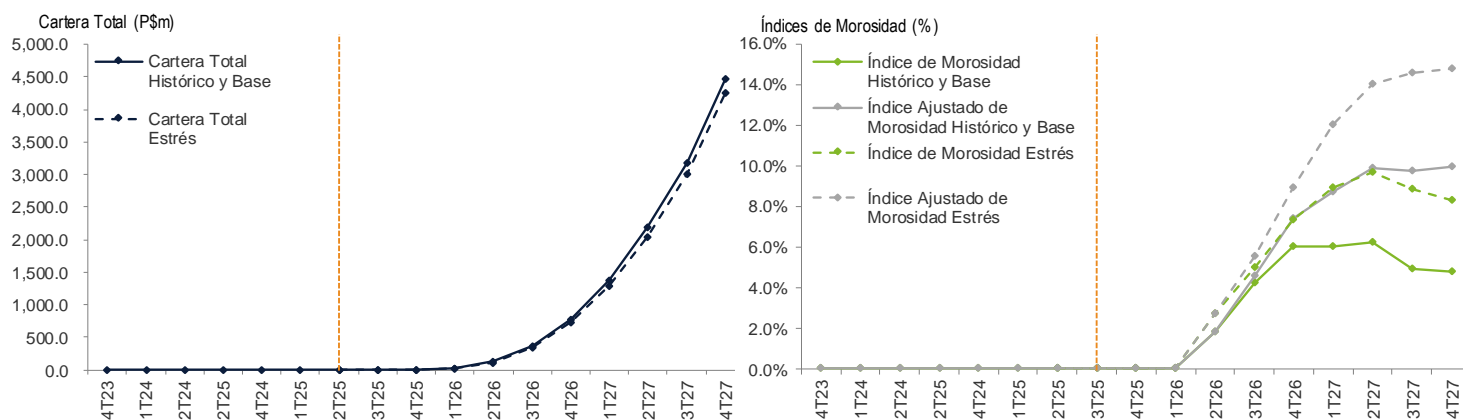
*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base y de estrés elaborado por HR Ratings.

Escenario Base

Calidad de la Cartera

En el escenario base proyectado por HR Ratings, Revolut México comenzaría a originar cartera de crédito a partir enero de 2026 enfocándose en la colocación de tarjetas de crédito. Debido a lo anterior, no presentaría cartera al cierre de 2025, al cierre de 2026 el portafolio presentaría un saldo de P\$770.6m y mostraría un crecimiento acelerado al alcanzar P\$4,470.0m al cierre de 2027. Del mismo modo, la cartera vencida cerraría en P\$46.65m en 2026 y P\$214.8m en 2027, que resulta en un índice de morosidad de 6.0% al 4T26 y 4.8% al 4T27, por su parte, el índice de morosidad ajustado sería de 7.4% y 9.9% al 4T26 y 4T27 respectivamente, porque se estiman castigos por P\$11.1m en 2026 y P\$254.7m en 2027.

Figura 4. Cartera Total vs. Índices de Morosidad (Histórico, Base y Estrés)



Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco

*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base y de estrés elaborado por HR Ratings.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Ingresos y Egresos

HR Ratings espera que, en el ejercicio 2025, el Banco genere ingresos por intereses por un monto de P\$27.6m provenientes del efectivo y equivalentes; para el ejercicio 2026 se esperan ingresos por intereses totales por P\$170.9m de los cuales P\$105.1 serían de efectivo y equivalentes y P\$65.7m de créditos de consumo. Para el ejercicio 2027, los ingresos por intereses alcanzarían un monto de P\$830.2m, donde P\$117.7m serían de efectivo y equivalentes y P\$712.6m de créditos al consumo. Asimismo, la tasa activa sería de 3.1%, 8.5% y 16.5% para 2025, 2026 y 2027 respectivamente.

Por otro lado, HR ratings estima que Revolut México iniciaría la captación tradicional en 2025 y recibiría P\$34.4m, para 2026 se observaría un monto de P\$1,409.5m y para 2027 se esperan P\$6,550.3m. Por consiguiente, los gastos por intereses se incrementarían de forma acelerada al erogar P\$7.2m en 2025, P\$25.4m en 2026 y P\$176.7m en 2027. No obstante, se estima que la tasa pasiva decremente de 13.0% al 4T25 a 5.0% al 4T27 derivado del comportamiento de la tasa de referencia y el crecimiento esperado de la captación.

HR Ratings prevé que el Banco genere estimaciones preventivas hasta 2026, en línea con la originación de crédito. Para 2026 y 2027, HR Ratings espera que el Banco reserve un monto de P\$129.8m y P\$780.4m respectivamente de estimaciones preventivas. En línea con lo anterior, se espera que el MIN ajustado se coloque en 2.3% en 2025 y -2.5% en 2027.

Adicionalmente, HR Ratings estiman comisiones y tarifas cobradas por P\$0.5m en 2025, P\$117.3m en 2026 y P\$685.2m en 2027. Del mismo modo, HR Ratings espera que las comisiones y tarifas pagadas eroguen P\$4.2m en 2025 y P\$308.3m en 2027. Por su parte, los otros ingresos (egresos) de la operación erogarían P\$4.6m en 2025 y P\$137.6m en 2027, los cuales están asociados a costos de riesgo y tipo de cambio.

HR Ratings espera que los gastos de administración acumulen un monto de P\$230.0m en 2025, P\$543.0m en 2026 y P\$757.4m en 2027 en línea con el crecimiento de la cartera de crédito, por lo tanto, el índice de eficiencia alcanzaría niveles de 1,887.3%, 797.8% y 84.8% respectivamente. Cabe mencionar que HR Ratings considera que las sinergias con la Casa Matriz para el desarrollo de plataformas tecnológicas, marca y soporte, beneficiarían la estructura de costos del Banco.

Debido a las pérdidas durante los periodos proyectados HR Ratings estima que el Banco obtenga beneficios fiscales, lo cual reduciría las pérdidas observadas. En este sentido, se espera que el resultado neto alcance un monto de -P\$98.2m en 2025, -P\$233.9m en 2026 y -P\$390.9m en 2027. Con ello, el ROA promedio se ubicaría en -9.4% al 4T25, -10.4% al 4T26 y -7.5% al 4T27.



@HRRATINGS



HR RATINGS

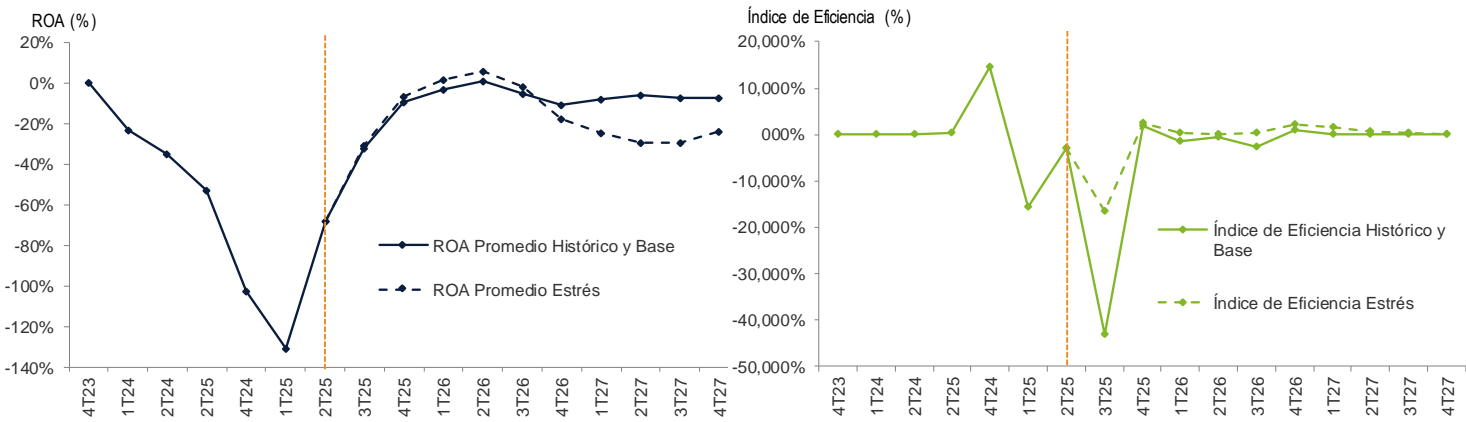


WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 5. ROA Promedio vs. Índice de Eficiencia (Histórico, Base y Estrés)



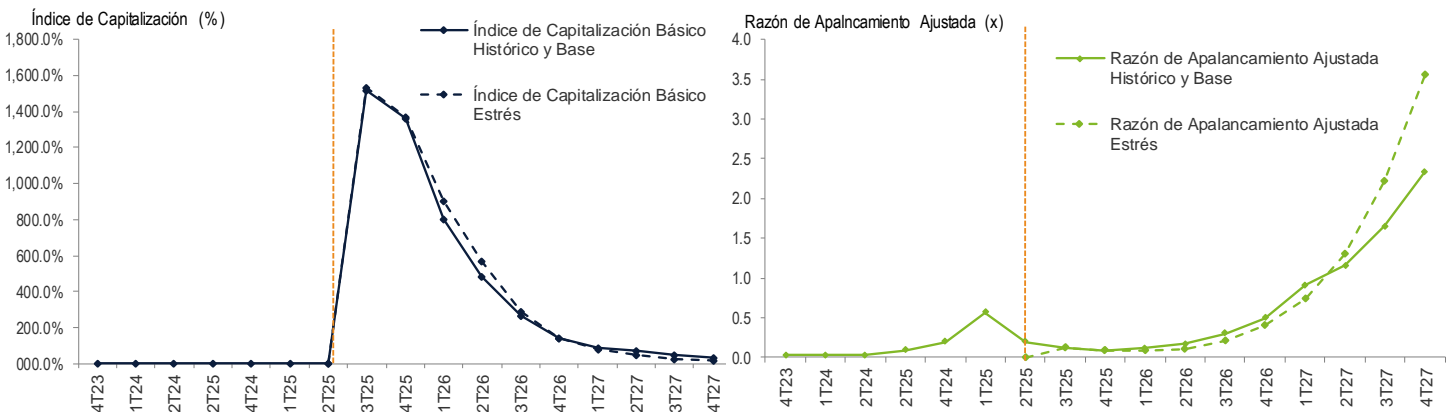
Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco
*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base y de estrés elaborado por HR Ratings.

Capitalización y Razón de Apalancamiento

HR Ratings estima que el índice de capitalización básico presente volatilidad al pasar de 1,360.1% en 2025 al no contar con cartera a 143.0% en 2026 debido a la inyección de capital y el bajo nivel de cartera crédito, para posteriormente llegar a 33.1% debido al crecimiento proyectado de la cartera. HR Ratings consideró una aportación de capital durante 2027 por parte del Revolut Holdings.

Finalmente, HR Ratings espera que la razón de cartera de crédito vigente a deuda neta muestre volatilidad debido al incremento de la cartera de crédito, donde esta se colocaría en 0.0x en 2025, posteriormente cerraría en -2.0x en 2026 e incrementaría a 1.5x en 2027. Mientras que la razón de apalancamiento ajustada se incrementaría al pasar de 0.1x en 2025 a 2.3x en 2027.

Figura 6. Índice de Capitalización vs. Razón de Apalancamiento (Histórico, Base y Estrés)



Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco
*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base y de estrés elaborado por HR Ratings.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Escenario de Estrés

En el escenario de estrés HR Ratings busca determinar el comportamiento de Revolut México tomando en cuenta un escenario económico y de mercado adverso que afectaría la capacidad del Banco de implementar su plan de negocios. Como consecuencia, se considera una menor colocación de cartera, un incremento en la cartera vencida, menores ingresos por intereses y mayores gastos de administración. Lo anterior presionaría el resultado neto y la posición de solvencia del Banco. A continuación, se presentan las principales afectaciones a los indicadores:

- HR Ratings estima un menor crecimiento de la cartera de crédito derivado a la desaceleración económica proyectada en el escenario de estrés. Con ello, la cartera de crédito alcanzaría P\$4,252.6m en 2027 (vs. P\$4,470.0m en el escenario base).
- Presión en la calidad del portafolio total debido a una menor capacidad de pago por parte de los acreditados, por lo que el índice de morosidad alcanzaría 7.3% al 4T26 y 8.3% al 4T27 (vs. 6.0% y 4.8% en un escenario base). Del mismo modo, HR Ratings espera un incremento en los castigos realizados por el Banco; por lo tanto, el índice de morosidad ajustado llegaría a 8.9% al 4T26 y 14.7% al 4T27 (vs. 7.4% y 9.9% en el escenario base).
- La dificultad en la colocación de cartera y el incremento de la morosidad y una baja en la demanda de financiamiento ocasionaría menores ingresos por intereses al cerrar en P\$143.3m al cierre de 2026 y P\$646.3m al cierre de 2027 (vs. P\$170.9m y P\$830.2m en el escenario base). Asimismo, la tasa activa se ubicaría en 7.6% al 4T26 y 13.9% al 4T27 (vs. 3.1% y 16.5% en el escenario base).
- La tasa pasiva cerraría en 13.1% y 5.2% al 4T25 y 4T27 (vs. 13.0% y 5.0% en el escenario base). Por consiguiente, se observarían gastos por intereses por P\$7.0m al cierre de 2025 y P\$188.3m en 2027 (vs. P\$7.2m y P\$176.7m en el escenario base).
- HR Ratings considera un incremento en la generación de estimaciones preventivas, donde el MIN ajustado se colocaría en 2.3% al 4T25 y -16.9% al 4T27 (vs. 2.3% y -2.5% en el escenario base).
- Los gastos de administración acumularían un monto de P\$648.7m en 2026 y P\$935.7m en 2027 (vs. P\$543.0m y P\$757.4m en el escenario base). Como consecuencia, el índice de eficiencia cerraría en 2,043.5% y 160.7% al 4T26 y 4T27 respectivamente (vs. 797.8% y 84.8% en el escenario base).
- HR Ratings estima que el Banco presente mayores pérdidas que las proyectadas en el escenario base, las cuales se situarían en -P\$371.3m en 2026 y -P\$1,118.1m en 2027 (vs. -P\$233.9m y -P\$390.9m en el escenario base). Con ello, se espera un ROA promedio de -17.3% y -23.8% para 2026 y 2027 respectivamente (vs. -10.4% y -7.5% en el escenario base).
- Derivado del incremento de las pérdidas, HR Ratings esperaría que el índice de capitalización básico del Banco se coloque en 139.4% en 2026 y 16.9% en 2027 (vs. 143.0% y 33.1% en el escenario base).



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Métricas Financieras Modelo Base	2023	2024	2025P*	2026P	2027P	2T24	2T25
Índice de Morosidad	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	4.8%	0.0%	0.0%
Índice de Morosidad Ajustado	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	9.9%	0.0%	0.0%
MIN Ajustado	46.4%	3.2%	2.3%	0.8%	-2.5%	28.9%	-2.2%
Índice de Eficiencia	99.7%	14,461.9%	1,887.3%	797.8%	84.8%	159.2%	-3,065.4%
ROA promedio	0.1%	-102.3%	-9.4%	-10.4%	-7.5%	-35.1%	-67.7%
Índice de Capitalización Básico	N/A	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	N/A	N/A
Índice de Capitalización Neto	N/A	N/A	1,360.1%	143.0%	33.1%	N/A	N/A
Razón de Apalancamiento Ajustada	0.0	0.2	0.1	0.5	2.3	0.0	0.2
Razón de Cartera de Crédito Vigente a Deuda Neta	0.0	0.0	0.0	-2.0	1.5	0.0	0.0
Spread de Tasas	46.4%	-1.0%	-9.9%	4.8%	11.5%	28.9%	-17.0%
Tasa Activa	46.4%	9.9%	3.1%	8.5%	16.5%	28.9%	0.8%
Tasa Pasiva	0.0%	10.8%	13.0%	3.6%	5.0%	0.0%	17.8%
CCL	N/A	N/A	44,739.7%	552.5%	345.2%	N/A	N/A
NSFR	N/A	N/A	149.2%	180.7%	190.0%	N/A	N/A

Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco

*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario base elaborado por HR Ratings.

Métricas Financieras Modelo de Estrés	2023	2024	2025P*	2026	2027	2T24	2T25
Índice de Morosidad	0.0%	0.0%	0.0%	7.3%	8.3%	0.0%	0.0%
Índice de Morosidad Ajustado	0.0%	0.0%	0.0%	8.9%	14.7%	0.0%	0.0%
MIN Ajustado	46.4%	3.2%	2.3%	-1.2%	-16.9%	28.9%	-2.2%
Índice de Eficiencia	99.7%	14,461.9%	2,422.1%	2,043.5%	160.7%	159.2%	-3,065.4%
ROA promedio	0.1%	-102.3%	-6.8%	-17.3%	-23.8%	-35.1%	-67.7%
Índice de Capitalización Básico	N/A	N/A	1,370.0%	139.4%	16.9%	N/A	N/A
Índice de Capitalización Neto	N/A	N/A	1,370.0%	139.4%	16.9%	N/A	N/A
Razón de Apalancamiento Ajustada	0.0	0.2	0.1	0.4	3.6	0.0	0.2
Razón de Cartera de Crédito Vigente a Deuda Neta	0.0	0.0	0.0	-2.9	1.2	0.0	0.0
Spread de Tasas	46.4%	-1.0%	-10.0%	4.5%	8.7%	28.9%	-17.0%
Tasa Activa	46.4%	9.9%	3.1%	7.6%	13.9%	28.9%	0.8%
Tasa Pasiva	0.0%	10.8%	13.1%	3.1%	5.2%	0.0%	17.8%
CCL	N/A	N/A	222,044.5%	612.2%	321.4%	N/A	N/A
NSFR	N/A	N/A	149.3%	159.8%	155.7%	N/A	N/A

Fuente: HR Ratings con información financiera trimestral y anual histórica proporcionada por el Banco

*Proyecciones realizadas a partir del 3T25 bajo un escenario de estrés.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Anexo – Perfil del Banco

Perfil del Banco

Revolut Bank, S.A, Institución de Banca Múltiple, es una institución bancaria autorizada para organizarse y operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en abril de 2024. Revolut México se constituyó en diciembre de 2021 con la finalidad de expandir a México las operaciones de Revolut Group Holdings Ltd. Al iniciar operaciones, el Banco ofrecerá cuentas bancarias, envíos internacionales, tarjeta bancaria en divisas, así como tarjetas de crédito. Actualmente, su oficina matriz se encuentra en la Ciudad de México, donde el Banco no contará con sucursales físicas.

Revolut Ltd. se fundó en 2015 en el Reino Unido ofreciendo servicios de transferencias y compraventa de divisas. Posteriormente, en 2021, se constituyó Revolut Group Holdings Ltd., la cual es la accionista controladora de todas las filiales del Grupo. El Grupo brinda los siguientes servicios a personas físicas y morales: cuenta de ahorro, seguros, compraventa de acciones y criptomonedas, créditos, compraventa de divisas, cuentas de nómina y terminales punto de venta, entre otros. De acuerdo con su reporte anual de 2024, el Grupo alcanzó 52.5 millones de clientes, reportó ingresos por £3,090.0m, equivalente a un crecimiento anual de 71.8%; además, presentó una cartera de crédito neta consolidada por £979.4m, con un crecimiento anual de 85.6%, y captación tradicional por £22,543.6m, con un crecimiento anual de 48.3%. Adicionalmente, el Grupo cuenta con operaciones en 42 países y opera en 30 países de la Unión Europea bajo una licencia bancaria de Lituania.

Estructura Corporativa

El Grupo está compuesto por más de 40 subsidiarias que ofrecen diversos servicios financieros en diferentes regiones del mundo y atienden las necesidades tecnológicas del Grupo. Dentro de dichas subsidiarias destaca Revolut International Holdings Ltd., que funge como tenedora de las subsidiarias internacionales del grupo, como Revolut Holdings MX S.A. de C.V., que, a su vez es la tenedora del Banco. Asimismo, destaca Revolut Ltd., que es la subsidiaria encargada de brindar servicios tecnológicos, de soporte operativo y bancario, además, de la mercadotecnia de las empresas del Grupo.



@HRRATINGS



HR RATINGS

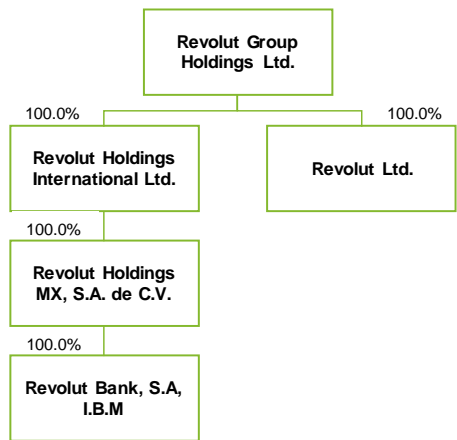


WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 7. Estructura Corporativa del Banco



Fuente: HR Ratings con base en información del Banco.

Control Accionario

Respecto al control accionario del Grupo, el CEO y cofundador cuenta con una posición superior al 25.0% del capital contable del Grupo. Al mismo tiempo, el Grupo cuenta con inversión de distintos fondos de capital.

El control accionario del Banco lo tiene Revolut Holdings MX S.A. de C.V., con 1,811,791,054 acciones, mientras que, Revolut Ltd. cuenta una acción respectivamente. A su vez, Revolut Holdings International Ltd. cuenta con el 100.0% de la participación de Revolut Holdings MX S.A. de C.V. y el Grupo concentra el 100.0% de participación de Revolut Holdings International Ltd. y Revolut Ltd.

Figura 8. Control Accionario del Banco

Accionista	No. de Acciones	Valor del Capital Social (P\$m)	Porcentaje de Tenencia Accionaria (%)
Revolut Holdings MX S.A. de C.V.	1,811,791,054.0	1,811.8	100.0%
Total	1,811,791,055	1,811.8	100.0%

Fuente: HR Ratings con base en información pública del Grupo.

Gobierno Corporativo y Órganos de Administración

Consejo de Administración

El Consejo de Administración del Grupo influye sobre la toma decisiones y estrategias del Banco. Por ello, es importante mencionar que el Consejo de Administración del Grupo está compuesto por un presidente, el cual es independiente, dos miembros propietarios y cinco miembros independientes. En conjunto, los miembros del Consejo de Administración presentan un promedio de 30.6 años de experiencia en el sector financiero y tecnológico. A consideración de HR Ratings, el Grupo presenta un Consejo de Administración robusto, el cual tiene un nivel de independencia de 75.0% de sus miembros.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 9. Consejo de Administración del Grupo

Consejero	Cargo	Experiencia Laboral	Años de Experiencia
Consejero 1	Presidente / Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Fundador de Aberdeen Asset Management. Presidente el consejo de administración del <i>Prudential Regulation Authority</i> del Reino Unido. Vicepresidente del Consejo de Administración de Sky plc. Presidente del consejo de First Group. 	42
Consejero 2	Miembro Propietario	<ul style="list-style-type: none"> Cofundador de Revolut y Director General. Trader de derivados en Credit Suisse y Lehman Brothers. 	19
Consejero 3	Miembro Propietario	<ul style="list-style-type: none"> Cofundador de Revolut y Director de Tecnologías. Desarrollador de software en finanzas y turismo 	20
Consejero 4	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Vicepresidente y Co-CEO de Goldman Sachs International Presidente del Consejo de Administración de Growth Markets Executive Group Copresidente del Consejo de Administración del Comité de Administración Europeo Presidente del Consejo de Administración del Comité de Colaboración 	39
Consejero 5	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Socio auditor en Deloitte Director no ejecutivo y presidente del Comité de Auditoría de MoneySupermarket Group y Sirius Real State Ltd. 	18
Consejero 6	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Director de crédito del Royal Bank of Scotland. Director ejecutivo de Banca Empresarial en Santander Reino Unido. Director de Riesgos en GE Money Reino Unido, Tesco, Virgin Money, Carter Four Financial Services y Monzo. 	40
Consejero 7	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Director de Operaciones de Merrill Lynch. Auditor en EY. Director de Burford Capital Director Senior Independiente y presidente del consejo de auditoria y Compensaciones de ICAP Plc Presidente del comité de auditoria de FirstGroup Plc. 	37
Consejero 8	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Posiciones directivas en Google, Microsoft y HP Labs. Director de Tecnologías de Onfido y Criteo 	30

Fuente: HR Ratings con base en información del Grupo.

El Consejo de Administración del Banco está conformado por ocho miembros, entre los cuales se encuentra un presidente, dos miembros propietarios, dos miembros independientes, dos miembros independientes suplentes y un secretario. HR Ratings considera que el Banco cuenta con un adecuado Consejo de Administración al contar con una independencia del 40.0%. HR Ratings considera que los consejeros presentan un amplio conocimiento del sector empresarial y financiero con 25.7 años promedio de experiencia. Es importante mencionar que el presidente del Consejo de Administración del Banco es el CBO del Grupo, el CEO de Revolut Américas y forma parte del Comité Ejecutivo de Riesgos del Grupo.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 10. Consejo de Administración del Banco

Consejero	Cargo	Experiencia Laboral	Años de Experiencia
Consejero 1	Miembro Propietario / Presidente	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Global Credit. • Consejero del Consejo de Administración de PaySense. • Director de Inversiones y Vicepresidente de gestión de riesgos y vicepresidente de pequeñas empresas en Lending Club. • Jefe de Prestamos, Director Sr. de Estrategia de producto y política de riesgos a pequeñas empresas, Director de negocios, análisis de riesgos y banca de la pequeña empresa, Gerente Sr. de negocios de centro de innovación de productos, infraestructura en Capital One. 	24
Consejero 2	Miembro Propietario	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Riesgos en Revolut (Américas). • Director de Riesgos y Operaciones en Happy Money. • Vicepresidente de análisis de ventas y servicios de banca minorista, Director Comercial de Adquisiciones de Tarjetas y Director Comercial de préstamos de corto plazo en Capital One. • Director de Desarrollo de Negocio y Marketing en DrFirst Inc. • Consultor de Gestión en McKinsey & Company. 	24
Consejero 3	Miembro Propietario	<ul style="list-style-type: none"> • RappiPay y Tarjetas del futuro. • Director de Innovación en Citibanamex. • Fundador y Director General de Waterfront Ventures. • Fundador y Director General del StudentFounder Ltd. • Consultor en Prudential Plc. • Analista en Velfin. • Asesor de Estrategia Comercial en Citibanamex. 	18
Consejero 4	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Director General en UTEP. • <i>Digital and Innovation Banking Head</i> en Banamex. • <i>Liabilities and Unsecured Lending Head</i> en Banamex. • Director General Alixas. 	24
Consejero 5	Miembro Independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Socio Fundador de Akya. • Socio y consultor en McKinsey & Company. • Consejero en Fideicomiso Hipotecario, Revolut, Banco Finterra, Dimex Capital, Alis Foods y Monte de México. 	35
Consejero 6	Miembro Independiente Suplente	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Buró de Crédito. • Director ejecutivo de seguimiento de crédito y Director de Normatividad y portafolio de crédito en Grupo Financiero Serfin. • Director General, Director de finanzas, crédito y operaciones; Director de administración y sistemas en DynaWorld Bank and Trust. 	35
Consejero 7	Miembro Independiente Suplente	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del consejo de Administración de Banobras. • Directora ejecutivo y vicepresidenta de banca corporativa en Mizuho. • Vicepresidenta de banca corporativa, directora de tesorería y Vicepresidenta de Créditos sindicados y mercado de capitales en Citibanamex. 	20

Fuente: HR Ratings con base en información del Banco

Comités Internos de Trabajo

El Consejo de Administración de Revolut México cuenta con el soporte de seis comités internos de trabajo. En este sentido, los comités internos del Banco son: i) el Comité de Auditoría, el cual vigila la gestión de los negocios; ii) el Comité de Comunicación y Control, que tiene como objetivo el cumplimiento de las disposiciones oficiales a las que se encuentra sujeto Revolut México; iii) el Comité de Remuneraciones, que se encarga de la administración de los sistemas de remuneración; iv) el Comité de Riesgos, que su función es vigilar que se opere conforme al perfil de riesgo del Banco; v) el Comité de Crédito, el encargo de vigilar el deterioro de la cartera; y vi) Comité de Activos y Pasivos, cuya función es la supervisión del balance del Banco.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 11. Comités Internos del Grupo

Comité	Funciones	Miembros	Cargo
Comité de Nominaciones	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la estructura, tamaño y composición del consejo de administración. Vigilar el proceso de planeación de sucesión de los directivos y miembros del consejo. Vigilar el proceso de selección de los miembros del consejo y directivos. Aprobación de las visitas de los directores a las subsidiarias reguladas. 	Presidente del Consejo	Presidente
		Miembro Independiente	Miembro
		Director General	Miembro
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear la integridad de los estados financieros. Revisar la efectividad de los sistemas de control financiero. Monitorear el rendimiento e independencia de la auditoría interna. Vigilar y dirigir la relación con el auditor externo. Monitorear el sistema de quejas interno. 	Miembro Independiente	Presidente
		Miembro Independiente	Miembro
		Miembro Independiente	Miembro
Comité de Riesgos y Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y recomendar la estrategia de gestión de riesgos del Grupo y apetito al riesgo, así como, el cumplimiento y eficacia de estos. Revisar el diseño y efectividad de las operaciones en gestión de riesgo del Grupo. Establecer el perfil de riesgo financiero y no financiero del Grupo. Evaluación y determinación de riesgos materiales. Vigilar la resiliencia operacional del Grupo. Responsable del manejo de métricas de capital y liquidez. Realizar pruebas de estrés. Cumplimiento de las normas contables y regulatorias aplicables. Mantener un diálogo transparente y abierto con reguladores. 	Miembro Independiente	Presidente
		Miembro Independiente	Miembro
		Miembro Independiente	Miembro
		Miembro Independiente	Miembro
		Miembro Independiente	Miembro
Comité de Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las remuneraciones de los 25 colaboradores mejor pagados. Establecer la política de remuneraciones. Vigilar la estructura de los beneficios a los empleados. Revisar el plan de incentivos. 	Miembro Independiente	Presidente
		Miembro Independiente	Miembro
		Presidente del Consejo	Miembro
Comité Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al Director General en la toma de decisiones. Vigilar la organización entre los directores para el cumplimiento de sus actividades. Discutir y debatir las principales iniciativas. Asegurar la comunicación efectiva en el Grupo. 	Miembro Independiente	Miembro
		Director General	Presidente
		Director de Producto	Miembro
		Gerente de Ingresos	Miembro
		Gerente de Revolut Business	Miembro
		Director de Mercadotecnia	Miembro
		Gerente de Criptomonedas	Miembro
		Gerente de Premium	Miembro
		Gerente de Crédito	Miembro
		Gerente de Desarrollo de Negocios	Miembro
		Director de Tecnología	Miembro
		Gerente de Revolut Business	Miembro
		Director de Riesgos y Cumplimiento	Miembro
		Director de Finanzas	Miembro
		Gerente Jurídico	Miembro
		Gerente de Banca	Miembro
		Gerente de Crimen Financiero	Miembro
		Director de la Oficina de Gerencia General	Miembro
		Director de la Oficina de Gerencia General	Miembro
		Gerente General de Operaciones Globales	Miembro
		Gerente de Staff	Miembro
Comité Ejecutivo de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del Perfil de Riesgos del Grupo y revisión y aprobación de los planes de contingencia de las subsidiarias. Establecer y revisar los límites y controles de apetito al riesgo, asimismo, manejar los riesgo a mayor detalle. Monitorear el cierre de procesos de control de riesgos y cumplimiento. Considerar y aprobar cambios a las políticas del grupo previo a la aprobación del consejo de administración. Revisar el impacto del cambio en las actividades en las diferentes áreas del Grupo. Revisar y decidir en temas escalados por los subcomités de las subsidiarias. 	Director de Riesgos y Cumplimiento	Presidente
		Director de Banca	Miembro
		Gerente de Tecnología	Miembro
		Director de Finanzas	Miembro
		Gerente de Crimen Financiero	Miembro
		Director de Seguridad	Miembro
		Gerente Jurídico	Miembro
		Gerente de Recursos Humanos	Miembro
		Gerente General de Operaciones Globales	Miembro
		Gerente de Cumplimiento de Crimen Financiero	Miembro
		Gerente de Riesgo Financiero	Miembro
		Gerente de Cumplimiento Regulatorio	Miembro
Comité de Activos y Pasivos	<ul style="list-style-type: none"> Manejo y optimización del balance general, así como, de los activos del grupo. Monitoreo y revisión de los controles para el cumplimiento de las obligaciones del Grupo. Revisar y monitorear la capitalización y liquidez del Grupo. Monitorear el perfil de riesgo de liquidez, mercado y tasa de intereses. Revisar y aprobar el manejo de los activos, pasivos y capital del Grupo. Además de establecer las políticas y estrategias para el manejo de estos. Establecer las políticas de transferencia de liquidez y políticas de capitalización. Revisar y aprobar futuros planes de negocio con respecto a los riesgos y políticas de capital y liquidez. 	Director de Finanzas	Presidente
		Tesorero	Miembro
		Director de Banca	Miembro
		Gerente de Capitales	Miembro
		Director de Riesgos y Cumplimiento	Miembro
		Gerente de Riesgo Financiero	Miembro
Comité de Rendimiento y Cumplimiento Regulatorio y Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> Autoridad para la gestión diaria de la conducta del personal, el desempeño y los asuntos de remuneración, operando bajo la autoridad delegada del Comité de Remuneraciones y con flujos de reporte al Comité de Nombramientos. 	Miembro Independiente	Presidente
		Director General	Miembro
		Director de Tecnología	Miembro
		Director de Mercadotecnia	Miembro
		Gerente de Desarrollo de Negocios	Miembro
		Director de Riesgos y Cumplimiento	Miembro
		Director de Finanzas	Miembro
		Gerente Jurídico	Miembro
		Gerente de Staff	Miembro
		Director General	Miembro
		Director de Riesgos y Cumplimiento	Miembro
		Gerente Jurídico	Miembro
		Gerente de Cumplimiento de Recursos Humanos	Miembro
		Miembro Independiente	Presidente

Fuente: HR Ratings con base en información del Grupo.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Es importante mencionar que Revolut México se encuentra bajo la supervisión de los comités del Grupo en términos de estrategia, perfil de riesgos, auditorías y cumplimiento. En este sentido, Revolut Holdings cuenta con cuatro comités del Consejo de Administración, los cuales son: Comité de Nominaciones, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos y Cumplimiento, y Comité de Remuneración. Además, el Grupo cuenta con cuatro comités ejecutivos, los cuales se encargan de vigilar las actividades del día a día en representación del consejo de administración; dichos comités son: Comité Ejecutivo, Comité Ejecutivo de Riesgos, Comité de Activos y Pasivos, Comité de Rendimiento y Comité Cumplimiento Regulatorio y Disciplina.

Figura 12. Comités Internos del Banco

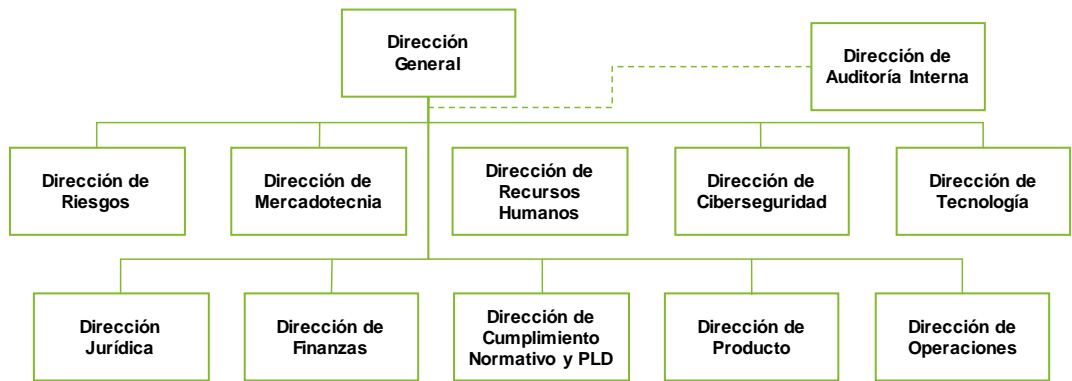
Comité	Funciones	Miembros	Cargo
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar resultados de las auditorías al Consejo de Administración. • Vigilar la gestión de los negocios. • Preaprobación de temas regulatorios. 	Miembro del Consejo	Presidente
		Miembro del Consejo	Miembro
		Miembro del Consejo	Miembro
		Director General	Miembro
		Director de Auditoria Interna	Miembro
		Director Jurídico	Secretario
Comité de Comunicación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimento a la 43 de las disposiciones a que se refiere el Artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito a las esta sujeto el Banco. 	Miembro del Consejo	Presidente
		Presidente del Consejo	Miembro
		Director General	Miembro
		Director Jurídico	Miembro
		Director de Riesgos	Miembro
		Director de Producto	Miembro
		Director de Operaciones	Miembro
		Director de Cumplimiento	Miembro
		Responsable de Regulación	Miembro
Comité de Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al consejo de administración en lo relacionado a los sistemas de remuneración. • Evaluación y mantenimiento del sistema de remuneraciones. 	Director de Auditoria Interna	Miembro
		Oficial de Cumplimiento y PLD	Secretario
		Miembro del Consejo	Presidente
		Miembro del Consejo	Miembro
		Director de Recursos Humanos	Miembro
		Director de Riesgos	Miembro
Comité de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la cartera de crédito, mediante la evaluación cualitativa y cuantitativa del deterioro de esta. • Revisión de los experimentos y modelos de otorgamiento de crédito. • Aprobación de las políticas y procedimientos de crédito 	Director de Finanzas	Presidente
		Director Jurídico	Secretario
		Presidente del Consejo	Presidente
		Miembro del Consejo	Miembro
		Director General	Miembro
		Director de Auditoria Interna	Miembro
Comité de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la cartera de crédito, mediante la evaluación cualitativa y cuantitativa del deterioro de esta. • Revisión de los experimentos y modelos de otorgamiento de crédito. • Aprobación de las políticas y procedimientos de crédito 	Director de Riesgos	Miembro
		Miembro del Consejo	Miembro
		Miembro del Consejo	Miembro
		Director General	Miembro
		Director de Producto	Miembro
		Director de Operaciones	Miembro
Comité de Activos y Pasivos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y supervisión del balance del Banco. • Gestión de los riesgos de tasa de interés, liquidez, fondeo y mercado. • Establecer el marco para la gestión de riesgos. 	Director Jurídico	Secretario
		Director de Finanzas	Presidente
		Director General	Miembro
		Director de Producto	Miembro
		Tesorera	Miembro
		Director de Riesgos	Miembro

Fuente: HR Ratings con base en información del Banco

Organigrama

La Dirección General de Revolut México es la encargada de la consecución de las metas corporativas y el funcionamiento de las áreas internas. Al Gerente General le reportan la Dirección de Auditoría Interna, Dirección de Riesgos, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Ciberseguridad, Dirección de Tecnología, Dirección Jurídica, Dirección de Finanzas, Dirección de Cumplimiento Normativo y PLD, Dirección de Producto y Dirección de Operaciones. A consideración de HR Ratings, el Banco cuenta con una adecuada estructura organizacional que favorece la división de funciones en línea con sus necesidades operativas.

Figura 13. Organigrama



Fuente: HR Ratings con base en información del Banco

Principales Directivos

En línea con el organigrama del Banco, los directivos principales son: i) el Director General; ii) Director de Riesgos; iii) Director de Mercadotecnia; iv) Director de Recursos Humanos; v) Director de Ciberseguridad, quien es el responsable en materia de seguridad de la información de la Institución; vi) Director de Tecnología; vii) Director Jurídico; viii) Director de Finanzas; ix) Directora de Cumplimiento y PLD; x) Director de Producto; xi) Director de Operaciones; y xii) Director de Auditoría. En promedio, los principales directivos de Revolut México cuentan con 15.3 años de experiencia en el sector financiero.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Figura 14. Principales Directivos del Banco

Cargo	Formación Académica	Experiencia laboral	Años de Experiencia
Director General	<ul style="list-style-type: none"> B.Sc. International Business Administración en Europa-Universität Viadrina. Master of Business Administration en Cranfield School of Management. 	<ul style="list-style-type: none"> RappiPay y Tarjetas del Futuro. Director de Innovación en Citibanamex. Fundador y Director General de Waterfront Ventures. Fundador y Director General del StudentFounder Ltd. Consultor en Prudential Plc. Analista en Velfin. Asesor de Estrategia Comercial en Citibanamex. 	18
Director de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Ciencias en Columbia University. Licenciatura en Matemáticas ITAM. 	<ul style="list-style-type: none"> Director en Proasa. Gerente de Grupo de Cartera de Crédito en Banamex. Gerente encargado de Análisis de Datos en EXL Service. 	13
Director de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Industrial en Universidad Iberoamericana. 	<ul style="list-style-type: none"> Líder de Adquisición de Usuarios y Analítica de crecimiento en Nu Bank. Líder de estrategia y Analítica de crecimiento en Tecnologías Rappi. Director de Servicios estratégicos en Improbando. Gerente Sr. de Tecnología en Diablo Corporation. Gerente de Marketing Digital en Accenture. 	10
Director de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Administración de Empresas en EGADE Business School. Licenciatura en Finanzas y Contabilidad, Especialista en Marketing Internacional en Universidad Panamericana. 	<ul style="list-style-type: none"> Director de Recursos Humanos de Canal Empresarial Digital FEMSA. Gerente Sr. de Recursos Humanos en Ventas y Logística Rabbit. Oficial de Proyectos de Tecnología, Gerente Sr. de Recursos Humanos, Cultura y compensación, Consultor Sr. de compensación, Socio Sr. de Recursos Humanos, en ITESM. Consultor Sr. de Compensación y Beneficios de MERCER. Gerente de Recursos Humanos de Proyecto de Nueva Planta Hitachi. Subdirector de Recursos Humanos México de Philip Morris. 	18
Director de Ciberseguridad	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Ciencias en Computo Forense en Universidad de Bradford. Ing. en Sistemas Computacionales en ITESM. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficial de Seguridad de la Información en Stori. Responsable de gestión de riesgos de Tecnología y Ciberseguridad en BBVA. Director de seguridad de la Información y Oficial de Seguridad de la Información Local en Santander México. Director de Operaciones e Inteligencia de Seguridad de la Información en Banorte. Gerente de Desarrollo de Negocio en Netrix. Director de Tecnología en Kinakuta. Oficial de Riesgos Tecnológicos en Banobras. CISO en Volkswagen Bank. CSO en Banco Fácil. Especialista de Seguridad Informática en Banco Wal-Mart. Analista de Seguridad Informática en el Banco de México. Gerente de Enterprise Risk Services en Deloitte. Profesor en ITESM. Consultor Sr. en Insys. 	26
Director de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en Administración Financiera en ITESM. Maestría en Informática Administrativa en UNAM. Programa In-Company de Formación Directiva en IPADE. 	<ul style="list-style-type: none"> Head of Engineering en BBVA. Payments Transformation Head en Citibanamex. 	15
Director Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en Derecho en Universidad Panamericana. Maestría en argumentación jurídica en Universidad de Alicante. Maestría en derecho administrativo en universidad panamericana 	<ul style="list-style-type: none"> Director General de Autorizaciones al sistema Financiero en la CNVB. Director de Cumplimiento en RappiCard. 	
Director de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Administración de Empresas en universidad de Columbia. Licenciatura en Economía Universidad de Pensilvania. 	<ul style="list-style-type: none"> Vicepresidente Sr. de Fianzas en Kavak. CFO de Green4T. Banca de inversión en Lazar. 	12
Directora de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Finanzas en ITAM. Contador Público en Escuela Superior de Comercio y Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> Directora de cumplimiento en American Express, Citi y Banco Sabadell. Supervisora de bancos y casas de bolsa en la CNBV. Director de Regulatory Liaison & Exam Management en Banamex. Subdirector de Cumplimiento Normativo en Banco Sabadell. 	17
Director de Producto	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Industrial y de Sistemas en ITESM. Programa In-Company de Formación Directiva en IPADE. 	<ul style="list-style-type: none"> Director de Producto y Director de Productividad en RappiCard. Responsable de Digital Client Insights, Dueño de Producto y Gerente Sr. de Innovación en Citibanamex. Consultor de estrategia y operaciones en Accenture. Analista de inteligencia de negocios SAP en Seidor. Analista de cadena de suministro en Osram. 	13
Director de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> Lic. en Contaduría Pública en Universidad del Valle de México. Especialidad en Derecho Financiero en CONDUSEF / SEP. 	<ul style="list-style-type: none"> Head de Control Interno en Open Bank. Gerente de Normatividad en BanCoppel. Directora General Adjunta de Grupos e Intermediarios y Subdirectora General de Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la CNVB. 	12
Director de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Bachillerato en Ciencias en Liceo Francés de Bruselas. Maestría de Ingeniero Comercial con especialidad en Finanzas en Solvay Brussels School of Economics and Management 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Expansión LATAM en Revolut. Director de M&A en Japan Tobacco. Estrategia en PwC Luxemburgo enfocado en el sector financiero. Director Desarrollo de Negocios en JTI UK & HONG KONG. 	14

Fuente: HR Ratings con base en información del Banco



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Por parte de Revolut Holdings, los principales directivos son: i) el CEO, que responsable de supervisar la dirección estratégica y garantizar la ejecución de la visión del Grupo; ii) el CTO, quien es responsable de supervisar los avances tecnológicos y la implementación de soluciones innovadoras; iii) el CRCO, que se encarga de manejar la estrategia de riesgos y cumplimiento; iv) el CFO, quien es el responsable de la gestión y planificación financiera; y v) el CBO; quien vigila las operaciones bancarias.

Figura 15. Principales Directivos del Grupo

Cargo	Formación Académica	Experiencia Laboral	Años de Experiencia
CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Ciencias en Física General y Aplicada del Instituto de Física y Tecnología de Moscú. • Maestría en Economía y Finanzas Aplicadas de la New Economic School. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trader de Derivados en Lehman Brothers. • Trader de Derivados en Credit Suisse. 	19
CTO	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Ciencias de la Computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Software en UBS. • Ingeniero de Software en Deutsche Bank. 	20
CRCO	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas en KEDGE Business School. • MBA en KEDGE Business School. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Riesgos en Prodigy Finance. • Director en Tandem Bank. • Director en Barclaycard. • Director en Capital One. 	26
CFO	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Ciencias en Cass Business School. 	<ul style="list-style-type: none"> • Management Consulting en Capgemini Consulting. • CEO Office, Operaciones, Finanzas y Estrategia en Revolut. 	9
CBO	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura en School of Planning and Architecture. • MBA en Smeal College of Business. • International Director Programme en INSEAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente en Capital One. • CIO en Lending Club. • CEO de PyU. • Consejero en TISA UK. 	24

Fuente: HR Ratings con base en información del Grupo

Manuales

El Banco cuenta con manuales para la correcta implementación de los procesos y lineamientos de sus operaciones. En cada manual se encuentra su objetivo, alcance, marco regulatorio, roles y responsabilidades, de acuerdo con el objetivo de cada manual. En línea con lo anterior, la Institución cuenta con ocho manuales y un código de conducta. Dichos manuales son: políticas de originación de tarjetas de crédito, manual de crédito, manual de cobranza, manual de control interno, manual de cumplimiento y PLD, manual de remuneraciones, manual de organización, manual de riesgos, política de actualización de documentos, manual de auditoría, manual de tecnología y código de conducta.

Figura 16. Manuales

Documento	Función / Objetivo
Política de Originación de Tarjetas de Crédito	Ofrecer una estructura que permita al Banco realizar evaluaciones de riesgo crediticio de manera sólida y precisa, lo que a su vez facilitará la originación de préstamos de manera responsable. A través de la implementación de este enfoque, se busca que el Banco minimice los riesgos asociados con el crédito otorgado, sin comprometer la solidez financiera ni la posición de capital.
Manual de Crédito	Proporcionar una herramienta administrativa formal que regule el proceso de crédito, desde la identificación del cliente hasta la liquidación del crédito o su recuperación por la vía administrativa o judicial; así como de establecer las obligaciones de los diversos participantes en dicho proceso. Asimismo, se busca establecer que las políticas se conviertan en una herramienta que facilite la toma de decisiones de crédito dentro del Banco.
Manual de Cobranza	Establece el enfoque coherente y sensible del Banco para la gestión de Clientes en adeudo durante las etapas de morosidad temprana, intermedia, tardía; así como en las etapas de recuperación para garantizar que reciban un trato justo.
Manual de Control Interno	Establecer un ambiente de control en el Banco, así como asegurar el adecuado diseño, implementación y evaluación de los sistemas de control interno en las operaciones del Banco.
Manual de Cumplimiento y PLD	Identificar y reconocer los riesgos que corre Revolut México, en materia de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo, implementación de políticas y procedimientos que mitiguen su exposición al riesgo.
Manual de Remuneraciones	Explica todas las reglas y normas seguidas por la Revolut México, sus consejeros, ejecutivos y directivos, para garantizar un enfoque justo, coherente y preventivo del riesgo en materia de remuneración
Manual de Organización	Definir y regular la estructura interna del Banco, así como el ordenamiento y sistematización de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada uno de los niveles de la estructura organizativa.
Manual de Riesgos	Asegurar que todos los riesgos del Banco sean administrados de manera adecuada. Este manual detalla los principios utilizados para apoyar la administración efectiva de riesgos a lo largo del ciclo de vida de administración de riesgos en forma integral.
Política de Actualización de Documentos	Proporcionar al personal del Banco los lineamientos para elaborar, actualizar y modificar manuales, procedimientos, políticas o algún otro documento interno para la operación de la entidad, así como definir el mecanismo de difusión y consulta de dicha documentación por parte del personal de acuerdo con sus funciones y perfiles.
Manual de Auditoría	Supervisar y evaluar los procesos, controles y operaciones del Banco para verificar el cumplimiento de la normativa aplicable, el Sistema de Control Interno y la gestión de riesgos.
Manual de Tecnología	Trazar los lineamientos bajo la responsabilidad de la Dirección de Tecnología de la Información a fin de brindar claridad, transparencia y precisión alineados a la estrategia del Banco, asimismo los presentes lineamientos se apegan a la normativa vigente correspondiente.
Código de Conduc	Dar a conocer los lineamientos, obligaciones y acciones que tomará el Banco ante los diferentes supuestos, así como, establecer los criterios para la aplicación de los mismos.

Fuente: HR Ratings con base en información del Banco



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Glosario

Activos Productivos Totales. Disponibilidades en Efectivo + Inversiones en Valores + Operaciones con Valores Derivadas + Cartera de Crédito Total – Estimaciones Preventivas de Riesgo Crediticio.

Activos Sujetos a Riesgo. Activos Sujetos a Riesgo de Mercado + Activos Sujetos a Riesgo de Crédito + Activos Sujetos a Riesgo Operacional.

Cartera Vigente a Deuda Neta. Cartera Vigente / Deuda Neta.

Coeficiente de Cobertura de Liquidez. Activos Líquidos Computables / Salidas Efectivo Netas.

Deuda Neta. Captación Tradicional + Pasivos Bancarios + Préstamos Bancarios + Pasivo Neto Generado por Operaciones en Valores y Derivados – Disponibilidades – Inversiones en Valores.

Índice de Capitalización Básico. Capital Contable Básico / Activos Sujetos a Riesgo Totales.

Índice de Capitalización Neto. Capital Contable Neto / Activos Sujetos a Riesgo Totales.

Índice de Eficiencia. Gastos de Administración 12m / Ingresos Totales de la Operación 12m + Estimaciones Preventivas 12m.

Índice de Morosidad. Cartera Vencida / Cartera Total.

Índice de Morosidad Ajustado. (Cartera Vencida + Castigos 12m) / (Cartera Total + Castigos 12m).

MIN Ajustado. (Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios 12m / Activos Productivos Prom. 12m).

NSFR. Pasivos y Capital con una Exigibilidad Superior a un Año / Activos Disponibles y Monetizables.

Pasivos con Costo. Captación Tradicional + Pasivos Bancarios + Préstamos Bancarios.

Razón de Apalancamiento Ajustada. (Pasivo Total Prom. 12m – Acreedores por Reporto 12m) / Capital Contable Prom. 12m.

ROA Promedio. Utilidad Neta Consolidada 12m / Activos Totales Prom. 12m.

Spread de Tasas. Tasa Activa – Tasa Pasiva.

Tasa Activa. Ingresos por Intereses 12m / Activos Productivos Totales Prom. 12m.

Tasa Pasiva. Gastos por Intereses 12m / Pasivos Con Costo Prom. 12m.



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS

Información complementaria en cumplimiento con la fracción V, inciso A), del Anexo 1 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones calificadoras de valores

Metodologías utilizadas para el análisis*	Criterios Generales Metodológicos (México), Octubre 2024 Metodología de Calificación para Bancos (México), Febrero 2021
Calificación anterior	Inicial.
Fecha de última acción de calificación	Inicial.
Periodo que abarca la información financiera utilizada por HR Ratings para el otorgamiento de la presente calificación	4T23 a 2T25
Relación de fuentes de información utilizadas, incluyendo las proporcionadas por terceras personas	Información financiera trimestral y anual histórica del Banco proporcionada por el Banco, y anual del Grupo dictaminada por BDO LLP.
Calificaciones otorgadas por otras instituciones calificadoras que fueron utilizadas por HR Ratings (en su caso)	N/A.
HR Ratings consideró al otorgar la calificación o darle seguimiento, la existencia de mecanismos para alinear los incentivos entre el originador, administrador y garante y los posibles adquirentes de dichos Valores (en su caso)	N/A.
Calificaciones otorgadas por otras agencias calificadoras a los presentes valores (en su caso)	N/A.

*Para más información con respecto a esta(s) metodología(s), favor de consultar www.hrratings.com/methodology/

** HR Ratings de México, S.A. de C.V. ("HR Ratings"), es una institución calificadora de valores autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y registrada ante la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos de Norteamérica (SEC) como una NRSRO para los activos de finanzas públicas, corporativos e instituciones financieras, según lo descrito en la cláusula (v) de la sección 3(a)(62)(A) de la U.S. Securities Exchange Act de 1934 y certificada como una Credit Rating Agency (CRA) por la European Securities and Markets Authority (ESMA) y por el Financial Conduct Authority (FCA).

La calificación antes señalada fue solicitada por la entidad, emisor o tercero distinto a la entidad o emisor y, por lo tanto, HR Ratings ha recibido los honorarios correspondientes por la prestación de sus servicios de calificación. En nuestra página de internet www.hrratings.com se puede consultar la siguiente información: (i) El procedimiento interno para el seguimiento a nuestras calificaciones y la periodicidad de las revisiones; (ii) los criterios de esta institución calificadora para el retiro o suspensión del mantenimiento de una calificación, y (iii) la estructura y proceso de votación de nuestro Comité de Análisis y (iv) las escalas de calificación y sus definiciones.

Las calificaciones y/u opiniones de HR Ratings son opiniones con respecto a la calidad crediticia y/o a la capacidad de administración de activos, o relativas al desempeño de las labores encaminadas al cumplimiento del objeto social, por parte de sociedades emisoras y demás entidades o sectores, y se basan exclusivamente en las características de la entidad, emisión y/u operación, con independencia de cualquier actividad de negocio entre HR Ratings y la entidad o emisora. Las calificaciones y/u opiniones otorgadas se emiten en nombre de HR Ratings y no de su personal directivo o técnico y no constituyen recomendaciones para comprar, vender o mantener algún instrumento, ni para llevar a cabo algún tipo de negocio, inversión u operación, y pueden estar sujetas a actualizaciones en cualquier momento, de conformidad con las metodologías de calificación de HR Ratings.

HR Ratings basa sus calificaciones y/u opiniones en información obtenida de fuentes que son consideradas como precisas y confiables, sin embargo, no valida, garantiza, ni certifica la precisión, exactitud o totalidad de cualquier información. Derivado de lo anterior, HR Ratings no es responsable de cualquier error u omisión en dicha información o, en caso de que esta sea incorrecta o inexacta, por los resultados obtenidos por el uso de la misma. La mayoría de las emisoras de instrumentos de deuda calificadas por HR Ratings de México, o un tercero, han pagado una cuota de calificación crediticia basada en el monto y tipo de emisión. La bondad del instrumento o solvencia de la emisora y, en su caso, la opinión sobre la capacidad de una entidad con respecto a la administración de activos y desempeño de su objeto social podrán verse modificadas, lo cual afectará, en su caso, al alza o a la baja la calificación, sin que ello implique responsabilidad alguna a cargo de HR Ratings. HR Ratings emite sus calificaciones y/u opiniones de manera ética y con apego a las sanas prácticas de mercado y a la normativa aplicable que se encuentra contenida en la página de la propia calificadoradora www.hrratings.com, donde se pueden consultar documentos como el Código de Conducta, las metodologías o criterios de calificación y las calificaciones vigentes.

Las calificaciones y/u opiniones que emite HR Ratings consideran un análisis de la calidad crediticia relativa de una entidad, emisora y/o emisión, por lo que no necesariamente reflejan una probabilidad estadística de incumplimiento de pago, entendiéndose como tal, la imposibilidad o falta de voluntad de una entidad o emisora para cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, con lo cual los acreedores y/o tenedores se ven forzados a tomar medidas para recuperar su inversión, incluso, a reestructurar la deuda debido a una situación de estrés enfrentada por el deudor. No obstante, para darle mayor validez a nuestras opiniones de calidad crediticia, nuestra metodología considera escenarios de estrés como complemento del análisis elaborado sobre un escenario base. Los honorarios que HR Ratings recibe por parte de los emisores generalmente varían desde US\$1,000 a US\$1,000,000 (mil a un millón dólares, moneda de curso legal en los Estados Unidos de América) (o el equivalente en otra moneda) por emisión. En algunos casos, HR Ratings calificará todas o algunas de las emisiones de un emisor en particular por una cuota anual. Se estima que las cuotas anuales varíen entre US\$5,000 y US\$2,000,000 (cinco mil a dos millones de dólares, moneda de curso legal en los Estados Unidos de América) (o el equivalente en otra moneda).

Contacto con Medios
comunicaciones@hrratings.com



@HRRATINGS



HR RATINGS



WWW.HRRATINGS.COM



HR RATINGS