

Grupo Financiero Banorte



Informe Anual 2011

# Perfil de la Organización

Grupo Financiero Banorte es una de las instituciones financieras líderes en México. Al cierre de 2011 cuenta con una red de 1,285 sucursales, 6,367 cajeros automáticos, más de 90,000 terminales punto de venta, y más de 2,900 corresponsalías bancarias.

El Grupo Financiero tiene como socios estratégicos a la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) en las operaciones de su subsidiaria Banco Mercantil del Norte; a la aseguradora italiana Generali en sus operaciones de seguros y pensiones y al Instituto Mexicano del Seguro Social a raíz de la reciente fusión de las Afores.

Tras la integración de Ixe, atiende a más de 19 millones de clientes, en una amplia gama de servicios bancarios y financieros a través del:

- Sector Banca: todos los servicios de la banca universal en México a través de Banco Mercantil del Norte, S. A. de C. V. e Ixe Banco, S. A. de C. V. y por medio de Inter National Bank (INB) en el estado de Texas, EUA. Así como el servicio de remesadora a través de UniTeller en EUA.
- Sector Bursátil: servicios y productos bursátiles.
- Sector Ahorro y Previsión: afores, seguros y pensiones.
- Sector Auxiliares del Crédito: servicios de arrendadora, factoraje, almacenadora, arrendamiento de autos con Ixe Automotriz y financiamiento a desarrollo de vivienda con Fincasa Hipotecaria.
- Otras compañías subsidiarias de servicio y recuperación de activos.

## Sobre este informe

El presente informe reporta las acciones, resultados y compromisos financieros y de responsabilidad social de Grupo Financiero Banorte una vez concluida la fusión Banorte-Ixe.

Éste es nuestro segundo informe integrado y el tercero elaborado bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) en su versión 3.1. Se consideran también los indicadores referentes al IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Las cifras y acciones descritas en este informe comprenden las alcanzadas por Grupo Financiero Banorte e Ixe Grupo Financiero como entidades financieras independientes, antes de la fusión ocurrida en el año 2011; y a partir de este año los datos se presentan como entidades fusionadas, salvo se especifique lo contrario. Por esta razón, en los datos de desempeño económico, social y ambiental, no hay cifras comparativas.

Para la determinación del contenido se llevó a cabo un proceso de análisis e inclusión sobre los aspectos más relevantes del Grupo. Consideramos que nuestro nivel de aplicación corresponde a un nivel B.

El índice GRI y el cuadro de niveles de aplicación se encuentran disponibles para su consulta en la versión interactiva de este informe en las páginas de Internet de Banorte e Ixe.

Para identificar nuestras prácticas de responsabilidad social, este informe contiene 4 colores que van de acuerdo a los pilares del Grupo Financiero:

- Medio Ambiente
- Ética y Calidad de Vida
- Apoyo a la Comunidad
- Cadena de Valor

Cuando la acción se relaciona con más de un pilar, aparece el siguiente recuadro: 

# Filosofía

## Nuestra Misión

Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes con productos y servicios de alta calidad a través de eficientes medios de entrega que garanticen integridad, seguridad y confianza, fortaleciendo así la cadena de valor con nuestros clientes, otorgando siempre nuestra atención con amabilidad y eficacia.

Adoptar la rentabilidad y la generación de valor como enfoque de trabajo que servirá de respaldo a nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

Preservar la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital de grupo.

Ser una empresa que ofrezca fuentes de trabajo de manera seria y justa, en condiciones de trabajo propicias y bajo estándares éticos que fomenten tanto el desarrollo personal como profesional, dentro y fuera del ámbito laboral, tratando a cada uno de nuestros colaboradores con el más alto sentido de dignidad y equidad, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal.

Asumir nuestra responsabilidad como ciudadanos, colaboradores y parte integral de la Institución para fomentar el crecimiento de la misma, siendo líderes en aquellas comunidades a las que servimos promoviendo su desarrollo a través de una filosofía de "Pensar en Grande".

Accionar de manera consciente con el medio ambiente, conservando los recursos utilizados por la empresa y emprendiendo acciones que generen una conciencia ambiental y social entre nuestros clientes y colaboradores.

## Nuestros Valores

Ser Banorte-Ixe es:

- Dar la cara y cumplir con nuestra palabra.
- Ver al cliente como lo primero y lo único.
- Ser positivo, estar abiertos al cambio para adaptarnos e innovar en ideas, productos y servicios.
- Buscar la excelencia en nuestro trabajo para poder ofrecer un mejor servicio.

## Declaratoria de Sustentabilidad

En Grupo Financiero Banorte conceptualizamos la sustentabilidad como el maximizar la rentabilidad y el crecimiento de la Institución, procurando en todo momento un desarrollo equilibrado entre los aspectos económicos, sociales y ambientales inherentes a nuestra operación, en especial en cuatro áreas primordiales: la asociación con el IFC y los Principios de Ecuador; la adopción de la metodología GRI; la medición de nuestra huella de carbono y el Pacto Mundial de la ONU con énfasis en la educación y la concientización, con una visión y acciones que aseguren que estas condiciones permanezcan estables para así lograr nuestra permanencia como empresa en el largo plazo. De esta forma cumplimos nuestra Responsabilidad Social.

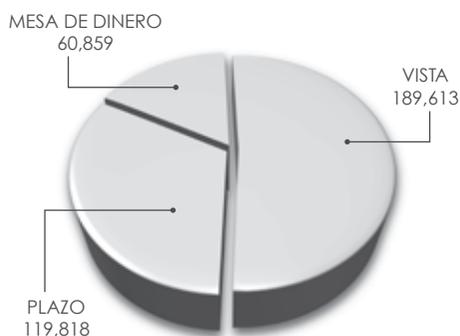
<b>Cifras y Eventos Relevantes</b>	<b>2</b>
Cifras Relevantes	3
Mensaje del Presidente Vitalicio del Consejo de Administración	7
Mensaje del Presidente del Consejo de Administración	8
Mensaje del Director General de Grupo Financiero Banorte	10
Eventos Relevantes 2011	14
<b>Vínculo con Grupos de Interés</b>	<b>18</b>
<b>Estrategia y Resultados</b>	<b>36</b>
<b>Gobierno Corporativo</b>	<b>50</b>
Funcionarios y Consejeros	51
Informe del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	53
Dictamen de los Auditores Independientes	56
Carta de Verificación	58

# Cifras y Eventos Relevantes

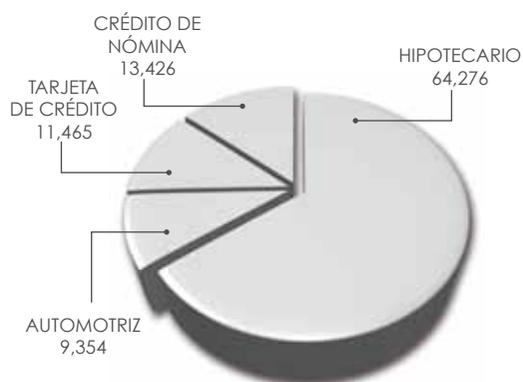
GRUPO FINANCIERO BANORTE <sup>(1)</sup>	2009	2010	2011
Activos en administración	650,278	712,414	1,295,330
Total de activos	567,138	590,230	829,277
Valor de marca Banorte (millones de dólares) <sup>(2)</sup>	ND	ND	581
Captación integral	274,908	292,615	370,290
Cartera total	245,108	270,214	357,507
Capital contable (sin interés minoritario)	41,366	46,117	70,849
Utilidad neta (según participación)	5,854	6,705	8,517
Utilidad por acción (pesos)	2.90	3.32	3.66
Dividendos por acción (pesos)	0.52	0.52	0.52
Dividendos pagados	364	1,029	1,157
Valor en libros de la acción (pesos)	20.5	22.8	30.5
Acciones en circulación (miles)	2,017,800	2,018,348	2,326,358
Precio de la acción (pesos)	47.84	58.86	42.32
ROE (%)	14.9	15.5	14.1
ROA (%)	1.0	1.2	1.1
Margen de interés neto ajustado por riesgos (MIN) (%)	2.8	2.9	3.3
Índice de eficiencia (%) <sup>(3)</sup>	52.6	51.4	55.7
Índice de cartera vencida (%)	2.5	2.5	1.9
Cobertura de reservas (%)	122.4	123.7	143.1
Índice de capitalización (%)	16.8	16.1	12.9
Personal de planta	19,311	19,747	24,015

ND-No disponible

**Captación Integral**

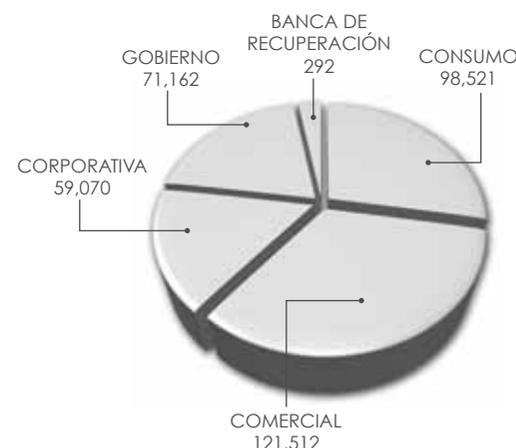


**Cartera de Consumo**



Millones de pesos.

**Cartera Vigente**



MEDIOS DE ENTREGA <sup>(1)</sup>	2009	2010	2011
Sucursales <sup>(4)</sup>	1,088	1,134	1,285
Cajeros automáticos	4,478	5,004	6,367
Llamadas recibidas en Centro de Contacto (millones)	26.6	29.7	36.9
Terminales Punto de Venta (TPV's)	47,544	58,336	90,649
Transacciones en TPV's (millones)	65	82	103
Monto facturado en TPV's	49,654	62,615	90,455
Corresponsalías	1,573	2,750	2,918
Número de clientes Internet	578,419	759,950	1,055,808
Transacciones en Internet (millones)	174	292	460
Número de clientes únicos transaccionales Banca Móvil	38,794	63,640	74,184
Transacciones en Banca Móvil (millones)	0.5	2.0	4.7

## SECTOR BANCA

### BANCO MERCANTIL DEL NORTE

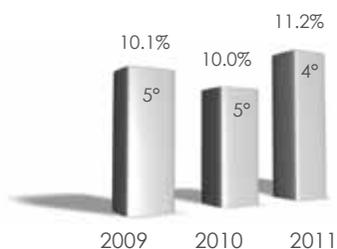
	2009	2010	2011
Activo total	549,430	565,227	637,503
Capital contable	41,006	45,188	50,868
Utilidad neta <sup>(5)</sup>	5,132	6,035	6,972

### IXE BANCO

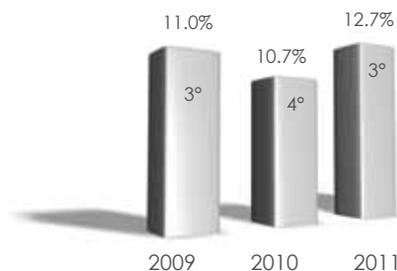
Activo total	-	-	91,103
Capital contable	-	-	4,690
Utilidad neta	-	-	288

## PARTICIPACIÓN DE MERCADO

### Sucursales

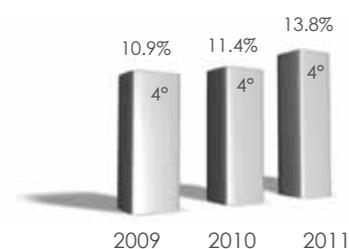


### Captación



No incluye intermediarios financieros.

### Cartera Vigente



Incluye SOFOMES de crédito de las instituciones que aplican.

Fuente: CNBV (Estados Financieros consolidados con Fideicomisos Udis).

## SECTOR BURSÁTIL

### CASA DE BOLSA BANORTE

	2009	2010	2011
Activo total	5,273	10,169	1,857
Capital contable	1,396	1,883	1,634
Utilidad neta	203	403	276
Cartera custodiada	134,480	172,922	134,296
Número de clientes	9,573	9,738	9,690

### IXE CASA DE BOLSA

Activo total	-	-	21,374
Capital contable	-	-	789
Utilidad neta	-	-	97
Valores en custodia de clientes	-	-	363,312
Número de cuentas de inversión	-	-	30,737

### IXE FONDOS

Activo total	-	-	297
Capital contable	-	-	168
Utilidad neta	-	-	45
Cartera custodiada	-	-	80,774
Número de clientes	-	-	193,476

<b>SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>AFORE XXI BANORTE <sup>(4)</sup></b>			
Activo total	1,557	2,096	1,614
Capital contable	1,340	1,780	1,297
Utilidad neta	288	440	443
Fondos en administración	72,286	86,271	203,216
Cuentas totales (miles)	3,897	3,896	7,075
<b>PENSIONES BANORTE GENERALI</b>			
Activo total	18,212	25,478	34,279
Capital contable	1,016	1,028	1,142
Utilidad neta	31	12	49
Reservas técnicas	16,938	24,134	32,873
<b>SEGUROS BANORTE GENERALI</b>			
Activo total	12,259	13,398	15,921
Capital contable	2,371	2,436	2,701
Utilidad neta	438	451	665
Primas emitidas	7,183	7,095	10,176
Reservas técnicas	7,740	8,319	9,533
<b>SECTOR AUXILIARES DE CRÉDITO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ARRENDADORA Y FACTOR BANORTE</b>			
Activo total	13,434	15,679	16,814
Capital contable	1,486	1,930	2,446
Utilidad neta	403	443	616
Cartera de arrendamiento financiero y puro	4,477	4,887	6,049
Cartera de factoraje	8,879	10,852	10,749
<b>ALMACENADORA BANORTE</b>			
Activo total	203	777	277
Capital contable	149	206	246
Utilidad neta	35	57	40
Certificados en circulación en riesgo	1,632	2,429	3,107
<b>IXE AUTOMOTRIZ</b>			
Activo total	-	-	1,382
Capital contable	-	-	327
Utilidad neta	-	-	30
Cartera total	-	-	1,247
<b>FINCASA HIPOTECARIA</b>			
Activo total	-	-	4,575
Capital contable	-	-	697
Utilidad neta	-	-	22
Cartera total	-	-	3,915
<b>OTRAS COMPAÑÍAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>IXE SOLUCIONES</b>			
Activo total	-	-	1,397
Capital contable	-	-	346
Utilidad neta	-	-	(64)
<b>IXE SERVICIOS</b>			
Activo total	-	-	31
Capital contable	-	-	22
Utilidad neta	-	-	2

Millones de pesos.

En el caso de las subsidiarias de Ixe, la utilidad neta de 2011 corresponde al periodo de abril a diciembre, que es a partir de que forman parte de Grupo Financiero Banorte.

(1) La información de 2011 consolida a Ixe.

(2) Fuente: The Banker / Top 500 Banking Brands, febrero 2012.

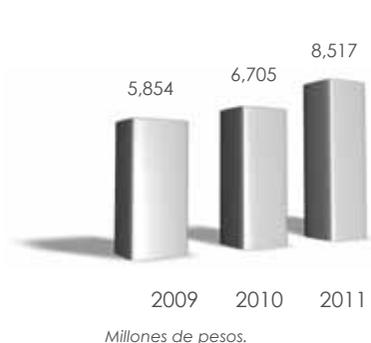
(3) Gasto No Financiero / (Ingreso Total Neto + Provisiones Crediticias para Riesgos).

(4) Incluye módulos bancarios y excluye agencias en el extranjero.

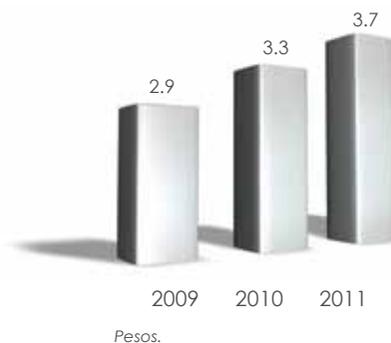
(5) Incluye participación mayoritaria de Afore y de Banorte USA.

(6) Subsidiaria de Banco Mercantil del Norte, sujeta a interés minoritario. Para 2011, incluye la utilidad y las cuentas de balance de la Afore XXI del 2 al 30 de diciembre de 2011.

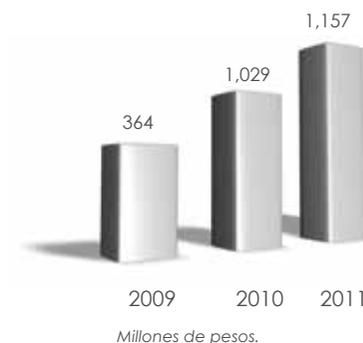
### UTILIDAD GFNORTE



### UTILIDAD POR ACCIÓN



### DIVIDENDOS PAGADOS



	Utilidad mayoritaria 2011	Participación accionaria GFNorte
<b>SECTOR BANCA</b>	<b>6,544</b>	<b>92.72%</b>
<b>SECTOR BURSÁTIL</b>	<b>418</b>	
Casa de Bolsa Banorte	276	99.99%
Ixe Casa de Bolsa	97	99.99%
Ixe Fondos	45	99.99%
<b>SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN</b>	<b>573</b>	
Afore XXI Banorte <sup>(1)</sup>	209	50.00%
Pensiones Banorte Generali	25	51.00%
Seguros Banorte Generali	339	51.00%
<b>SECTOR AUXILIARES DE CRÉDITO</b>	<b>708</b>	
Arrendadora y Factor Banorte	616	99.99%
Almacenadora Banorte	40	99.99%
Ixe Automotriz	30	99.99%
Fincasa Hipotecaria	22	99.99%
<b>OTRAS COMPAÑÍAS</b>	<b>(62)</b>	
Ixe Soluciones	(64)	99.99%
Ixe Servicios	2	99.99%
<b>TENEDORA</b>	<b>336</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,517</b>	

Millones de pesos.

(1) Subsidiaria de Banco Mercantil del Norte, sujeta a interés minoritario.



# Mensaje del Presidente Vitalicio del Consejo de Administración

Después de un año más de importantes retos y resultados significativos, me complace dirigirme nuevamente a todas las partes interesadas del Grupo Financiero Banorte. Antes que nada, quisiera agradecer a todos nuestros accionistas y al Consejo de Administración por haberme honrado con la distinción como Presidente Vitalicio del Grupo Financiero. Contribuiré con todos mis conocimientos, mi energía y mi pasión por México para seguir forjando al Grupo Financiero mexicano líder del país.

Este año ha sido de una importante transformación en el Grupo. Concretamos dos fusiones históricas con Ixe Grupo Financiero y Afore XXI, lo que nos ha permitido consolidarnos como la tercera institución en el sistema financiero mexicano. Hoy servimos a más de 19 millones de mexicanos a través de una de las redes comerciales más extensas del país. Nuestra marca es una de las más reconocidas entre los usuarios de la banca y también una de las marcas con mayor valor entre las instituciones financieras mexicanas. Junto con Ixe, contamos con uno de los indicadores más elevados de calidad en el servicio y nuestro modelo de atención y servicio es reconocido por su solidez, calidez y amplia cobertura.

Quisiera aprovechar este mensaje para agradecer a los más de 24 mil colaboradores de Banorte-Ixe por su compromiso y dedicación para lograr este modelo de banca líder en México, especialmente durante un periodo importante de transformación. Es de destacarse que la fusión ha implicado sacrificios e importantes cargas de trabajo, y sin embargo, nuestros colaboradores han demostrado altos niveles de excelencia laboral durante todo este proceso. Esto también es sin duda reflejo del por qué estamos hoy situados en el sexto lugar de las Mejores Empresas para Trabajar en México, y en el primer lugar dentro de los Grupos Financieros.

El 2011 trajo también la designación del Dr. Guillermo Ortiz Martínez como Presidente del Consejo de Administración por acuerdo de la Asamblea de Accionistas. El Dr. Ortiz es ampliamente reconocido en los círculos financieros del país y a nivel internacional, y me complace que haya aceptado la invitación para formar parte de nuestro Honorable Consejo. Esta designación obedece a una serie de cambios en el Consejo de Administración que buscan la adopción de las mejores prácticas corporativas. Es por lo anterior que también quisiera agradecer a todos los Consejeros que dedicaron tanto tiempo y esfuerzo para forjar al Banco Fuerte de México. A Don Rodolfo Barrera Villarreal, Don Eugenio Clariond Reyes-Retana, Don Jacobo Zaidenweber Cvilich y Don Isaac Hamui Mussali, mi más profundo agradecimiento por todos sus años de dedicación, lealtad y servicio al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte.

Estoy satisfecho con los resultados obtenidos hasta la fecha, pero claramente tenemos muchos retos que superar en el futuro. El entorno mundial es cada vez más complejo, la competencia en nuestro país vuelve a intensificarse y estamos entrando a un proceso político que definirá el rumbo del país en los próximos años. Estoy convencido que con nuestro gran capital humano que es nuestro principal activo, Banorte-Ixe se encuentra bien posicionado para aprovechar las oportunidades venideras.

Afectuosamente,

**Roberto González Barrera**

Presidente Vitalicio del Consejo de  
Administración de Grupo Financiero Banorte



# Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

En esta primera ocasión que dirijo un mensaje anual como Presidente del Consejo de Administración, quisiera comenzar con un sincero agradecimiento a Don Roberto González Barrera y a todos nuestros accionistas por darme su confianza y apoyo para llevar esta importante responsabilidad dentro del Grupo Financiero. Banorte ha alcanzado una posición de liderazgo en el sistema financiero del país gracias a la visión, dedicación y esfuerzo de un grupo importante de empresarios encabezados por Don Roberto. Será para mí un honor contribuir con la experiencia que acumulé al frente del Banco de México y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para consolidar ese legado y seguir forjando el futuro de esta gran Institución.

Este primer año al frente del Consejo ha sido muy gratificante y lleno de desafíos. Encontré en Grupo Financiero Banorte a un equipo de mujeres y hombres con mucho talento, ímpetu, dedicación al trabajo y cariño por la Institución. Tras realizar varias giras de trabajo a todas las regiones en donde operamos y participar periódicamente en sesiones estratégicas, revisiones de negocios y seguimiento a las operaciones, pude constatar que contamos con una institución financiera bien equipada para servir las necesidades de las familias y empresas mexicanas. Existen muchas áreas de oportunidad e invertiremos tiempo y recursos para seguir modernizándonos y así mejorar constantemente el servicio que brindamos a los clientes, pero sin duda hoy Banorte cuenta con una plataforma de atención altamente competitiva.

Uno de los desafíos más importantes que enfrentamos este último año fue un entorno económico y financiero internacional muy incierto. Algunos países europeos como Grecia, España e Italia, alcanzaron niveles de endeudamiento y déficits fiscales insostenibles, generando preocupación sobre la capacidad para enfrentar sus obligaciones en los mercados financieros internacionales. Esto a su vez originó una pérdida de confianza en los bancos acreedores de estos países, propiciando una escasez de liquidez que prácticamente orilló a estas instituciones a la insolvencia. Afortunadamente, se tomaron medidas que aliviaron temporalmente esta problemática, restaurando cierta confianza en los mercados financieros. A pesar de ello, la problemática europea requiere de propuestas de solución más profundas, con ajustes importantes a los desequilibrios fiscales para reducir la deuda como proporción del PIB, mayor liberalización de los mercados laborales para dar más oportunidades a los jóvenes y una limpia importante a los balances de la banca y su recapitalización, entre otras cosas.

En el caso de México, afortunadamente hemos salido relativamente bien librados hasta el momento de este episodio de incertidumbre internacional. Si bien el tipo de cambio, las tasas de los bonos mexicanos y la Bolsa han mostrado algunos periodos de volatilidad, no ha habido un contagio significativo en los mercados financieros y la banca mexicana. Sin embargo, debido a que los bancos europeos controlan algunas de las instituciones financieras más importantes del país, debemos de mantenernos cautelosos para evitar una transmisión de los problemas de sus matrices hacia las operaciones mexicanas.

A pesar de este entorno mundial complejo, la economía mexicana mantuvo un ritmo de crecimiento económico superior al promedio de la última década, impulsada por una mayor demanda interna. Asimismo, Banco de México mantuvo niveles de tasas de interés que permitieron obtener sus objetivos de inflación y al mismo tiempo estimular el crecimiento económico y el empleo. Por su parte, las finanzas públicas registraron un déficit muy moderado y el nivel de endeudamiento público como porcentaje del PIB continuó en descenso. A su vez, la banca registró niveles de capitalización y calidad de activos adecuados, mientras que el crédito otorgado por los bancos al sector privado creció un 16%. Todo esto contribuyó a mejorar la percepción sobre el desempeño futuro de nuestra economía.

En el caso de Grupo Financiero Banorte, tuvimos un crecimiento de la cartera superior al sistema durante 2011, aumentando en 33% con respecto a 2010. Esto se debió en parte a la integración con Ixe, pero también a una dinámica favorable en todos los segmentos. Incluso al excluir el impacto de la integración con Ixe, crecimos la cartera de crédito un 20% anual, superior al promedio de toda la banca. Lo anterior se logró a la par de un importante aumento del 29% en la captación tradicional, así como uno de los niveles de cartera vencida más bajos del sistema que se ubicó en 1.9%. Esto nos ha permitido consolidar nuestra posición como la tercera institución financiera más importante en México, con una participación de mercado del 14% en el crédito total del sistema y del 13% en la captación.

En materia de Gobierno Corporativo, el año 2011 fue muy relevante para el Grupo Financiero. En primer lugar, alcanzamos con una amplia mayoría la aprobación en la Asamblea de Accionistas de todos los actos corporativos necesarios para lograr la fusión con Ixe Grupo Financiero, incluyendo la reestructuración corporativa, el aumento de capital y el intercambio accionario. Esto nos permitió lograr exitosamente la fusión entre ambos Grupos Financieros y lograr hasta ahora las sinergias y los objetivos de rentabilidad planteados a nuestros inversionistas. Asimismo, obtuvimos todas las aprobaciones de nuestros órganos corporativos para fusionarnos con Afore XXI y lograr así consolidar la Administradora de Fondos para el Retiro más importante del país.

Por otro lado, en el Consejo de Administración, se redujo el número de Consejeros a un máximo de 15 y se realizaron algunos cambios de Consejeros como parte de los ciclos de renovación que nos exigen las mejores prácticas internacionales. De esta forma, logramos aumentar el número de Consejeros independientes a un 53%, más del doble del porcentaje requerido por la Ley del Mercado de Valores, integrando al Consejo de Administración a personalidades destacadas del sector empresarial y financiero, y al mismo tiempo abriendo espacios a algunos de los ex accionistas de Ixe. Asimismo, creamos 5 Consejos en diversas regiones del país, los cuales brindarán asesoría al Consejo de Administración sobre las tendencias de negocios en sus localidades y harán propuestas sobre productos y servicios acordes a la región, en este mismo sentido se creó el Comité de Nominaciones, el cual tendrá como parte de sus funciones proponer a la Asamblea de Accionistas a las personas que integrarán el Consejo de Administración. Logramos también alinear los órganos de Gobierno Corporativo de Ixe y Banorte, construyendo así el marco institucional que requiere una

institución de mayor escala y complejidad, y realizamos cambios a la estructura organizacional para adecuarnos a una nueva realidad operativa.

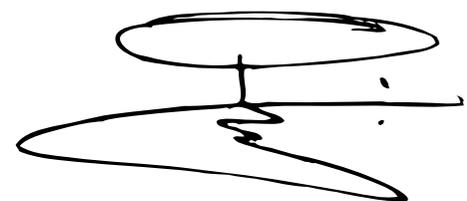
Después de varios años de mantener una Política de Dividendos fija del 15% de las utilidades netas recurrentes del ejercicio, y con la finalidad de alinear el pago de dividendos al desempeño de los negocios del Grupo Financiero, en la Asamblea de octubre se aprobó modificar la Política de Dividendos.

Estamos seguros que con estos cambios en el Gobierno Corporativo tomamos las medidas adecuadas para continuar avanzando hacia las mejores prácticas internacionales.

Banorte también avanzó de manera significativa en materia de Responsabilidad Social Empresarial, lográndonos ubicar entre los tres principales bancos en los FT Sustainability Awards y ser incluidos como una de las emisoras que integran el Índice IPC Sustentable.

Los resultados financieros de Banorte fueron favorables durante 2011. La utilidad generada durante el año fue de \$8,517 millones de pesos, creciendo 27% con respecto al 2010, impulsada por mayores ingresos financieros y no financieros, así como menores provisiones crediticias. La calidad de la cartera tuvo una importante mejoría durante el año en prácticamente todos los segmentos, y finalizamos el año con un índice de cobertura de reservas e indicadores de liquidez muy superiores al año previo. No obstante, debemos redoblar esfuerzos durante los próximos años para obtener mejores niveles de eficiencia y mayor rentabilidad, el principal compromiso que asumimos con nuestros accionistas cuando realizamos la fusión con Ixe. También debemos lograr un modelo de banca integral, atendiendo de manera eficiente y competitiva a todos los segmentos de mercado.

Finalmente, aprovecho esta oportunidad para agradecer amplia y reiteradamente a los accionistas, consejeros, colaboradores y clientes de Banorte por su continuo compromiso con nuestra Institución.



**Guillermo Ortiz**

Presidente del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Banorte



# Mensaje del Director General de Grupo Financiero Banorte

En 2011 fueron tres eventos los que marcaron a Grupo Financiero Banorte: las fusiones con Ixe Grupo Financiero, con Afore XXI y la consolidación del Gobierno Corporativo. En el primer caso, el pasado 15 de abril de 2011 realizamos el intercambio accionario con los accionistas de Ixe para crear el tercer Grupo Financiero más importante de México y el más relevante controlado por accionistas mexicanos. Mediante esta fusión, Banorte-Ixe logró posicionarse por primera vez como una institución líder en la Banca Premium. Aunado a lo anterior, Banorte logró avanzar como uno de los bancos más importantes en el segmento mayorista, ofreciendo una amplia gama de servicios en áreas como administración de activos, sociedades de inversión, mesa de dinero, capitales, cambiario, análisis y asesoría, banca de inversión, patrimonial y privada, corporativa y de gobierno, por solo nombrar los más relevantes.

En diciembre de 2011 se concretó una de las operaciones más importantes en los últimos años en el Sistema de Ahorro para el Retiro, al fusionarse las Afores del Instituto Mexicano del Seguro Social, institución muy querida y cercana a la población mexicana, y de Banorte. De esta forma nació Afore XXI Banorte, con una base de más de 7 millones de clientes y activos en administración superiores a los \$200 mil millones de pesos. Esta fusión nos permitirá ofrecer a nuestros clientes un servicio de mayor calidad y calidez, con la seguridad de que sus ahorros son administrados en forma segura, transparente, profesional y productiva.

Aunado a estas fusiones, durante 2011 se registraron varios eventos que nos permitieron avanzar en la adopción de las mejores prácticas corporativas. En febrero, la Asamblea de Accionistas aprobó las designaciones de Don Roberto González Barrera como Presidente Vitalicio del Grupo Financiero y del Dr. Guillermo Ortiz como Presidente del Consejo de Administración. Estos nombramientos permiten combinar la experiencia de uno de los hombres de negocios mexicanos más exitosos, con la muy destacada trayectoria dentro del sector financiero del ex Gobernador del Banco de México y ex Secretario de Hacienda y Crédito Público. Esto sin duda enriquecerá la toma de decisiones dentro de nuestro Consejo y permitirá consolidar el rumbo estratégico del Grupo Financiero en esta etapa de grandes retos en el sector financiero mundial. Aunado a lo anterior, también se realizaron modificaciones al Consejo de Administración que aumentó el número de miembros independientes a más de un 50%, incorporándose al Consejo personalidades con amplia experiencia de negocios, así como en el sector financiero, como Armando Garza Sada, Manuel Saba, Juan Carlos Braniff, Héctor Reyes Retana y Enrique Castillo. Se creó un Consejo Asesor para seguir aprovechando la vasta experiencia de aquellos Consejeros que le dedicaron tantos años a construir esta gran Institución y también se crearon 5 Consejos Regionales (Metropolitano, Norte, Noroeste, Occidente y Peninsular) en los cuales participan reconocidas mujeres y hombres de negocio y personalidades, aportando su conocimiento y experiencia en las regiones y sectores en los que operan para enriquecer la oferta de valor y la presencia del banco.

En lo que respecta a nuestra posición competitiva, Banorte-Ixe presentó avances significativos en todos los segmentos de mercado. Servimos a casi 10 millones de clientes en el banco a través de 1,285 sucursales, de las cuales 167 corresponden a Ixe, 6,367 cajeros automáticos y 90,649 terminales punto de venta. Durante el año, el número de sucursales creció un 13%, los ATM's en 27% y las TPV's en 55%.

El número de clientes que realizan transacciones por Internet creció a más de un millón cincuenta y cinco mil personas, esto es un 40% más que en 2010 y el número de transacciones de banca

móvil ascendió a cuatro millones setecientos veinticinco mil, creciendo más del 100% en forma anual. Banorte-lxe continúa innovando para hacer más accesible la banca móvil a sus clientes mediante productos innovadores.

Por su parte, los resultados financieros registrados durante 2011 por Grupo Financiero Banorte fueron alentadores. La utilidad acumulada durante el año para el Grupo Financiero fue de \$8,517 millones de pesos, 27% mayor con respecto a la utilidad de 2010. El incremento anual se debió principalmente a mayores ingresos y menores provisiones crediticias, así como a una contribución de lxe por \$420 millones de pesos.

Durante 2011, el retorno sobre el capital (ROE) del Grupo se ubicó en 14.1%, menor al 15.5% registrado en 2010, principalmente por el aumento del 53% en el capital contable derivado de la fusión con lxe. Al excluir este impacto, el retorno sobre capital fue de 16.4%, superior en casi 100 puntos base al registrado en 2010. El retorno sobre activos (ROA) ascendió a 1.1%, 10 puntos base menor al registrado durante 2010.

Al analizar los diferentes rubros de resultados, el margen financiero presentó un aumento del 24% durante 2011 respecto al año anterior, ubicándose en \$28,242 millones de pesos, impulsado por mayores volúmenes de crédito y la integración con lxe. La captación tradicional creció un 29% en el año, impulsada por un aumento del 27% en los depósitos a la vista y del 33% de los depósitos a plazo en ventanilla.

Los ingresos no financieros crecen 18% respecto a 2010 al ascender a \$13,767 millones de pesos, impulsados por el aumento en todos los rubros. Las comisiones por servicios crecen 4% a pesar de un entorno regulatorio complejo, las recuperaciones de portafolios inmobiliarios un 23% ante un desempeño favorable de los proyectos de inversión, la intermediación un 64% por la adecuada gestión de las posiciones en valores y cambios, y otros ingresos y egresos de la operación un 21% ante una mayor recuperación de cartera propia y adquirida. Los ingresos no financieros también se ven favorecidos por la integración con lxe y la consolidación de las compañías de seguros y pensiones.

Por su parte, el índice de eficiencia durante 2011 se ubicó en 55.7%, superior en 4.3 puntos porcentuales al registrado el año previo. El gasto no financiero creció 32% en forma acumulada con respecto a 2010, impactado fundamentalmente por la fusión con lxe y la consolidación de las compañías de seguros y pensiones.

Las provisiones crediticias reportadas en 2011 alcanzaron los \$5,438 millones de pesos, (21%) inferiores a los \$6,889 millones de pesos reportados en 2010, debido a menores requerimientos de reservas en la cartera de tarjeta de crédito, hipotecaria y comercial. Durante el año, se instrumentaron cambios regulatorios para reservar la cartera de consumo no revolvente, hipotecaria y de gobierno conforme a pérdidas esperadas. El impacto inicial de aplicar esta nueva metodología se realizó contra capital, implicando una constitución de reservas por \$350 millones de pesos para los créditos de consumo e hipotecario, y una liberación de \$87 millones de pesos para la cartera de gobierno.

Al cierre de diciembre de 2011, la cartera de crédito vigente aumentó 33% respecto al mismo periodo del año previo, ubicándose en \$350,558 millones de pesos. Todos los segmentos de la cartera presentan crecimiento, situación que no se observaba desde la crisis de 2009.

El crédito de nómina, principal motor de la cartera crediticia durante el año, aumentó un 59%, para situarse en \$13,426 millones de pesos al cierre de diciembre de 2011, impulsada por la estrategia de realizar venta cruzada a nuestros más de 3.5 millones de nóminahabientes. El crédito a gobiernos crece un 50% anual para ubicarse en \$71,162 millones de pesos, la cartera comercial alcanzó un saldo de \$121,512 millones de pesos, presentando un incremento del 38% anual, impulsado por la fusión con lxe y el crecimiento de un 23% en la cartera del segmento de PyMEs. La cartera corporativa incrementó un 34% en el año para ubicarse en \$59,070 millones de pesos.

Los créditos al consumo, incluyendo la cartera hipotecaria conforme a la definición de negocios interna del Grupo Financiero, crecieron en un 18% comparado con 2010, impulsados por la cartera hipotecaria, nómina y automotriz. El crédito hipotecario finalizó el año con un saldo de \$64,276 millones de pesos, 15% superior respecto a 2010, con lo cual Banorte-lxe se consolida como uno de los bancos líderes en colocación en este segmento. La cartera automotriz incrementó en un 14% por el adecuado posicionamiento de Banorte-lxe en este segmento, mientras que la tarjeta de crédito aumentó un 3% como consecuencia de un crecimiento en el número de tarjetahabientes y en la facturación.

El índice de cartera vencida se ubicó en 1.9%, menor en 0.5 puntos porcentuales al registrado durante 2010 con un saldo de cartera vencida al final de año de \$6,949 millones de pesos, creciendo únicamente un 4% por la integración con lxe;

mientras que la cobertura de reservas a cartera vencida del Grupo fue de 143%, superior al 124% del mismo periodo del año pasado. Nuestro índice de capitalización se situó en 12.9% a finales de 2011, y el índice de liquidez en 102%.

Los resultados presentados por las subsidiarias del Grupo Financiero fueron positivos. La contribución a utilidades por parte del Sector de Ahorro y Previsión, integrado por Afore, Seguros y Pensiones, fue de \$573 millones de pesos, 29% mayor respecto a 2010. El Sector Auxiliares de Crédito, conformado por Arrendadora y Factor, Almacenadora, Ixe Automotriz y Fincasa Hipotecaria, registró una utilidad de \$708 millones de pesos durante el año, un aumento de 42% respecto a 2010. Finalmente, el Sector Bursátil (Casa de Bolsa Banorte Ixe) acumuló utilidades por \$418 millones de pesos en 2011 de pesos, 4% mayores que el año previo.

En Banorte-Ixe estamos comprometidos con acciones que afirmen los valores institucionales y que repercutan positivamente en nuestros clientes, colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Nuestra cultura de responsabilidad social continúa evolucionando, obteniendo durante 2011 importantes logros.

Comulgando con el interés de promover una cultura basada en la equidad y respeto a la diversidad, a raíz de la fusión, en el segundo semestre de 2011 adoptamos el Programa Banorte-Ixe Incluyente que nació en Ixe en 2008 y con el que buscamos garantizar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el Grupo Financiero. Igualmente, el pasado 15 de diciembre firmamos un convenio de colaboración con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), convirtiéndonos así en la primera institución financiera en firmar un convenio de este tipo.

Conscientes del impacto de la educación en el desarrollo económico del país, durante 2011 Banorte adopta la iniciativa diseñada en 2010 por Ixe en materia de educación financiera llamada "talleres de finanzas familiares". Este exitoso programa tiene como objetivo acercarles a los jefes de familia herramientas básicas que les permitan planear a partir del reconocimiento de sus finanzas. Por otra parte, reconociendo lo indispensable que resulta educar a la niñez mexicana, la Institución se sumó a los esfuerzos encabezados por la Asociación de Bancos de México (ABM) participando a través de nuestro voluntariado corporativo en el "Día del Ahorro Infantil".

Gracias al trabajo continuo de adoptar políticas y prácticas de sustentabilidad y luego de cumplir exitosamente con los requerimientos, el pasado 8 de diciembre GFNorte fue incluido en el IPC Sustentable de la BMV, el cual reconoce a las empresas que tienen conciencia del cuidado del medio ambiente. En la misma materia de sustentabilidad, Grupo Financiero Banorte se adhirió como signatario latinoamericano del *Carbon Disclosure Project* (CDP), siendo el único banco privado mexicano, con lo cual formamos parte de un grupo de 550 inversionistas que en su conjunto representan US\$71 mil millones en activos.

Como parte de nuestro interés en contribuir con el cuidado y preservación del medio ambiente, el pasado mes de noviembre la Institución firmó el Acuerdo por un México Sostenible por medio del cual se busca promover e impulsar la transición hacia una economía verde en nuestro país. Resulta importante recalcar que somos la única institución financiera en firmar este acuerdo, hecho que nos coloca en la postura de promover la adhesión de otras empresas del Sector.

Asimismo, se llevó a cabo la segunda edición de los premios Ingenio que buscan fomentar la innovación en Banorte-Ixe a través de impulsar y reconocer la generación continua de ideas innovadoras que impacten en la productividad y en la calidad del servicio. Existen diversas categorías, pero por primer año se incluyó la de Responsabilidad Social. Nos alegra saber que nuestros compañeros estuvieron muy comprometidos con sus proyectos, de los cuales hubo muchos ganadores como los proyectos de "tienda virtual", "localizador de cajeros", "cotizador de bolsillo", "Banorte premia tu fidelidad", entre otros ganadores <sup>(1)</sup>.

El compromiso con nuestros clientes y con México nos ha llevado a ser reconocidos nuevamente con prestigiosos galardones, como lo fue por tercera ocasión consecutiva el reconocimiento por parte de la revista *World Finance* como el "Mejor Banco Comercial 2011 en México", así como *Euromoney* como "Mejor Banco en México 2011", *The Banker* como "Banco del Año en México 2011", *LatinFinance* como "Deals of the Year 2011" por la fusión con Ixe e *Institutional Investor* como "Mejor Equipo Directivo en América Latina 2011". Asimismo por tercer año consecutivo, la Secretaría de Economía reconoció a Banorte-Ixe como una de las instituciones que brindan mayor apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas.

Durante 2011, el Consejo de Administración aprobó el pago de dividendos en efectivo por un total de \$0.52 pesos por acción en tres desembolsos durante 2011 y 2012. Este pago equivale al 18% de la utilidad neta recurrente registrada en 2010, lo cual reitera el compromiso que Banorte mantiene con sus accionistas. Asimismo, se autorizaron cambios en la política de dividendos del Grupo para otorgar un pago creciente en función del desempeño de los negocios. El pago será de 16% de la utilidad neta recurrente en caso de que las utilidades del año previo crezcan 0% a 10%, aumentará a 18% si las utilidades crecen 11% a 20% y será del 20% si las utilidades crecen más del 20%. El Grupo Financiero también colocó exitosamente en los mercados financieros el paquete accionario que detentaba Gruma por 8.8% del capital social, y logró un aumento de capital por 308 millones de acciones para realizar el intercambio accionario con Ixe. El valor de capitalización de mercado del Grupo Financiero

ascendió a casi \$100 mil millones de pesos al cierre de 2011. Esta solidez se reflejó en la ratificación del grado de inversión en las calificaciones crediticias que nos otorgan Fitch, Moody's y Standard and Poor's, todas con una perspectiva estable.

Por último, quisiera expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestros más de 19 millones de clientes por su confianza, permitiéndonos administrar activos por \$1.3 billones de pesos. Estamos comprometidos en seguir esmerándonos para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios. Quisiera agradecer también a nuestros 24 mil compañeros de trabajo por su esfuerzo y dedicación para que Banorte-Ixe continúe superándose día con día, así como a nuestros accionistas, consejeros y miembros de los órganos de gobierno, por su invaluable apoyo en aras de consolidar a Banorte-Ixe como El Banco Fuerte de México.



**Alejandro Valenzuela**

Director General de Grupo Financiero Banorte

<sup>(1)</sup> La "tienda virtual" en línea es exclusiva para clientes Banorte e Ixe en donde se ofrecerán productos a precios exclusivos y con promociones innovadoras; el "localizador de cajeros" es una aplicación que localiza la ubicación geográfica del cliente y le muestra en un mapa los cajeros más cercanos; el "cotizador de bolsillo" es una herramienta interactiva de información para los promotores donde se muestran algunas características de los productos y servicios de Banorte; "Banorte premia tu fidelidad" es un programa apoyado con una herramienta integral donde se recompensa al cliente que tenga más productos con Banorte.

# Eventos Relevantes 2011

## Premios y Reconocimientos

### **Fund Pro premió a los mejores fondos de inversión en México durante 2010.**

El 16 de marzo, *Fund Pro Platinum Performance Award 2010* reconoció a NTEGUB como uno de los mejores fondos de inversión de deuda en la categoría de Deuda Corto Plazo No Contribuyente, mostrando el compromiso de Banorte con sus clientes para brindarles una oferta competitiva de productos y servicios.



### **Reconocimientos World Finance y Euromoney.**

Banorte-Ixe fue reconocido el pasado mes de mayo por la revista *World Finance* como **“Mejor Banco Comercial 2011 en México”** y en el mes de julio, la revista *Euromoney*, en la 20ª edición de los *“Awards for Excellence”* lo distinguió como **“Mejor Banco en México 2011”**. Ambos reconocimientos fueron otorgados por los altos niveles de servicio, innovación y especialización en la atención a nuestros clientes, así como por la calidad de nuestros productos y servicios.

### **Rankings de Institutional Investor.**

El pasado mes de noviembre, la revista *Institutional Investor* publicó sus rankings al **“Mejor Equipo Directivo de América Latina 2011”** (*“Best Management Team in Latin America 2011”*), realizado mediante una encuesta a los principales analistas de mercado e inversionistas institucionales. El equipo directivo de Banorte se ubicó entre los tres mejores de México y América Latina.



### **Galardón PyME 2011.**

En el marco de la Semana Nacional PyME 2011, la Secretaría de Economía reconoció a Banorte por tercera ocasión, este año con el **“Galardón PyME 2011”**, por ser el intermediario financiero con mayor monto de colocación de crédito PyME.

### **Banco del Año en México 2011.**

La expansión lograda durante los últimos meses por Grupo Financiero Banorte a través de diversas fusiones y alianzas estratégicas fue, entre otros, uno de los elementos considerados por el jurado del Grupo *Financial Times* en México para otorgar a Banorte-Ixe el premio **“Banco del Año en México 2011”** a través de su publicación especializada *The Banker*.

### **Reconocimiento por LatinFinance.**

El pasado 19 de enero de 2012, la revista *LatinFinance* reconoció la fusión entre Banorte e Ixe con el premio **“Deals of The Year 2011”** como una de las mejores transacciones financieras y alianzas del año.

### **Incorporación al Índice IPC Sustentable.**

El pasado 8 de diciembre de 2011, GFNORTE fue incluido en el Índice IPC Sustentable de la BMV, tras haber alcanzado una adecuada puntuación en la adopción de políticas y sistemas sustentables, aunado a su condición como una de las emisoras más significativas de la Bolsa, con altos niveles de bursatilidad y liquidez. Adicionalmente, la BMV le otorgó el sello de Empresa Sustentable. 



## Convenios y Alianzas



### Convenio de colaboración con el CONAPRED

—■ El 15 de diciembre de 2011 se firmó un convenio de colaboración con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) como parte del fortalecimiento de la cultura de diversidad e inclusión laboral en la Institución. Banorte-ixc es la primera institución financiera en México que firma un acuerdo de colaboración en esta temática, demostrando que la responsabilidad social es parte de su visión y compromiso con la sociedad. ■

### Red SumaRSE

—■ En febrero de 2011, Fundación Banorte firmó el convenio de colaboración de la Red SumaRSE conformada por fundaciones y empresas regiomontanas. El objetivo de esta alianza es la reconstrucción del tejido social en comunidades del estado de Nuevo León afectadas por el desastre natural "Alex". ■

### Carbon Disclosure Project

—■ Grupo Financiero Banorte participó como signatario latinoamericano del *Carbon Disclosure Project* (CDP) en 2011. El CDP trabaja con inversionistas de todo el mundo para aumentar las oportunidades de inversión y reducir los riesgos provocados por el cambio climático.

### Acuerdo por un México Sostenible

En el mes de noviembre se firmó el Acuerdo por un México Sostenible en el cual se presentan los compromisos empresariales, las recomendaciones de política pública que suscriben las instituciones educativas, organismos de gobierno y empresas firmantes para impulsar la transición hacia una economía verde en nuestro país. ■

### Global Compact

Como parte de su proyecto de sustentabilidad, Grupo Financiero Banorte se adhirió al Pacto Mundial con el cual se compromete a hacer parte de su estrategia, cultura y operaciones, los principios de derechos humanos, laborales, medioambientales y anti-corrupción contenidos en dicho Pacto. ■



## Eventos Institucionales



Durante 2011 destacaron los siguientes eventos:

- Macro evento **Fusión Banorte-Ixe** celebrado en el Auditorio Nacional con participación de más de 9 mil colaboradores de ambas instituciones.
- **Tianguis Turístico** en el Centro de Convenciones de Acapulco donde se participó brindando todos los servicios especializados diseñados para ese sector.
- **Convención Anual de Gasolineras** en el Centro de Convenciones del Hotel Grand Velas en la Riviera Maya, en donde Banorte presentó su oferta de servicios de recepción y concentración de pagos y líneas de crédito, entre otros.
- **Homenaje a Mario Moreno Cantinflas** para honrar los 100 años del mimo de México en el Palacio de Bellas Artes, y una exposición fotográfica sobre Paseo de la Reforma.





- **Encuentro con todos los Tesoros del Sector Público** en el Museo Numismático Nacional en el Centro Histórico de la Ciudad de México.
- **Cumbre de Negocios** en donde se trataron temas relacionados con el entorno global de la economía, mercados emergentes y prioridades de políticas económicas. ■
- **Concierto de Carlos Santana** en colaboración con el Centro Fox realizado en el Estadio Nou Camp en la ciudad de León, Guanajuato, en donde se unieron esfuerzos para recaudar fondos para la educación en México. ■

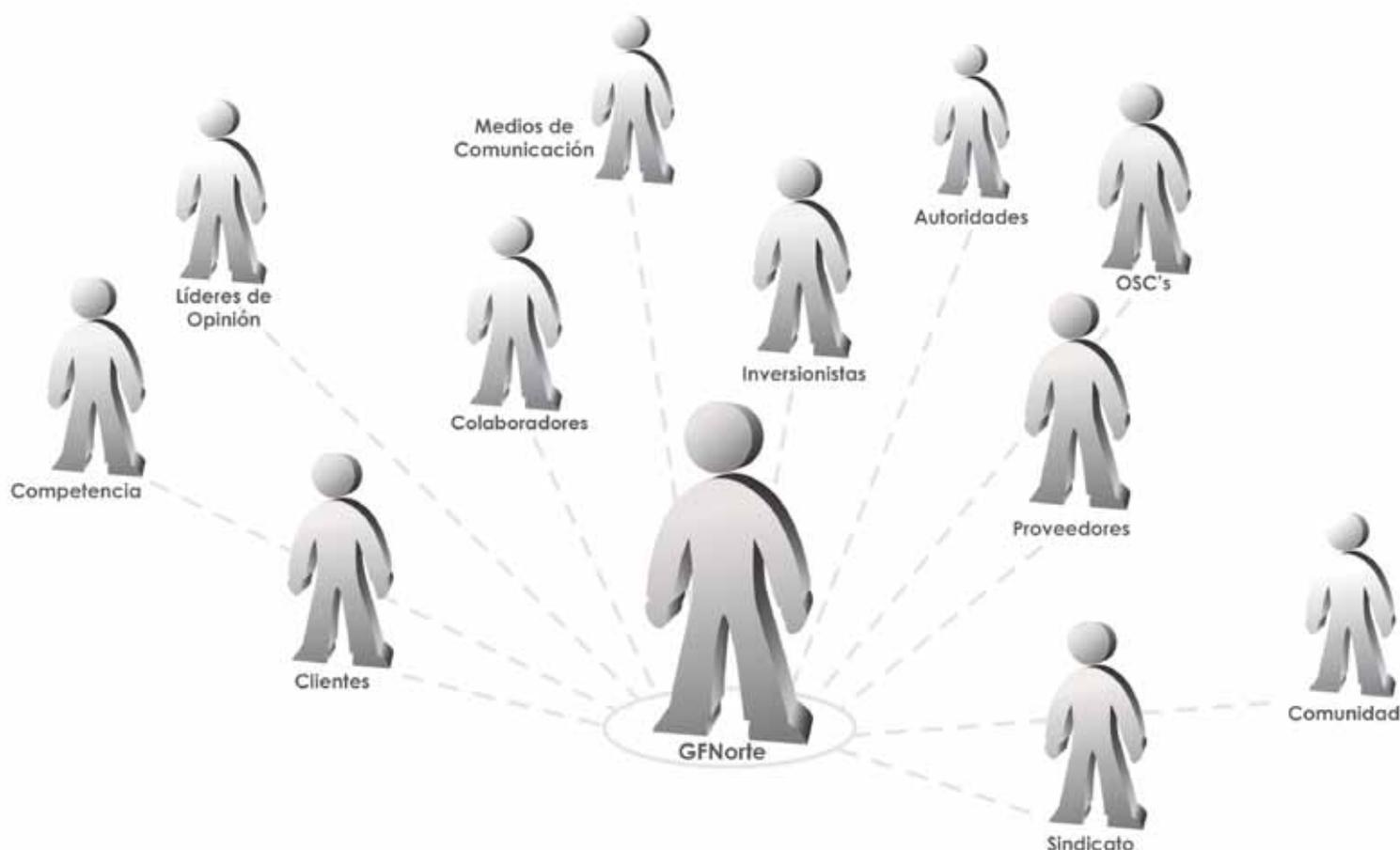
Por su parte, Ixe llevó a cabo alrededor de 140 eventos y patrocinios, dentro de los cuales destacan:

- **Juntas Semestrales de Análisis y Estrategia Bursátil.** Se realizó una gira en las distintas plazas y en las presentaciones se hizo entrega de productos artesanales buscando revestir el trabajo de los artesanos en el país. ■
- **Concierto de Alondra de la Parra.** Se llevó a cabo en el Colegio Hebreo Monte Sinaí reuniendo alrededor de 700 personas. El dinero recaudado fue entregado a la "Unión Femenina Monte Sinaí". ■
- **Concierto de Fernando de la Mora.** Organizado para clientes de negocio adquirente y usuarios de débito de la zona sur de México y Cuernavaca, reunió alrededor de 480 personas.
- **Networking Diplomático.** En alianza con la Embajada Rusa se desarrolló un programa para conmemorar los 50 años del primer cosmonauta en el espacio, el evento se llevó a cabo en el Museo de Arte Moderno en México.
- **El Invitado del Mes.** Mensualmente el área de Análisis y Estrategia Bursátil invita a una empresa distinta, con el objetivo de acercarla con los clientes y desarrollar así una mejor comunicación. ■
- **Galería Ixe.** Recibió en el año dos exposiciones, una de ellas, "Arte Joven Mexicano", permanece en exhibición. Con las ganancias recibidas, se apoyó al Fidecomiso Ixe Apoya, con la donación del 10% de sus ventas. ■



# Vínculo con Grupos de Interés

Grupo Financiero Banorte mantiene un diálogo constante con los diversos grupos de interés, atendiendo sus necesidades diarias y mejorando su interacción de manera continua.



## Clientes

*Banorte se encuentra ubicado en el tercer lugar en conocimiento de marca*

A lo largo de 2011, la dinámica comercial se mantuvo en los niveles estimados, incorporando a más de 58,000 clientes a través de la red de sucursales. A fin de año, Ixe atendía a casi 250,000 personas, 22.4% más que al cierre de 2010, de éstas, el 88% son personas físicas y 12% morales, cifra que refleja el atractivo modelo y servicio que el Banco ofrece para el segmento de altos ingresos de la población del país.

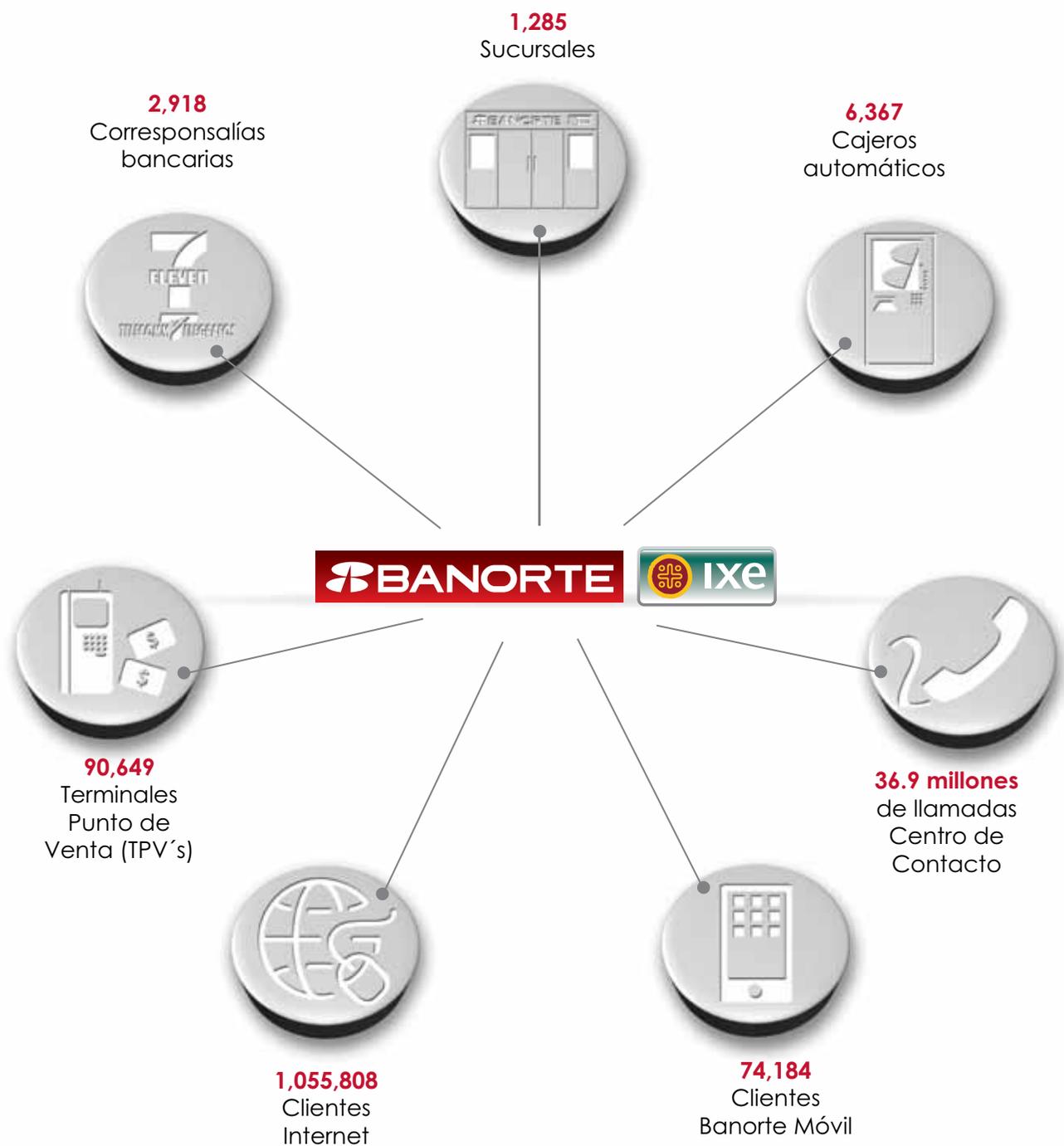
El perfil de los clientes Ixe se mantuvo sin cambios en 2011, abriendo cuentas bancarias con saldos que superan los \$20,000 pesos y sirviendo en promedio más de 4.25 familias de productos a cada una de ellas.

En 2011 Banorte mostró los mayores incrementos en sus indicadores de imagen de acuerdo a la percepción de las personas bancarizadas. Banorte se encuentra ubicado en el segundo lugar como Mejor Banco de México, a la par de otro banco. La fusión Banorte-Ixe fue un detonante para que la marca Ixe incrementara sus indicadores de conocimiento, imagen y marca.

—■ Para 2012 Grupo Financiero Banorte se compromete a mantener y fortalecer la oferta de valor que Ixe ofrece a sus clientes, mientras se alcanzan mejores niveles de eficiencia operativa. ■

## Medios de Entrega

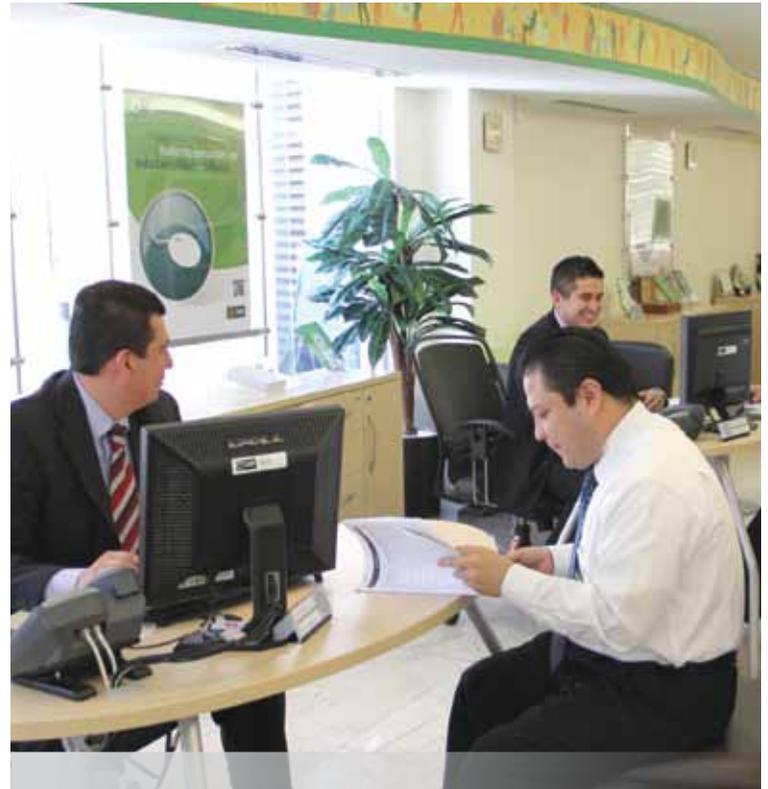
*Banorte-Ixe cuenta con la red de cajeros automáticos más importante de México, que atiende a más de 5 millones de clientes mensualmente*



En el año 2011 se inició el proyecto de eficientización y consolidación de la red de **sucursales Banorte**. La primera fase consistió en continuar la estrategia de apertura y reubicación de oficinas en mercados demandantes, al tiempo de fusionar las que contaban con mercado reducido e infraestructura limitada. Por su parte, la red de **sucursales Ixe** creció durante 2011 consolidando su presencia. Ixe abrió once nuevas sucursales, para finalizar el año con 167 oficinas en nueve ciudades.

En 2012 se pondrá en marcha la segunda fase del proyecto de eficientización, enfocada en definir modelos de sucursal tipo conforme al portafolio de servicios que ofertan y se contempla la apertura de un mayor número de sucursales Ixe en las plazas existentes y en ciudades donde GFNorte esté posicionado sólidamente.

Respecto a **cajeros automáticos**, en 2011 se consolidó la alianza estratégica con Cardtronics, incrementando la base instalada de 5,004 cajeros automáticos al cierre de 2010 a 6,162 al cierre de 2011. A esta cifra hay que agregar los 205 cajeros de la red Ixe, que a partir de la fusión pertenecen a la misma red y donde los clientes del Grupo pueden realizar todas sus operaciones. El crecimiento total respecto a 2010 tomando en cuenta ambos factores fue de un 27%.





Durante 2011 el **Centro de Contacto** brindó atención a más de 36.9 millones de llamadas de entrada y 18.5 millones de salida, manteniendo buenos niveles en los índices de eficiencia y calidad en la atención. Además, la integración de Banorte-Ixe permitió aprender de ambos modelos conservando los estándares de servicio que distinguen a la Institución.

■ ■ ■ En el segundo trimestre de 2012 se tiene contemplada la migración del Centro de Contacto a sus nuevas instalaciones en Monterrey, lo cual a su vez permitirá su integración y consolidación como centro único del Grupo Financiero. Este edificio contará con un diseño vanguardista y funcional, con tecnología de punta y con un alto sentido de responsabilidad social. Además, se seguirá trabajando en la transformación hacia un modelo de atención centrado en los clientes y sus necesidades, con procesos que permitan un mejor índice de resolución al primer contacto. ■ ■ ■

En el año 2011 el número de **terminales punto de venta** tuvo un importante incremento. El servicio tanto para el afiliado como para el cliente final fue eficiente mediante la utilización de terminales a través de Internet. Actualmente nuestro negocio adquirente es el 4to. a nivel nacional con un 11% de participación en el mercado.

■ ■ Durante el año 2011, más de un millón de clientes hicieron uso del servicio ecológicamente responsable de **Banca por Internet**, realizando más de 460 millones de transacciones a través de un menú de 80 operaciones. Los servicios brindados cuentan con una plataforma tecnológica que se caracteriza por su eficiencia y confiabilidad. La base de usuarios de Ixe Net llegó en 2011 a 113,633 personas, lo que representa el 45% de los clientes totales del banco y se realizaron 13.3 millones de transacciones por este medio, cifra 35% mayor a la observada en el año 2010. ■



A través de las corresponsalías apoyamos la bancarización y prestamos un servicio que contribuye al bienestar de miles de mexicanos de escasos recursos

Banorte se ha posicionado como un jugador muy importante en el mercado de **corresponsalías**. En 2011 se consolidó la corresponsalía de la cadena de tiendas 7-Eleven, ofreciendo a sus clientes la facilidad de realizar depósitos en cuentas de débito y crédito, así como el pago de servicios en un total de 1,327 tiendas, los siete días de la semana y en un amplio horario. Para reforzar esta consolidación, se lanzó una campaña publicitaria impulsando específicamente los servicios aplicables del banco. De igual manera, se incrementó el número de operaciones realizadas con Telecomm.



3 millones de transacciones



401 mil transacciones



Más de 74 mil clientes utilizaron el servicio de Banorte Móvil

Casi 5 millones de transacciones, más del doble que en 2010

Banorte Móvil será un canal importante en la evolución hacia el futuro de Banorte

Banorte Móvil brindó durante 2011 una solución global, eficiente, segura y sustentable a un amplio segmento de nuestros clientes, ya que su plataforma es compatible con todas las compañías prestadoras de servicios de telefonía celular en México.

Durante el primer trimestre de 2012 se presentaron desarrollos para la evolución del canal, tales como el lanzamiento del token celular, que permite a los usuarios generar sus claves de seguridad directamente en su teléfono móvil, dejando de utilizar su token físico.

# Infraestructura

## BANORTE

Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros Automáticos		TPV's		Corresponsalías <sup>(1)</sup>	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
México Sur	Distrito Federal, Estado de México	152	148	471	585	6,212	7,704	194	70
México Norte	Distrito Federal, Estado de México	140	135	563	665	6,654	8,225	265	423
Norte	Coahuila, Nuevo León	190	133	1,120	925	9,287	9,639	782	36
Oriente <sup>(2)</sup>	Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas	-	82	-	529	-	3,889	-	890
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas	145	116	720	689	7,311	6,840	207	153
Noroeste	Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa, Sonora	119	108	481	564	6,257	7,445	247	256
Frontera	Coahuila, Chihuahua, Sinaloa, Durango	59	68	387	473	3,952	5,235	104	119
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	124	122	490	625	8,637	13,257	367	383
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla, Tlaxcala	67	69	219	350	2,250	3,258	196	198
Istmo	Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz	65	67	221	299	2,075	2,657	257	263
Peninsular	Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Yucatán	73	70	332	458	5,801	7,735	127	127
<b>Total</b>		<b>1,134</b>	<b>1,118</b>	<b>5,004</b>	<b>6,162</b>	<b>58,336</b>	<b>75,884</b>	<b>2,746</b>	<b>2,918</b>

(1) Las corresponsalías se refieren a Telecomm Telégrafos y 7-Eleven.

(2) Este territorio se creó en abril de 2011.

## IXE

	Sucursales		Cajeros Automáticos		TPV's	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Distrito Federal y Estado de México	87	92	119	128	5,335	8,022
Jalisco	26	26	28	28	1,311	1,995
Nuevo León	14	15	14	15	765	985
Guanajuato	7	10	7	10	289	533
Puebla	8	9	8	9	273	567
Querétaro	7	8	7	8	447	829
Morelos	5	5	5	5	1,495	1,751
Chihuahua	2	2	2	2	95	83
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>167</b>	<b>190</b>	<b>205</b>	<b>10,010</b>	<b>14,765</b>



Red Ixe



1 México Sur



2 México Norte



3 Norte



4 Oriente



5 Centro



6 Noroeste



7 Frontera



8 Occidente



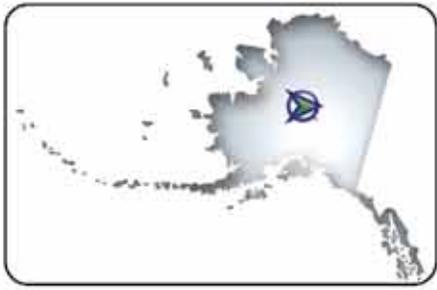
9 Sur



10 Istmo

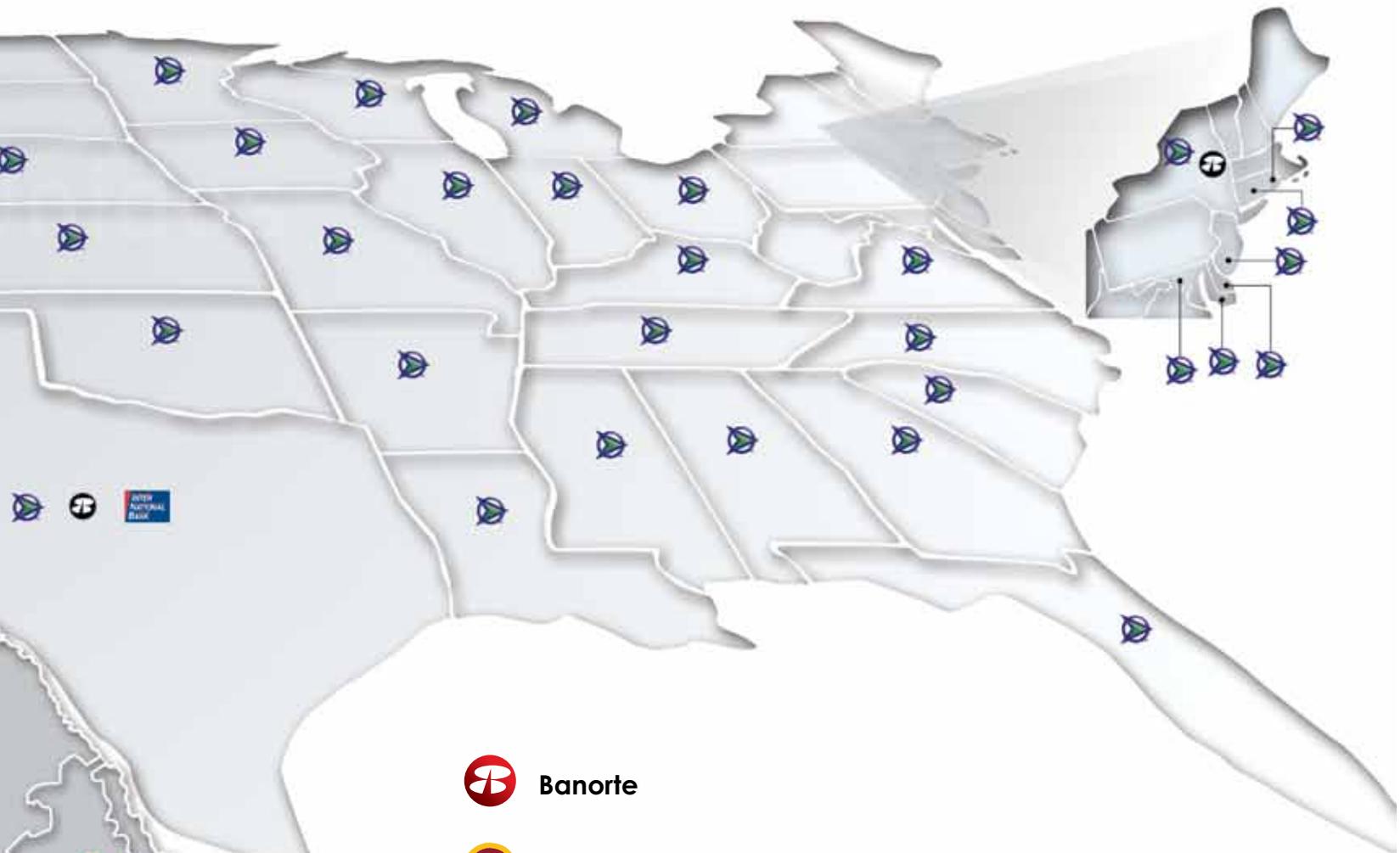


11 Peninsular



BANORTE USA	Sucursales	
	2010	2011
INB	19	20
UniTeller (Motran)	1,666	1,723
Banorte Securities	3	3

La red All Point que utiliza INB consta de 43,000 cajeros en todo Estados Unidos.  
 En el caso de UniTeller se hace referencia a agentes y en Banorte Securities a oficinas, no a sucursales en sí.



**Banorte**



**Ixe Banco**



**UniTeller (Motran)**



**Banorte Securities International**



**Inter National Bank**



## Valor de Marca

En Grupo Financiero Banorte nos esforzamos continuamente por crecer en infraestructura, en innovación y en servicios, para con ello mantenernos fuertes en la oferta que hacemos llegar a todos y cada uno de nuestros clientes. Pero también entendemos que en una economía como la actual, en la que el conocimiento está ganando una gran relevancia, se destaca cada vez más la importancia de otros elementos generadores de valor para nuestros productos y servicios. Hoy se conoce a estos elementos generadores de valor como **activos intangibles**, una nueva realidad que nos permite identificar una importante fuente de creación de valor para nuestros clientes y nuestra Institución, a través de nuestra marca.

El **valor de marca** (activo intangible) que Banorte como Institución ha logrado construir, hoy nos hace más cercanos con nuestros clientes, nos hace más relevantes para ellos. Pero también nos permite brindarles una experiencia de servicio que sea plenamente satisfactoria, y que contribuya a que nuestros clientes hagan suya la marca.

En términos de valor de marca, la prestigiada revista *The Banker*, publicó en febrero de 2012 la lista de las 500 marcas más valiosas en la industria financiera del mundo 2011. En esta lista, la marca Banorte se posicionó en el lugar número 217 con un valor de marca de 581 millones de dólares y un rating de marca de A+.

Logros como éste nos llenan de orgullo, así como el ser una institución financiera cien por ciento mexicana, que se esfuerza y trabaja por México y para los mexicanos.



## Proveedores

Con el objetivo de seguir incidiendo sobre la cadena de valor en términos de sustentabilidad, durante el año 2011 se privilegió a aquellos proveedores que, ante similar calidad y precio, tuvieran el distintivo de Empresa Socialmente Responsable o a aquellos que participaran en proyectos o causas sustentables.

Durante este año continuaron vigentes en los lineamientos de control interno, la donación de los activos en desuso de acuerdo a la normatividad interna y nuestra procuración del mantenimiento del medio ambiente en el uso y desarrollo de estrategias del Grupo.

Asimismo, en el código de conducta se incentivó al personal a utilizar prácticas de protección ambiental en el uso y contratación de recursos.

## Colaboradores

Conscientes de la necesidad de crear espacios de desarrollo y crecimiento profesional en un ambiente acorde a los valores de la Institución, durante 2011 se impulsaron los siguientes programas y actividades:

### Programa para mejorar la cultural laboral

Este programa inició tras haber obtenido el 10º lugar en el Great Place to Work para empresas de más de 5 mil empleados en 2010, con el que se busca conformar un mejor ambiente de trabajo, alineando el capital humano a la misión, visión y valores de la empresa, a fin de lograr un mayor compromiso de parte de los colaboradores el cual se vea reflejado directamente en los resultados de negocio. Durante los próximos tres años se buscará permear una nueva cultura laboral en la organización.



### Ingenio Banorte

Es un programa que busca impulsar una cultura de innovación constante a través de la promoción y el reconocimiento de ideas originales que impactan significativamente en los ingresos, ahorros, calidad de servicio y entorno social de la empresa.

En 2011, su segunda convocatoria incluyó una nueva categoría, quedando conformada de la siguiente manera:

- Ingenio Lab: Laboratorio de innovación
- Metodología de innovación radical
- Desarrollo de nuevos productos
- Responsabilidad social

Para otorgar los premios se consideraron aspectos tales como beneficios, impactos, caracterización y aportación a la cultura Banorte. La participación de este año fue extraordinaria, ya que fueron presentadas 795 ideas, cifra muy superior a las 129 propuestas en 2010.

### Ética

El desempeño ético de los colaboradores del Grupo es una preocupación constante, ya que son ellos quienes resguardan el patrimonio de los miles de mexicanos que confían en la Institución, por ello Banorte-Ixe mantiene un canal anónimo que permite presentar quejas o denuncias, buscando mantener el ambiente de confianza y objetividad que ha caracterizado a la Institución. Este sistema será reforzado en 2012 con la figura del Ombudsman de Grupo Financiero Banorte. A la par de este proyecto, se retomará el Programa "Haz lo Correcto", herramienta que facilita la notificación de comportamientos carentes de ética utilizado en Ixe y que presenta grandes áreas de oportunidad.

## Programa de Sano Desarrollo

—■ Con el fin de fomentar una cultura de finanzas sanas entre los colaboradores y contribuir a la salud financiera de la Institución, el área de Recursos Humanos creó el Programa de Sano Desarrollo que lleva a cabo las siguientes acciones:

- Impartición de pláticas sobre finanzas personales sanas que buscan dar consejos y sugerencias para la correcta administración de los recursos.
- Asesoría legal para personas con problemas de endeudamiento y alternativas viables para cubrir su deuda. ■



## Programa Paperless

*Los Champions Paperless conforman el equipo verde que ayuda en la disminución en el uso de papel como un crucial primer paso en el cumplimiento de los objetivos de reciclaje y reducción de consumo de papel y tóner*

—■ Durante el año 2011 se implementó el programa *Paperless*, que busca reducir para 2013 un 50% el consumo de papel y un 30% de tóner, tomando como base el año 2010. La primera fase del programa incluye ciertas áreas de *staff* de Banorte, la segunda fase comprende la Banca, y en la tercera fase se incluirán el resto de las áreas y otras filiales del Grupo. ■

*El ahorro de la primera fase en 2011 fue de un 19%*

—■ Se conformó el equipo de *Champions Paperless*, integrado por colaboradores de los diferentes territorios, quienes motivan a sus compañeros en la reducción del uso de papel, innovación y emprendimiento de prácticas verdes. A su vez, son responsables de la sensibilización, monitoreo y reporte del consumo de papel en su área.

La Dirección Corporativa de Responsabilidad Social junto con el área de Ingeniería de Procesos, elaboraron un taller de sensibilización ambiental y diálogo para los *Champions Paperless*, con los siguientes objetivos:

- Comunicar y sensibilizar sobre la relevancia de la responsabilidad social como forma de adaptación.
- Desarrollar conocimientos, habilidades, compromiso y motivación en *Paperless*.
- Establecer un diálogo con los colaboradores (*Champions*) a fin de recabar ideas y/o iniciativas para la detección de riesgos, oportunidades, mejora continua; así como para el logro de objetivos.
- Inducir la sustentabilidad en las actividades de los colaboradores.
- Promover el actuar responsable en los colaboradores para lograr cambios de conducta. ■

## Carrera 5K del Centro de Contacto

—■ El 21 de mayo de 2011 se llevó a cabo la carrera 5K del Centro de Contacto en las instalaciones del Parque Niños Héroes en Monterrey, Nuevo León. Derivado de la carrera, se sembraron 60 árboles de la región para contrarrestar el daño que las heladas provocaron en los árboles del parque. ■



## Programa de Sustentabilidad INB

—■ En 2011, Inter National Bank (INB), subsidiaria de GFNorte con base en McAllen, Texas, incorporó prácticas ambientales que incluyeron:

- Uso de videoconferencias, lo que significó una disminución en el número de viajes.
- Uso de sensores para el control en el apagado de luces.
- Sistema de acondicionamiento de aire que se utiliza únicamente en horas de oficina.
- Programa para reciclaje de papel triturado y latas de aluminio.
- 60% de los clientes reciben estados de cuenta de manera electrónica, lo que ha significado un considerable ahorro de papel.

La meta para 2012 es trabajar en conjunto con el equipo de Responsabilidad Social para mejorar los esfuerzos, integrar nuevas prácticas y realizar mediciones como parte de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. ■

## Sistema de Gestión Social y Ambiental

—■ En el marco de la asociación entre el International Finance Corporation (IFC) y Banorte, se ha diseñado un Sistema de Gestión Social y Ambiental (SEMS, por sus siglas en inglés). El SEMS busca que las actividades de una institución financiera cumplan con estándares socio-ambientales a través de un proceso que identifica y asigna a los proyectos un nivel potencial de riesgo.

Este sistema de gestión inició operaciones en enero de 2012 y se basa en los cuatro principios de la política ambiental de Banorte:

- Alcanzar el desarrollo sustentable.
- Atender a la responsabilidad social en la búsqueda del rendimiento en la inversión.
- Transmitir la conciencia del desarrollo sustentable mediante la operación del banco.
- Integrar la protección ambiental en la operación del banco.

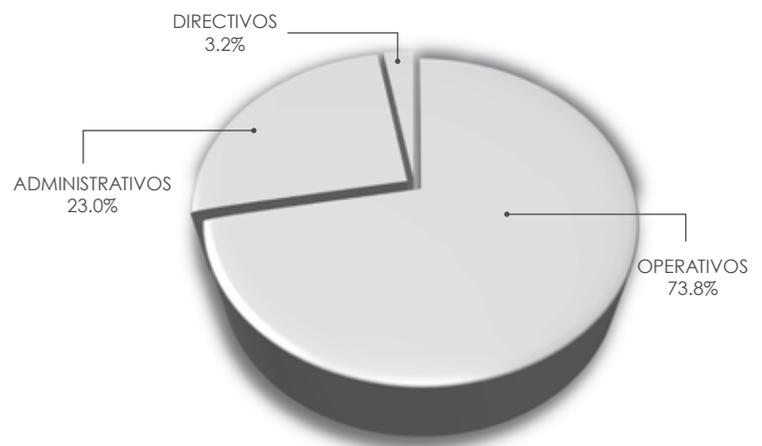
A través de la implementación del SEMS, Banorte busca convertirse en una institución financiera innovadora y pionera en materia de evaluación de riesgos socio-ambientales en México. ■

## CIFRAS SOCIALES 2011

Número total de colaboradores de planta GFNorte  
**24,015**

Número de colaboradores cubiertos por contrato colectivo <sup>(1)</sup>  
**4,848**

### Colaboradores Totales por Nivel Laboral



Colaboradores capacitados en cursos presenciales <sup>(2)</sup>  
**12,087**

Colaboradores capacitados en cursos e-learning  
**15,527**

Inversión en capacitación (pesos)  
**97,107,312**

Número de cursos <sup>(2)</sup>  
**1,062**

(1) Sólo considera Banorte-Ixe.

(2) Incluye Generali.



## Comunidad

—■ Banorte-Ixe busca retribuir de forma constante a la sociedad, por ello dirige esfuerzos a desarrollar iniciativas que le distingan como una institución que ofrece mucho más que servicios financieros. Asimismo, diseña estrategias para acercarse a los diversos grupos de interés, principalmente a las comunidades más desfavorecidas. ■

### Súmate: Unidos multiplicamos esfuerzos

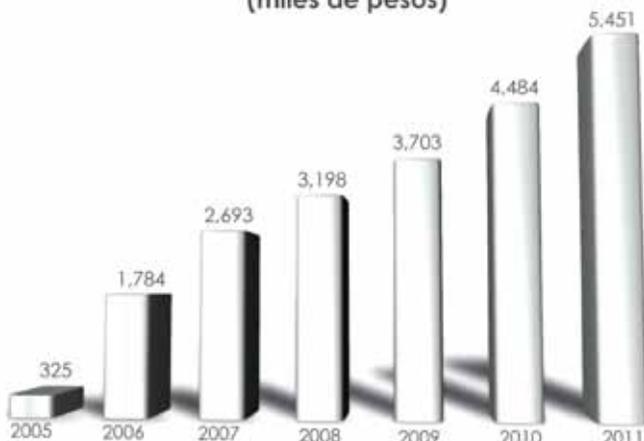
*Se busca impactar con donativos, en fondos de contrapartida de los colaboradores con la empresa, en la población más vulnerable*

—■ Súmate es el fideicomiso a través del cual las aportaciones voluntarias realizadas por los colaboradores de Banorte-Ixe benefician a niños, adolescentes y adultos mayores que se encuentran en situación de vulnerabilidad. El fideicomiso surgió a partir del programa Ixe Apoya (2005), donde la operación y administración del fideicomiso estaba regulada por los colaboradores voluntarios que conformaban el Comité Técnico.

Fundación Banorte participa activamente en toda la planeación, organización, políticas y procedimientos del programa. Igualmente, aportará recursos económicos a las causas seleccionadas por el Comité de colaboradores.

Súmate buscará permear la conciencia social y la cultura filantrópica de forma individual y colectiva en toda la Institución y su manejo y administración serán guiados por colaboradores voluntarios que no posean un cargo a nivel directivo. ■

**TOTAL DE DONATIVOS AL AÑO**  
(miles de pesos)



## Educación Financiera

*1,486 personas capacitadas*  
 ■  
*129 voluntarios instructores*  
 ■  
*20 escuelas en Colima y Querétaro*  
 ■  
*2 universidades en el Distrito Federal*

—■ Reconociendo las desafortunadas consecuencias que trae consigo la ausencia de educación financiera en el país, GFNorte ha asumido el gran reto de acercarle a más personas las herramientas necesarias para ampliar el conocimiento que se tiene sobre el tema e impactar de manera positiva en las finanzas de más familias mexicanas.

Por ello, mediante el trabajo voluntario de sus colaboradores, el Grupo se ha vinculado con diversas asociaciones e instituciones educativas a fin de contribuir en el fortalecimiento de la cultura financiera en México.

Durante 2011 se realizaron diversos talleres:

- Jornada escuelas públicas primarias.
- Jornada "Juntos por la Educación Financiera Banorte-Ixe Universidad Anáhuac".
- Jornada "Día del Ahorro Infantil" Banorte-Ixe y ABM.
- Taller de Finanzas Familiares.
- Taller Universidad Iberoamericana. ■



# Acciones BANORTE Ixe

## Acciones Banorte-Ixe

Este programa tiene como objetivo impulsar la integración de los colaboradores sensibilizándolos y fomentando la conciencia sobre los problemas sociales, medioambientales y de educación en México.

Dentro de este proyecto de voluntariado corporativo, se llevó a cabo la actividad "Jugando, jugando y con Banorte-Ixe ayudando", la cual consistió en recolectar juguetes nuevos para donarlos a niños internados en Hospitales Públicos Infantiles y Casas Hogar de todo el país el pasado 6 de enero. Fundación Banorte tuvo una relevante participación al ofrecer pláticas de sensibilización, localización de organizaciones, recomendaciones para la efectividad del programa, ideas y asesoría. En total se recaudaron 34,009 juguetes, entregados por 822 voluntarios, lo cual significó un incremento en la participación de más del 70% en comparación con el año anterior.

En 2012 se fortalecerá el patrocinio de causas en beneficio de la comunidad mediante la construcción de redes de proyectos vinculados con nuestra área de negocio. Todas las solicitudes serán evaluadas por el área de Responsabilidad Social quien a su vez las canalizará al Comité de Evaluación, en donde se emitirá la decisión final basándose en la rentabilidad del proyecto propuesto.



## Fundación Banorte

Establecida el 6 de abril de 2005, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de niños, adolescentes, jóvenes, mujeres y adultos en plenitud en situación de vulnerabilidad por condiciones económicas, sociales, de salud o fenómenos naturales; mediante donativos, acciones, alianzas y transmisión de conocimientos que apoyen a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) en los rubros de:

- Asistencia social
- Desarrollo comunitario
- Desastres naturales
- Desnutrición infantil
- Derechos humanos
- Discapacidad
- Educación
- Equidad de género
- Fortalecimiento institucional
- Medio ambiente y sustentabilidad
- Salud

Durante 2011 Fundación Banorte:

- Otorgó donativos a 130 organizaciones de todo el país.
- Benefició directamente a 1,571,165 personas.

Fundación Banorte, como toda fundación empresarial, guía, apoya y fomenta todas las acciones e iniciativas de filantropía,





altruismo, generosidad y responsabilidad social dirigidas a la comunidad interna y externa del Grupo.

Es un vehículo que orienta inquietudes, organiza la generosidad, sensibiliza en temas filantrópicos y es una plataforma de vinculación con causas y organizaciones públicas y privadas cuyo objeto sea el bien común.

#### *Desnutrición Infantil*

El programa Nutre-Fácil Maseca, en conjunto con Fundación Gruma, es una respuesta para disminuir la desnutrición infantil en los estados que muestran los más altos índices de esta problemática.

Durante 2011 continuó su labor mediante alianzas estratégicas con SEDESOL en Nuevo León; DIF's estatales de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Tabasco, Yucatán; en Veracruz con los DIF's municipales de Boca del Río, Cosoleacaque, Fortín de las Flores, Hueyapan, Orizaba, San Andrés Tuxtla, Tuxpan y Veracruz; y con la Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Cáritas Puebla.

Resultados:

- 2,820,000 sobres entregados del suplemento alimenticio.
- Casi 10 mil niños beneficiados diariamente.
- Presencia en comunidades remotas y con alta marginalidad.
- Integración de casi 30 mil familias beneficiadas con Nutre-Fácil Maseca.

El reto para 2012 es beneficiar a 14 mil niños diariamente, ayudar a más estados con altos índices de desnutrición y llegar a las comunidades más apartadas que no cuentan con apoyo de otros programas sociales. ■



## Desastres naturales

—■ Para responder rápidamente a las necesidades de las poblaciones afectadas por fenómenos naturales, Banorte y su Fundación desarrollan campañas para asistir o beneficiar a los damnificados, tanto en su estadía en albergues como en la recuperación de sus pérdidas o la reconstrucción de las comunidades afectadas.

En 2011 se dio continuidad al compromiso de reconstruir las comunidades afectadas por el paso del huracán "Alex" en los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas.

## Fortalecimiento institucional

Fundación Banorte continúa impulsando el fortalecimiento de las OSC's e instituciones públicas vinculadas al desarrollo social y el sector filantrópico, con el auspicio a encuentros y congresos de capacitación; impartición de asesorías, conferencias y talleres; participación en foros y seminarios especializados, así como en profesionalización de sus órganos de gobierno, planes de desarrollo, campañas de procuración de fondos y de comunicación, organización de sus voluntarios, principalmente.

En este renglón, Fundación Banorte otorgó becas para que integrantes de OSC's asistieran a encuentros encaminados a su fortalecimiento. Algunos de estos fueron:

- Programa "Impacto Social, Evaluación de Proyectos Sociales" en Cozumel, Ciudad Juárez y Ciudad de México.
- Encuentro Anual de PROCURA "Construyendo el Consejo, un viaje seguro hacia donativos mayores".
- XV Reunión Anual del Cemefi "Sociedad Civil en lo Público".

Se participó como ponente en 25 encuentros y foros especializados del sector filantrópico en 8 estados del país y uno en la ciudad de San José de Panamá. ■

## Acciones ambientales

### Agua

—■ GFNorte es consciente de la situación de estrés hídrico que están padeciendo ciertas regiones del país. Es por ello que trabaja en alternativas que permitan un mayor uso eficiente del agua. Como parte de estos esfuerzos, se adoptó el Acuerdo por un México Sostenible y, en 2012, formaremos parte de su Comité de Agua, el cual busca promover el uso eficiente y fomentar la cultura de dicho recurso.

Durante 2012 se mejorarán los sistemas de monitoreo y control de uso del agua a fin de detectar áreas de oportunidad y mejora.

### Energía

Con el propósito de contribuir a la generación de energía verde, inició el programa piloto de implementación de celdas fotovoltaicas. Se instalaron celdas en dos sucursales, ubicadas en Querétaro y León. Las celdas empezaron a captar energía en noviembre de 2011. Los beneficios esperados son un ahorro en el costo del consumo de energía eléctrica y la reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero-CO<sub>2</sub>.

### Emisiones

Los datos relacionados a las emisiones de carbono de GFNorte para el año 2011 (*Investor CDP 2012*), estarán disponibles en la página oficial del *Carbon Disclosure Project* en las fechas determinadas por dicha organización.

### Residuos

Desde 2008 Ixe lleva a cabo un proyecto de recolección y separación de residuos en los edificios corporativos ubicados en Sevilla 40, Torre Mayor y Campos Eliseos. En 2011, se recolectaron y separaron aproximadamente 6,360 kilos, los cuales fueron puestos a disposición de la Fundación San Ignacio de Loyola. ■



### CIFRAS AMBIENTALES 2011

Estados de cuenta enviados vía electrónica	1,816,305
Videoconferencias	31,187
Ahorros en energía eléctrica <sup>(1)</sup>	6,070,431 Kwh ahorrados
Recolección y separación de residuos	6,360 kgs (aproximadamente)
Papel enviado a reciclaje	461,470 kgs
Retorno económico por recicle de papel (pesos)	\$917,884

(1) Considera Banorte, Casa de Bolsa, Arrendadora y Factor, UniTeller.

**Retos 2012**



Considerar a todos los grupos de interés en términos de responsabilidad social, permitirá a la Institución alcanzar un mejor desempeño en este ámbito, por lo que se buscará crear relaciones sustentables con los grupos de interés a largo plazo.

# Estrategia y Resultados

## Integración Ixe



### El por qué de la fusión

Grupo Financiero Banorte e Ixe Grupo Financiero acordaron unirse para crear el tercer grupo financiero más grande de México, ofreciendo una propuesta de valor única para sus accionistas, clientes y colaboradores a través de un modelo de banca que abarca los segmentos Masivo, Premium y Mayorista. La fusión fue reforzada con la campaña "Dos mexicanos se unen para ser un mexicano más fuerte", la cual resalta de qué manera la fusión ha sido un ejemplo de trabajo, esfuerzo y unión que busca fortalecer al país.

A continuación se muestran tres aspectos relevantes derivados de la integración:

#### 1. Creación de valor económico a través de sinergias

Al inicio de 2011, la integración de Banorte-Ixe era un proyecto con grandes expectativas surgido de la fusión de dos de los principales bancos mexicanos que resultó en nuestra consolidación como el tercer Grupo Financiero del mercado mexicano y el primero de capital nacional.

Gracias al trabajo conjunto de ambas organizaciones, durante 2011 se lograron confirmar los objetivos económicos

inicialmente establecidos y obtener las sinergias esperadas durante el primer año.

#### —■ 2. Hacia una nueva cultura organizacional

Uno de los objetivos principales de la fusión es la mejora del *pool* de talento, el cual retoma lo mejor del capital humano de Banorte e Ixe, combina el modelo de innovación de Ixe con la eficiencia de Banorte y desarrolla un modelo operativo líder mediante la adopción de las mejores prácticas de ambas organizaciones.

A lo largo de los más de ocho meses de integración, se ha profundizado en la fusión de talentos, permitiendo mejorar el **ADN de Grupo Financiero Banorte** que se ha puesto de manifiesto en:

- Gestión y mejora del talento:
  - Mantenimiento y retención del personal clave en las áreas de negocio.
  - "Sangre nueva" liderando áreas clave de soporte.
- Innovación de negocio mediante el lanzamiento de proyectos de reingeniería.
- Aprovechamiento de las mejores prácticas de ambos Grupos.

A partir de la fusión Banorte-Ixe surgió el área de **Cultura Organizacional**, la cual busca dar continuidad a los programas que de manera exitosa conformaron la cultura Ixe, adecuándolos a la nueva realidad del Grupo. Su conformación se realizará en distintas fases y se llevarán a cabo diversos programas, entre los que destaca "Da un Sí", programa de reconocimiento institucional desarrollado en Ixe que busca distinguir la excelencia y la calidad del trabajo de los compañeros. El objetivo es destacar el trabajo extraordinario de los colaboradores, es decir, aquellas actividades que superan las expectativas y que marcan una diferencia en el quehacer cotidiano.



con personas con algún tipo de discapacidad en su plantilla, ayudó a crear el **Programa Banorte-Ixe Incluyente**, cuyo objetivo principal es garantizar la inclusión a futuros aspirantes, pero también ofrecer un plan de carrera a los colaboradores con discapacidad que actualmente trabajan en las diferentes áreas de Grupo Financiero Banorte.

Hoy en día, la plantilla cuenta con 29 colaboradores que presentan algún tipo de discapacidad (visual, motriz o auditiva) y participan en las áreas de Conmutador, Ixe Directo, Ixe Net, Calidad, Automotriz, Responsabilidad Social, Reclutamiento y Selección y Direcciones Regionales Comerciales. ■



Asimismo, la nueva cultura organizacional considera como parte fundamental los aspectos de diversidad e inclusión, lo que impulsó el surgimiento de Banorte-Ixe Incluyente.

En 2008 nació en Ixe el Programa de Inclusión Laboral con la intención de captar mayor talento para conformar los equipos de trabajo, bajo este criterio se abrieron las puertas a personas con discapacidad en diferentes áreas del Grupo. Este antecedente, y el hecho de que Banorte contaba ya

■ Una vez realizada la fusión y con base en la riqueza de la experiencia, el área de Recursos Humanos planteó el desarrollo de un **Proyecto de Transformación** que busca ofrecer un servicio más apegado a las necesidades de las distintas áreas y que repercuta en una mejora en la calidad del servicio a los clientes. La gestión de este proyecto se apoyará en el uso de una plataforma tecnológica que comprende un servicio de redes sociales internas. ■

*"Las oportunidades que se nos dan a las personas con discapacidad visual en Banorte-Ixe, son crecer como persona, difundir la cultura mexicana, sensibilizar al ser humano pero sobre todo abrir más puertas para otras personas con alguna discapacidad y mostrar y demostrar que sólo tenemos una característica y no un obstáculo para escondernos y tener una MEJOR vida CON calidad."*

*Erika Ortíz Nava, colaboradora de Ixe Directo*

### 3. Una nueva Casa de Bolsa



*En 2011 Casa de Bolsa Banorte-Ixe se consolidó como:*

***1er** emisor de deuda de corto plazo*

***3er** operador de mercado de dinero medido por la operación de reportos a un día*

***4to** administrador de sociedades de inversión de deuda en el sistema financiero*

2011 fue un año de grandes retos derivados de la fusión y de la incertidumbre en los mercados financieros del mundo. Las decisiones de inversión se vieron afectadas de manera importante por la gran volatilidad en los mercados, la crisis de deuda soberana que afecta a varios países de la Unión Europea, la débil recuperación de la economía estadounidense y las presiones inflacionarias en algunos países emergentes.

Tras la fusión de Grupo Financiero Banorte e Ixe, el área de Casa de Bolsa de ambas instituciones operó de manera independiente. Sin embargo, en 2011 se sentaron las bases para consolidar la posición de Banorte-Ixe como un actor líder en el sector financiero y bursátil de México. Se llevó a cabo la unificación de las plataformas tecnológicas, de negocios y de las diferentes culturas organizacionales de las Casas de Bolsa de Banorte e Ixe, proceso que culminó en la fusión de ambas instituciones en enero de 2012.

La combinación de estas plataformas altamente complementarias ha hecho de Banorte-Ixe uno de los principales actores en el ámbito bursátil con:

- Importante participación en los negocios de financiamiento corporativo.
- Operaciones de capitales.
- Banca patrimonial y privada.
- Sociedades de inversión.
- Activos bursátiles en administración.

A partir del 1 de enero de 2012 la operación de Casa de Bolsa Banorte e Ixe Casa de Bolsa se unificó para dar surgimiento a Casa de Bolsa Banorte-Ixe. El negocio bursátil de Banorte-Ixe en su conjunto contaba con un total de activos de clientes en custodia de \$497mil millones de pesos al cierre de 2011, y una base total de 40,427 cuentas de inversión.

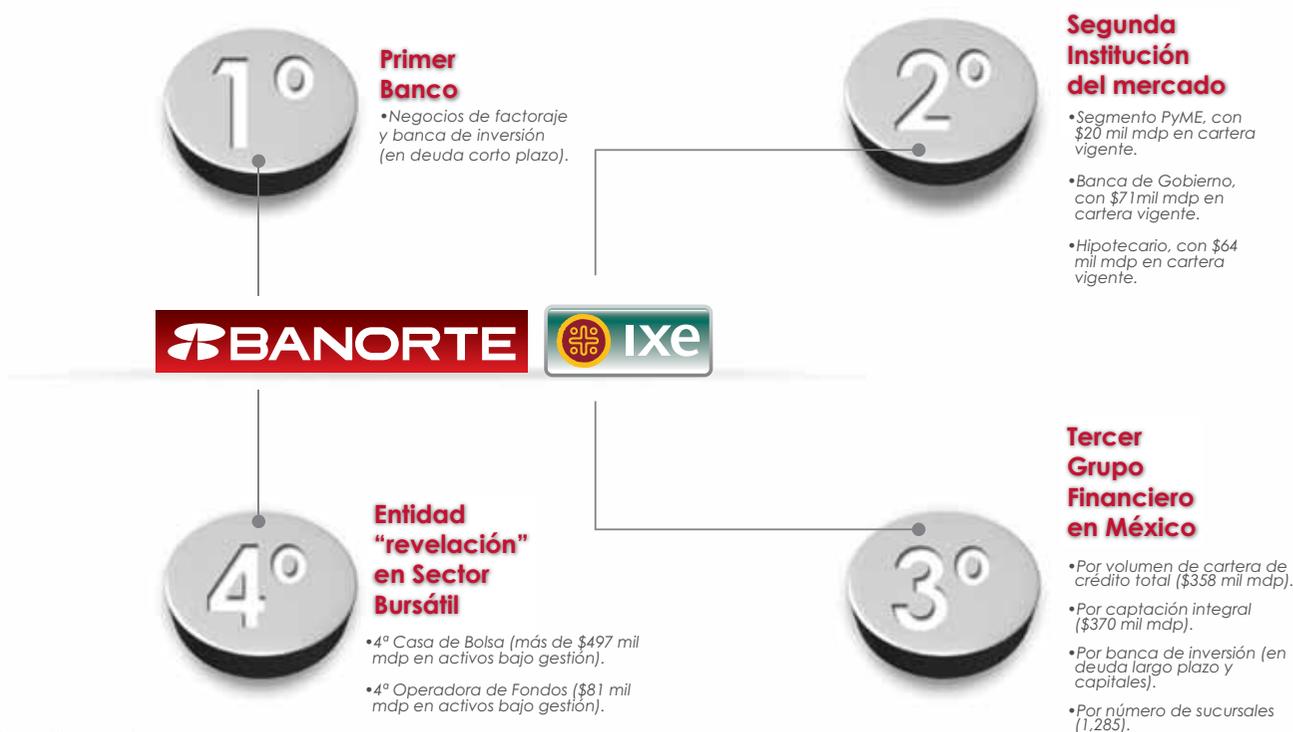
Durante 2012 se tiene previsto continuar con el desarrollo y mejora de la plataforma de negocios del Grupo Financiero a fin de consolidar a la Institución como líder en el país y hacer frente a la creciente competencia en el sector.

## Resultados de la integración Banorte-Ixe

A pesar de la complejidad del proyecto de integración y de un entorno caracterizado por su extrema volatilidad, los logros alcanzados en 2011 superaron cualquier expectativa.

- Se demostró la capacidad de la Institución para afrontar los retos que supone crear el tercer grupo financiero de México.
- Se alcanzó la escala necesaria para potenciar el desarrollo futuro.
- Se está próximo a cumplir los objetivos de la fusión:
  - Fijar la estrategia del Grupo que permita la implementación de una propuesta de valor diferencial para los clientes.
  - Asegurar la presencia de talento.
  - Maximizar el valor para el accionista.

Lo anterior permite confirmar que el nuevo Grupo es más que la suma de las partes y que está mejor preparado para enfrentar los retos actuales y futuros.



mdp: millones de pesos.

## Percepción respecto a la fusión Banorte-Ixe

Los resultados de las iniciativas llevadas a cabo para conocer la perspectiva de los clientes respecto a la fusión Banorte-Ixe muestran una percepción muy positiva, ya que de manera individual, cada una de las instituciones posee y aporta atributos y valores que, unidos, dan como resultado una institución única en equilibrio de fuerzas.

■ Otro de los puntos positivos observados por los clientes del Grupo, es el fortalecimiento de la banca mexicana frente la banca extranjera que opera en México, lo cual brinda un sentido de pertenencia y orgullo, además de incrementar la seguridad por contar con una institución sólida y confiable para el resguardo de su patrimonio. ■

## Retos y próximos pasos

2012 será un periodo para concretar sinergias y experiencias, y para potenciar capacidades que mejoren la propuesta del Grupo bajo objetivos claramente especificados:

- Alcanzar las sinergias que permitan obtener los objetivos de rentabilidad de la fusión con Ixe.
- Lograr un mayor acercamiento con los clientes mediante el uso de medios tecnológicos que permitan ofrecerles un mayor número de productos y servicios acorde a sus necesidades.
- Revisar la estrategia para alcanzar un *back-office* único, manteniendo al mismo tiempo la red de sucursales de Ixe operando de manera independiente.
- Consolidar la red de Ixe en localidades en donde no tiene presencia.
- Cumplir con la integración de los negocios de tarjeta de crédito y concluir con los temas pendientes del modelo de control único.
- Ser el referente en el mercado mexicano.

## Desempeño Operativo

### Sector Banca

Durante 2011, Ixe Banco inició los procesos de integración a Grupo Financiero Banorte, respetando y fortaleciendo su estrategia de perfilamiento y atención a clientes. La mayor parte de los procesos operativos y de servicio a clientes se integraron a la plataforma Banorte, lo cual permitió incrementar significativamente las sinergias con el Grupo Financiero y al mismo tiempo conservar los estándares de calidad y servicio que el cliente Ixe exige.

En 2012 el principal reto será concluir satisfactoriamente con la migración de las principales plataformas tecnológicas de Ixe a Banorte, a fin de incrementar los niveles de eficiencia operativa y robustecer el catálogo de productos y servicios que Ixe Banco ofrece a sus clientes.

### Crédito Hipotecario

Durante 2011 se lanzaron al mercado nuevos productos. Los productos con mayor aceptación fueron: Hipoteca Accesible Banorte e Hipoteca Elite Banorte.

En el año se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Mejora y automatización de los procesos operativos para facilitar trámites y asegurar mayor agilidad en el otorgamiento del crédito.

- Incremento de la participación en el programa institucional de créditos a empleados de Pemex, con 76% de financiamientos otorgados.

Para 2012 GFNorte prevé apoyar destinos adicionales a la compra de casas nuevas y el lanzamiento de nuevos productos que permitan mantener el liderazgo en este segmento.

### Crédito de Nómina

La colocación del producto Crédito de Nómina tuvo una constante comunicación a través de campañas estacionales y esquemas promocionales tales como "Duplica tu Crédito", además de estrategias segmentadas de créditos preautorizados y la habilitación de cajeros automáticos para solicitar la consulta en buró de crédito para envío de ofertas personalizadas.

—■ En 2012 Crédito de Nómina fomentará el uso de medios electrónicos e incrementará la penetración de nuevos créditos, cuidando la calidad del portafolio para mantener el índice de cartera vencida entre los más bajos del mercado. ■———

**AHORA  
 NÓMINA  
 BANORTE  
 DUPLICA  
 TU  
 CRÉDITO**

**Solicita ya tu Crédito de Nómina**  
 y al obtenerlo participas automáticamente  
 en la promoción mensual para ganar  
**la misma cantidad del crédito que recibiste.**

Así Banorte premia y reconoce la lealtad de los mexicanos.

Cambia tu Nómina a Banorte.

**BANORTE**  
 EL BANCO FUERTE DE MEXICO

www.banorte.com



*Tarjeta de Crédito*

En 2011 se mejoró la competitividad con productos innovadores como la Tarjeta Banorte Infinite y el incremento en la colocación de la Tarjeta Banorte Platinum, a fin de fortalecer la posición del Grupo en el segmento de altos ingresos de la población.

■ Se fortaleció la oferta de la Tarjeta de Crédito Mujer Banorte incorporando atributos relacionados con: ■

- Salud y belleza
- Familia
- Crecimiento personal
- Deporte

El programa de lealtad Recompensa Total Banorte mantuvo catálogos especializados por producto e incorporó servicios tales como la agencia de viajes virtual "Explora Banorte".

Se reforzó el posicionamiento del portafolio a través de la campaña "Yo Soy" cuyo eje rector fueron los beneficios más representativos de cada producto. Como parte de la estrategia para incentivar el uso de las Tarjetas Banorte se lanzó a fines de año la campaña "Vive un fin de año inolvidable con tus Tarjetas Banorte", la cual regaló viajes y premios.

A través de su subsidiaria Ixe Tarjetas, Ixe Banco colocó más de 101 mil nuevas tarjetas de crédito, más de la mitad en clientes Ixe, quienes recibieron un producto innovador y con grandes beneficios, tales como la campaña de fin de año "De Mí para Mí" y el programa de recompensas "Unlimited Awards", los cuales son únicos en el mercado mexicano por el valor que otorgan a sus usuarios.



### Crédito Automotriz

Se reactivó el financiamiento para vehículos seminuevos con la inclusión de coberturas adicionales en el seguro de auto. En materia de transparencia y cumplimiento a disposiciones regulatorias se logró la calificación perfecta en el índice del producto de la CONDUSEF.

En 2012 GFNorte buscará alianzas comerciales con armadoras y grupos de agencias automotrices para generar mayor valor agregado y acelerar el crecimiento del área. Se buscará mantener la calidad de la originación y conservar el mejor índice de cartera vencida del mercado, alcanzando un crecimiento sustentable para este producto.

### Captación Personas Físicas

Para el segmento de altos ingresos, durante 2011 Banorte dio a conocer la Cuenta Edición Especial Banorte y el Pagaré Altos Rendimientos.

Se innovó en una promoción de "Regalo Inmediato" que premia la apertura de una cuenta o el incremento de saldo. En la campaña "Viaja Gratis con Banorte", se sortearon viajes diarios a una playa mexicana.

Dada la importancia de fomentar el ahorro en el segmento de los menores de edad, se desarrollaron diversas campañas promocionales a través de una alianza estratégica con Disney, logrando otorgar más de 15,000 premios por la apertura o incremento de saldos en la cuenta Suma Menores.

Se impulsó de manera estratégica el Pagaré Banorte a través de campañas estacionales con la oferta de bono por permanencia (Pagamás) y sobre tasa (Ganamás), a través de una herramienta para invertir de forma segura y con rendimientos garantizados.

Se dio seguimiento al programa Mujer Banorte a través de campañas de activación y promoción, otorgando tres meses de membresía gratuita.

*Banorte ha adoptado desde 2011 la tecnología chip en sus tarjetas de débito, lo cual ayuda a prevenir y evitar fraudes*

En 2012 Banorte espera incrementar la captación de Personas Físicas a través de productos y servicios desarrollados con el enfoque "Visión Cliente". La meta es contar con una oferta diversificada de estrategias de atracción, retención y venta cruzada para incrementar la rentabilidad por cliente. En





## Empresas

—■ GFNorte renovó su compromiso con México al ofrecer una gama de productos y servicios para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Dicho compromiso se fortaleció a través de la fusión con Ixe, llegando a contar con una oferta integral para mayor beneficio de los clientes.

Durante el ejercicio 2011 la colocación de la Tarjeta de Crédito Empuje Negocios creció 102%, alcanzando las 18,671 tarjetas.

Captación a Plazo el objetivo es mantener una oferta de productos atractiva con fáciles canales de contratación e incrementar la participación del Grupo en cada segmento de la población, en particular el de altos ingresos.

En 2011, la presencia geográfica de Ixe se extendió a dos nuevas ciudades: Celaya e Irapuato, con lo cual se cumplió con las expectativas de captación en distintas regiones del país. Durante 2012, Ixe mantendrá el crecimiento diversificado de la franquicia a fin de llevar a más lugares los beneficios de este único modelo de banca.

La Captación a la Vista representa el 35% de la captación tradicional del Banco, mientras que el 65% restante está representado por Captación a Plazo, apoyada en un catálogo muy atractivo de fondos e instrumentos de inversión.

Al cierre de 2011, la captación integral de Ixe Banco llegó a \$49,100 millones de pesos, lo que representó un crecimiento del 13.8% respecto al cierre de 2010, se continuó así con la tendencia favorable observada en la captación integral de Ixe en los últimos años.



**Ixe Cuenta**  
Lo tiene todo.



**Ixe Cuenta Premium**  
Lo mejor de dos mundos.

El incremento en la captación de recursos se logró a través del posicionamiento de los dos productos eje del Banco: Ixe Cuenta e Ixe Cuenta Premium, los cuales dan acceso a toda la gama de servicios e inversiones para atender las necesidades de cada cliente.



En 2011 Grupo Financiero Banorte logró nuevamente una posición destacada en el mercado nacional apoyando a las pequeñas y medianas empresas en su crecimiento a través de líneas de crédito para capital de trabajo y adquisición de activos fijos. El saldo total de la cartera de crédito otorgada por Banorte a las PyMEs ascendió a más de \$20 mil millones de pesos, creciendo un 23% durante el año.

Crediaactivo Empleo es un innovador producto financiero que contempla una disminución en la tasa de colocación del crédito de tres puntos porcentuales toda vez que la micro, pequeña o mediana empresa genere tres nuevos empleos formales y de carácter permanente. En 2011 el programa tuvo un incremento de 21%, gracias a lo cual el Grupo ha logrado participar en el crecimiento de los negocios PyME financiando a empresas proveedoras de gobierno, generadoras de nuevos empleos, exportadoras, generadoras de divisas, constructoras, turísticas o afectadas por desastres naturales en zonas de alto impacto. ■



Durante 2011 se beneficiaron los primeros 250 clientes Banorte-Ixe inscritos en el proceso para la obtención del distintivo ESR del CEMEFI, obteniendo un descuento del 30% sobre las cuotas publicadas cuando el pago se realizó a través de las Tarjetas de Crédito Empuje Negocios o Ixe.

En 2011, la iniciativa PyME de Ixe continuó su proceso de consolidación, dicha cartera se incrementó en \$725 millones de pesos para alcanzar un total de más de \$3,000 millones de pesos al final de año, un 31.3% más que el año pasado, arrojando muy sanos niveles de morosidad y cartera vencida. La iniciativa PyME en Ixe continuó especializándose y siendo favorecida por clientes que buscan calidad y servicio a tasas competitivas. ■■■■

#### Gobiernos

En 2011 se fortaleció el modelo de atención a los clientes Banorte-Ixe y se logró integrar a todos los clientes de Ixe a



Las PyMEs juegan un papel muy importante en el desarrollo económico y social de México, ya que son fuente fundamental

en la generación de empleos, contribuyen en el Producto Interno Bruto e impactan de manera por demás positiva en las comunidades. En GFNorte, durante 2011, se consolidó la Solución Integral PyME, mientras que Círculo PyME continuó brindando productos y servicios específicos a este sector, tales como orientación para la adopción de prácticas más sustentables.

Banorte es un banco comprometido con las PyMEs mexicanas, por esta razón, durante el periodo de noviembre 2010 a septiembre 2011, uno de cada tres pesos prestados a las PyMEs en el país fue otorgado por Banorte.

la segmentación manejada en Banorte: federal, estatal y municipal. Los principales grupos de clientes presentaron incremento en saldos al cierre de 2011, se renovaron créditos importantes como CFE y se logró la reestructura de varios créditos importantes, manteniendo una alta calidad en la cartera.

Para 2012 se mantendrán las líneas globales de financiamiento a los Municipios, promocionando en ambas redes los productos y servicios a clientes de Banca de Gobierno, se fortalecerá la sinergia con otras bancas generando un mayor cruce de productos y se mantendrá el compromiso de mantener tasas de crecimiento de doble dígito en la cartera vigente y en la captación total de este segmento.



### Banorte USA

Inter National Bank (INB) continúa fortaleciendo las sinergias implementadas y, gracias a la adquisición de Ixe, ofrece servicios y productos binacionales

a sus respectivos clientes en ambos lados de la frontera, entre estos destacan: acceso gratuito a la red de cajeros automáticos de Banorte e Ixe en México y a más de 43 mil cajeros automáticos en Estados Unidos a través de la red All Point, transferencias electrónicas y depósito de cheques sin costo entre los cuentahabientes de ambas Instituciones. Asimismo, INB pone a disposición de los clientes de Banorte-Ixe diversas opciones de financiamiento para personas físicas y morales.

Durante 2011, INB presentó un incremento anual importante en utilidades y mantuvo un índice de capitalización del 21.9%, cifra que rebasa los parámetros regulatorios. Asimismo, los activos clasificados como porcentaje del capital



disminuyeron a 46%, considerado un nivel aceptable por parte de la OCC, el regulador del banco en Estados Unidos.

Se tuvo presencia publi-promocional con campañas que apoyaban tanto la apertura de la cuenta Enlace Express como el envío de remesas desde el extranjero, lo cual provocó una tendencia a la alza prácticamente durante todo el año 2011.

Debido a la caída sensible de las cuentas en dólares para personas físicas en franja fronteriza se tuvo presencia publicitaria constante en las sucursales de la región.

—■ Visa Travel Money agregó un nuevo beneficio de asistencia médica en el extranjero. En el periodo estacional de producto de fin de año se lanzó una campaña promocional incentivando el uso de la tarjeta y premiando al cliente con un regalo. ■

### Banca Privada

Banorte e Ixe Securities ofrecen a sus clientes una gama de alternativas de inversión en el extranjero, principalmente para la base de inversionistas de la Banca Patrimonial de la Casa de Bolsa en México y para los clientes comunes con INB.

En conjunto, administraron en 2011 un portafolio de más de \$1,700 millones de dólares, conformado por clientes de Banca Privada en México y clientes onshore (domésticos) en Estados Unidos.

### Remesas Familiares

—■ En 2011, Banorte reafirmó su compromiso de atender al mercado de emigrados y a sus familiares, no sólo en México sino también en los Estados Unidos.

En México, Banorte continuó destacando como uno de los principales pagadores de remesas familiares. Durante 2011, Banorte y UniTeller procesaron más de \$2,204 millones de dólares, cifra que representa un 9.6% del mercado de envíos entre Estados Unidos y México y un crecimiento del 20% en el volumen pagado durante 2011.

Adicionalmente, Banorte refrendó su esfuerzo en favor de la bancarización de los beneficiarios de remesas. La cuenta Enlace Express ofreció a los usuarios un mecanismo de pago de remesas más rápido, seguro y sin costo. Durante 2011, el número de cuentas Enlace Express creció un 17%. ■

—■ A través de UniTeller, Banorte extendió su crecimiento de envíos desde Estados Unidos. Durante 2011, las transacciones procesadas por UniTeller se incrementaron en un 66%, convirtiéndola en una de las compañías de mayor crecimiento del sector en los Estados Unidos. ■



—■ Como parte de este esfuerzo de procesamiento, UniTeller firmó durante 2011 un importante acuerdo de envíos con Wells Fargo, consolidando una red de once instituciones pagadoras con actividad en ocho países. Este acuerdo posiciona a UniTeller como una de las empresas procesadoras de mayor prestigio en el sector. ■

#### Recuperación de Activos

*Contamos con el área especializada de recuperación de activos más grande y con las mejores prácticas del país*

Durante 2011 se desarrolló el segmento de carteras administradas con activos de Sociedad Hipotecaria Federal, permitiendo la administración de casi \$6.5 mil millones de pesos de cartera de la Sofol Su Casita, y se concluyó la integración de la gestión de activos deteriorados de Ixe.

Al cierre de 2011 los activos en administración ascendieron a \$88,127 millones de pesos, observando un incremento de 24% con respecto al año anterior, debido principalmente a la incorporación de activos Ixe y administrados. En cuanto a resultados, se registró una utilidad neta de \$872 millones de pesos en el ejercicio 2011, mostrando un crecimiento del 26% con respecto al año anterior.

Hacia 2012 el Grupo enfrenta grandes retos, entre los que se encuentran continuar con la compra de portafolios de activos deteriorados, atraer nuevos clientes para administración de cartera y desarrollar estrategias de segmentación para los distintos portafolios con mejoras de reingeniería en procesos que permitan mantener el liderazgo de la Institución en el mercado.

#### Sector Bursátil

Durante 2011, la estrategia para desarrollar el negocio de sociedades de inversión en Casa de Bolsa Banorte, trajo como resultado, un incremento del 8% en el valor de activos de clientes en custodia.

Las operaciones de mercado de dinero crecieron significativamente un 11% durante el año mientras que los valores de activos de clientes en custodia en el mercado de capitales, se redujeron un 11%, impactados por la caída en el IPC y por la preferencia de los clientes de disminuir posiciones en capitales y moverlas a otros mercados que presentaron menor volatilidad. Casa de Bolsa Banorte cerró el año con un total de 9,690 cuentas de inversión.

Durante 2011, Ixe Casa de Bolsa logró un crecimiento importante. Los valores de clientes en custodia alcanzaron un incremento de 74% comparado con el año anterior; sin embargo, la condición desfavorable en los mercados de dinero y capitales, aunado a los gastos extraordinarios derivados de la fusión de Banorte e Ixe, impactó los resultados de la entidad, al cierre del año. El número total de cuentas de inversión de Ixe Casa de Bolsa al cierre de 2011 fue de 30,737.

Ixe Casa de Bolsa se consolidó como uno de los intermediarios financieros y asesores estratégicos más importantes en el mercado mexicano a través de su área de Banca de Inversión, que incluye los negocios de Financiamiento Corporativo y Fusiones y Adquisiciones. Financiamiento Corporativo tuvo una participación activa en emisiones de instrumentos de renta fija y de renta variable manteniendo su posición como uno de los principales intermediarios colocadores de deuda de corto y largo plazo en el mercado local.

—■ Como parte de las acciones de responsabilidad social de Grupo Financiero Banorte, en 2011 se buscaron oportunidades de inversión de impacto en México. De esta forma, GFNorte se convirtió en patrocinador donante de TONIIC México junto con *New Ventures Mexico, U.S. Mexico Foundation* y *Angel Ventures Mexico*. TONIIC es una red internacional de inversión de impacto que promueve una economía global sustentable a través de la inversión cooperativa, la búsqueda de mejores prácticas y programas de educación para organizaciones del ramo. La inversión de impacto es una estrategia que busca crear beneficios sociales y ambientales, así como una mejora en el retorno de la inversión. En 2012, Grupo Financiero Banorte continuará identificando nuevas formas de participación en esta área. ■



## Sector Ahorro y Previsión

Afore XXI Banorte



Durante 2011 se llegó a un acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social para la fusión de las administradoras de fondos para el retiro. Se creó así Afore XXI Banorte, la compañía del ramo más grande en el país con capital completamente mexicano.

Afore XXI Banorte:

- Es la afore más grande del Sistema según el total de cuentas en administración: 7 millones, o el 17% del total del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- Es la cuarta empresa más grande del Sistema según el tamaño del fondo administrado: \$203 mil millones de pesos, o el 14% del total de los recursos manejados por las afores.



- Es la segunda afore más grande del sector por masa salarial administrada: controla un monto equivalente a nueve millones de salarios mínimos o 15% del total del SAR.
- Ofrece un beneficio inmediato para los 3.9 millones de clientes de la Afore Banorte Generali, ya que reduce su comisión.
- Representa un incremento inmediato en el número de puntos de contacto para la atención a clientes.
- Permite aprovechar las capacidades complementarias de las instituciones en pos de la permanencia y el crecimiento en un mercado altamente competitivo, cuya tendencia apunta a la consolidación de las afores.



En 2012 se buscará consolidar la fusión Afore XXI Banorte garantizando la satisfacción del cliente en todos los puntos de contacto

■ Para el año 2012, el Grupo tiene el compromiso de ofrecer un sólido respaldo a sus clientes con la certeza de que Banorte-Ixe protege no sólo su patrimonio sino su tranquilidad.

Pensiones Banorte Generali



En 2011 se concretó el acuerdo para la adquisición de Royal & Sun Alliance Pensiones con lo que las reservas técnicas de la Institución se incrementaron en más de \$350 millones de pesos y se obtuvo una plusvalía no realizada de portafolio mayor a \$35 millones de pesos.

Para 2012 se prevé dar seguimiento al desarrollo de estrategias de inversión que permitan reducir riesgos y evitar concentraciones de portafolio. Asimismo, los esfuerzos comerciales se dirigirán a la maximización de productos y servicios a los clientes del Grupo, adecuando las estrategias utilizadas para hacer frente a los cambios en las regulaciones del sector.

Seguros Banorte Generali



El sistema central de seguros continúa a la vanguardia en tecnologías de información. Se creó una oficina electrónica de seguros que permitirá que los socios puedan acceder a los productos y servicios de la empresa a cualquier hora y desde cualquier lugar.

De igual forma, se concluyó la homologación y fortalecimiento de los estándares de servicio de siniestros (autos) con la inauguración de distintos centros de atención en la República Mexicana y la ampliación de la red médica. Como parte de las acciones de integración, durante el año 2011 la red de sucursales de Ixe Banco dio inicio a la venta de seguros de auto, vida, hogar, protección integral y daños para PyMEs.

Durante el segundo semestre del año se lanzó la primera campaña promocional de Seguros Banorte y Seguros Ixe "Vive Seguro y tranquilo con tus Seguros Banorte e Ixe", otorgando el beneficio de diferir el pago de la póliza a 12 meses sin intereses por medio de Tarjetas de Crédito Banorte e Ixe. El alcance de la campaña fue nacional, haciendo uso de medios de comunicación masiva y apoyos locales en doce plazas del país.

Adicionalmente, se lanzó un nuevo producto, Seguro de Protección Integral Banorte, para lo cual se implementó una



campaña táctica orientada a destacar la protección contra el mal uso de los productos y servicios que pueda realizar un tercero.

Para 2012 se buscará implementar nuevas iniciativas para fortalecer los procesos de atención a clientes y robustecer las bases tecnológicas de la Institución.

### Sector Auxiliares de Crédito

Durante 2012, Arrendadora y Factor Banorte-Ixe mantendrán el liderazgo a nivel nacional con el aumento en la penetración de mercado y la rentabilidad del portafolio. Continuarán el diseño de trajes a la medida del cliente como proveedores estratégicos de sus inversiones en activos.

Por su parte, en Almacenadora Banorte la promoción de productos bajo "Visión Cliente" permitirá un crecimiento en los ingresos gracias a la mayor emisión de Certificados de Depósito y la operación de Comercialización de Inventarios.

# Gobierno Corporativo

## FUNCIONARIOS

### DIRECCIONES GENERALES

Alejandro Valenzuela del Río

Dirección General de Grupo Financiero Banorte

### Negocio

Jesús Oswaldo Garza Martínez  
Manuel Antonio Romo Villafuerte

Dirección General Banca  
Dirección General Ixe Banco y  
Dirección General Tarjetas de Crédito  
Dirección General Banca Mayorista  
Dirección General INB

José Marcos Ramírez Miguel  
Samuel J. Munafó  
Luis Fernando Orozco Mancera  
Fernando Solís Soberón  
Enrique Luis Castillo Sánchez Mejorada

Dirección General de Recuperación de Activos  
Dirección General de Ahorro y Previsión  
Asesor de la Dirección General del Grupo

### Apoyo

Rafael Victorio Arana de la Garza  
Sergio García Robles Gil  
Alejandro Garay Espinosa  
Carla Juan Chelala  
Héctor Martín Ávila Flores y  
Armando Jorge Rivero Laing  
Benjamín Vidargas Rojas  
Javier Márquez Diez Canedo  
Fernando Solís Cámara J. C.  
Guillermo Güémez Sarre  
Javier Molinar Horcasitas  
Mayra Hernández González

Dirección General Planeación y Finanzas  
Dirección General Corporativa  
Dirección General de Servicios Corporativos  
Dirección General de Mercadotecnia  
Dirección General Jurídico  
  
Dirección General Auditoría  
Dirección General Administración de Riesgos  
Dirección General Comunicación y Relaciones Institucionales  
Dirección General Tecnología  
Dirección General de Integración  
Dirección Corporativa de Responsabilidad Social y Sustentabilidad

### Direcciones Territoriales Banorte

Arturo Valdés Villaseñor  
Roberto Francisco Ayala Ramos  
Sergio Deschamps Ebergenyi  
María del Socorro Bermudez Ramírez  
Alfonso Páez Martínez  
Juan Carlos Cuéllar Sánchez  
Humberto Luna Gale  
Andrés Emmanuel Aymes Ansoleaga  
Alberto Salvador López  
Héctor Guijarro Ávila  
Jorge Luis Molina Robles

Noroeste  
Frontera  
Norte  
Oriente  
Centro  
Occidente  
México Norte  
México Sur  
Sur  
Istmo  
Peninsular

### Direcciones Ixe Banco

Miguel Ángel Martínez Sierna  
Gerardo Rodríguez Chabolla  
Francisco José Archivaldo Rodríguez Giacinti

Dirección General Adjunta de Banca Comercial  
Dirección Regional de Sucursales  
Dirección Metropolitana de Sucursales

## CONSEJEROS

### MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Roberto González Barrera	Presidente Vitalicio
Guillermo Ortiz Martínez	Presidente
Héctor Ávila Flores	Secretario

### CONSEJEROS PROPIETARIOS

Roberto González Barrera	Patrimonial
Guillermo Ortiz Martínez	Relacionado
Bertha González Moreno	Patrimonial
David Villarreal Montemayor	Patrimonial
Manuel Saba Ades	Patrimonial
Francisco Alcalá de León	Independiente
Herminio Blanco Mendoza	Independiente
Everardo Elizondo Almaguer	Independiente
Patricia Armendáriz Guerra	Independiente
Armando Garza Sada	Independiente
Héctor Reyes Retana	Independiente
Juan Carlos Braniff Hierro	Independiente
Eduardo Livas Cantú	Independiente
Enrique Luis Castillo Sánchez Mejorada	Relacionado
Alejandro Valenzuela del Río	Relacionado

### CONSEJEROS SUPLENTE

En los términos de los Estatutos de la Sociedad, el Presidente Vitalicio no cuenta con Suplente.

Roberto González Moreno	Patrimonial
Juan Antonio González Moreno	Patrimonial
José G. Garza Montemayor	Patrimonial
Alberto Saba Ades	Patrimonial
Isaac Becker Kabacnik	Independiente
Manuel Aznar Nicolín	Independiente
Javier Martínez Ábrego	Independiente
Carlos Chavarría Garza	Independiente
Ramón A. Leal Chapa	Independiente
Julio César Méndez Rubio	Independiente
Guillermo Mascareñas Milmo	Independiente
Alfredo Livas Cantú	Independiente
Javier Molinar Horcasitas	Relacionado
José Marcos Ramírez Miguel	Relacionado

México, D. F., a 28 de marzo de 2012.

Al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte, S. A. B. de C. V.

De acuerdo a lo previsto por el Artículo 43 de la Ley del Mercado de Valores (LMV), el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias presenta su informe anual de actividades realizadas durante el ejercicio 2011.

El contenido de este informe se referirá a Grupo Financiero Banorte (GFNorte) y en algunos apartados a sus entidades relevantes, empresas designadas por este Consejo de Administración con base en los criterios de relevancia que éstas tienen en la situación financiera, administrativa y jurídica de GFNorte.

Estas entidades relevantes son: Banco Mercantil del Norte, S. A.; Ixe Banco, S. A., Casa de Bolsa Banorte, S. A. de C. V.; Ixe Casa de Bolsa, S. A. de C. V.; Arrendadora y Factor Banorte, S. A. de C. V. SOFOM ER; Banorte-Ixe Tarjetas, S. A. de C. V. SOFOM ER; Ixe Automotriz, S. A. de C. V. SOFOM ER; Fincasa Hipotecaria, S. A. de C. V. SOFOM ER; Ixe Soluciones, S. A. de C. V. SOFOM ER; Seguros Banorte Generali, S. A. de C. V.; Pensiones Banorte Generali, S. A. de C. V.; Banorte Generali Afore, S. A. de C. V.; Sólida Administradora de Portafolios, S. A. de C. V. e Inter National Bank.

En enero de 2012 Ixe Casa de Bolsa fusionó a Casa de Bolsa Banorte y Banorte Generali Afore se fusionó con Afore XXI, S. A. de C. V. Afore.

## I. En materia de Auditoría:

a) Sobre el estado que guarda el Sistema de Control Interno (SCI) y Auditoría Interna de GFNorte y de sus entidades relevantes, y la descripción de sus deficiencias y desviaciones, este Comité tomó en consideración los siguientes elementos revisados por el mismo:

1. Los informes anuales sobre actividades en materia de Control Interno de las citadas entidades relevantes, elaborados por sus respectivos Directores Generales.
2. Los reportes de la Contraloría Interna de GFNorte y de las entidades relevantes, así como de los Contralores Normativos de Seguros Banorte Generali, Pensiones Banorte Generali y Banorte Generali Afore.
3. Las opiniones sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno de las entidades relevantes emitidas por Auditoría Interna. Opiniones DG y CI/CN.
4. Las observaciones sobre deficiencias o desviaciones de control de GFNorte y de sus subsidiarias, presentadas por el área de Auditoría Interna en las sesiones de este Comité, que cubren a las entidades relevantes, y el

seguimiento a las medidas correctivas tomadas con respecto a las mismas.

5. Los informes de observaciones sobre el Control Interno efectuadas por el Auditor Externo, y el seguimiento a las medidas correctivas tomadas con respecto a aquellas áreas de oportunidad identificadas en dichos reportes; así como el dictamen de los estados financieros de GFNorte y de sus subsidiarias.
6. Los reportes recibidos de las visitas de inspección de las autoridades supervisoras competentes, y el seguimiento a la implementación de las medidas correctivas pertinentes.
7. Los reportes de gestión de Auditoría Interna, informes sobre el cumplimiento de su programa de trabajo que fue aprobado por este Comité y los reportes con los resultados de su programa de aseguramiento y mejora de la calidad que tiene implementado.
8. Los dictámenes de los Comisarios de las entidades relevantes correspondientes al ejercicio 2011.

Tomando en consideración los elementos señalados y como resultado de la labor de vigilancia llevada a cabo por este Comité en sus sesiones a lo largo del año, con la participación de los corresponsables de la vigilancia delegada del SCI como son la Dirección General, Auditor Externo, Auditoría Interna, la Contraloría y Comisarios de las entidades relevantes, podemos informar que el SCI de GFNorte y sus subsidiarias en términos generales funciona adecuadamente, proporcionando un grado de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera que se emite y el cumplimiento de la normatividad aplicable, y que no se detectaron deficiencias o desviaciones que pudieran afectarlo significativamente.

Respecto al funcionamiento de Auditoría Interna podemos reportar que esta área ha mantenido su independencia, cuenta con un Estatuto que define su autoridad y responsabilidades, cumplió razonablemente con su programa de trabajo aprobado, aplicando estándares de calidad adecuados, vigiló la implementación eficaz de acciones para corregir las áreas de oportunidad identificadas en apoyo a este Comité y cuenta con un programa de aseguramiento y mejora de calidad.

- b) En relación con incumplimientos significativos a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable, de GFNorte y sus entidades relevantes, podemos reportar que las áreas de oportunidad identificadas han sido informadas a los responsables y se han tomado medidas correctivas para subsanarlas, respecto a las cuales se tiene implementado un sistema de seguimiento

para asegurar su debida implementación. Se continúa con la homologación de las políticas y prácticas de las entidades de GFNorte e Ixe para lograr la convergencia de sus modelos de negocio.

- c) Respecto de la evaluación del desempeño de la persona moral que proporciona los servicios de auditoría externa, podemos reportar que en el desarrollo de sus actividades y en su relación con la Administración y el Comité, se ha constatado la calidad de primer orden de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (miembro de Deloitte Touche Tohmatsu), así como del Auditor a cargo, la cual ha aplicado enfoques y metodologías de trabajo conforme a las mejores prácticas internacionales, que cumplen debidamente con la reglamentación aplicable.

Asimismo, consideramos que el contenido de sus dictámenes e informes son de calidad y útiles en apoyo de las actividades de este Comité, debiendo destacarse que sus resultados y opiniones no presentan discrepancias con la Administración.

- d) Sobre la descripción y valoración de los servicios adicionales o complementarios a la dictaminación de estados financieros prestados por el Auditor Externo podemos informar que se aprobó contratarlo para los trabajos necesarios para la colocación de deuda de Banco Mercantil del Norte en el extranjero bajo la regla 144A de la Securities Act., revisión del precio de transferencia en la compra-venta de las acciones de Royal & Sun Alliance entre Seguros Banorte Generali y Pensiones Banorte Generali, y los servicios de consultoría con el objetivo de armonizar los paquetes de remuneración y prestaciones del personal de las entidades relevantes.

La contratación de estos servicios fue aprobada por este Consejo de Administración a propuesta de este Comité, al constatar que no existía ningún conflicto de interés; y los mismos se desarrollaron durante 2011.

Se contrataron otros servicios de expertos independientes para realizar las pruebas de deterioro del crédito mercantil de Banorte USA y subsidiarias, evaluar la calidad de los principales clientes que forman parte de la cartera de créditos de algunas entidades relevantes y revisar los aspectos técnicos de la administración integral de riesgos.

- e) Se llevó a cabo la revisión de los estados financieros de GFNorte y subsidiarias por el año terminado al 31 de diciembre de 2011; así como el dictamen del Auditor Externo antes de su emisión el cual no presenta salvedades, con la participación de la Administración, Auditor Externo, Comisario, Auditor Interno y Contralor, habiendo encontrado que fueron preparados de conformidad con

las regulaciones y prácticas contables aplicables, y por lo tanto, recomendamos a este Consejo de Administración la aprobación de dichos estados financieros. Este Comité además realizó la revisión trimestral de los estados financieros intermedios.

- f) Sobre las principales modificaciones a las políticas y criterios contables adoptadas por GFNorte y sus subsidiarias durante el ejercicio 2011, nos permitimos informarles que se realizaron diversas modificaciones como consecuencia de cambios en las disposiciones aplicables, así como las políticas contables para la capitalización de gastos y el castigo operativo de saldos vencidos de tarjetas de crédito, los cuales se describen ampliamente en la Nota 4 "Principales Políticas Contables" a los estados financieros de GFNorte, en la que se contiene una explicación detallada de las citadas modificaciones y sus efectos.

- g) No se recibieron observaciones relevantes en el ejercicio formuladas por accionistas, consejeros, directivos, empleados o algún tercero, respecto de la contabilidad, controles internos o temas relacionados con la auditoría interna y externa, o bien derivadas de denuncias sobre hechos irregulares. Podemos informar que de acuerdo a las mejores prácticas internacionales uno de los canales institucionales de comunicación, es el sistema de denuncias anónimas. Los reportes recibidos por esta vía son dirigidos a los miembros de este Comité y a diversos directivos de la organización, para su conocimiento y atención. Este Comité da seguimiento a la resolución de las denuncias.

- h) Respecto a los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración, ninguno de dichos órganos solicitó al Comité dar seguimiento a alguno de los acuerdos tomados por los mismos.

- i) Entre otras actividades relevantes realizadas por el Comité se encuentran la revisión de aspectos relacionados con la fusión e integración con Ixe Grupo Financiero tales como alineación de políticas y documentos sobre el SCI, cambios en la estructura de organización, integración de las funciones de Contraloría Interna y Auditoría Interna, homologación del proceso de emisión de información financiera y registro del crédito mercantil y reconocimiento de áreas de oportunidad para asegurar su debida atención. En materia de crédito se analizaron las mejoras a los procesos para aumentar su eficiencia, dando especial atención al proceso aplicable a los créditos a gobiernos de estados y municipios, se evaluaron los resultados de las revisiones de crédito a los principales clientes en algunas entidades relevantes y se aprobó la normatividad para ese tipo de revisiones. Con apoyo de expertos independientes se evaluaron las áreas de Auditoría Interna de Crédito y de

Tecnología de Información y se aprobó la actualización de algunas de sus metodologías tomando como referencia mejores prácticas en la materia.

Respecto a InterNational Bank (INB), podemos informar que se continuó el seguimiento permanente al cumplimiento del Acuerdo Formal con la Oficina del Contralor de la Moneda (OCC), organismo que en los Estados Unidos de Norteamérica regula y supervisa a INB, mediante el cual se asumieron compromisos para fortalecer sus procesos de administración del portafolio crediticio, manejo de los activos críticos y suficiencia de reservas, y revisión del crédito, así como el desarrollo de un plan estratégico. Durante 2011 la OCC realizó su revisión anual, en la que constató los avances en los compromisos hechos, decidiendo mantener el Acuerdo Formal en espera de verificar en una siguiente revisión los resultados de las acciones acordadas en curso.

Remuneración de acuerdo con las disposiciones aplicables, dividiendo la remuneración en ordinaria (i) y extraordinaria (ii), esta última sujeta a un esquema de diferimiento en función de indicadores de riesgo que se consideran para cada perfil de puesto, y un plan de incentivos a mediano plazo (iii) mediante la opción de compra de acciones para algunos directivos de acuerdo a programas aprobados por el Comité de Recursos Humanos.

d) Finalmente, podemos reportar que durante el ejercicio 2011, el Consejo de Administración no otorgó dispensas a consejeros o directivos relevantes para aprovechar oportunidades de negocio.

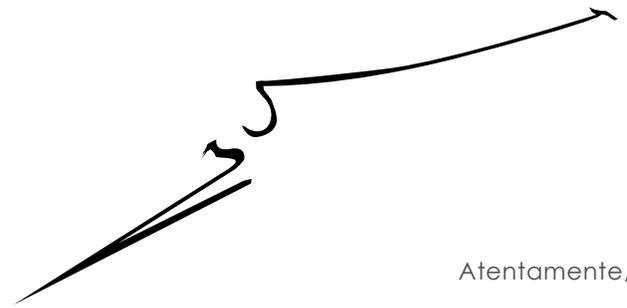
## II. En materia de Prácticas Societarias:

a) Sobre las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes de GFNorte y sus subsidiarias, que la Administración ha definido como aquellos funcionarios cuya contratación debe ser informada a la Autoridad respectiva, podemos reportar que durante el ejercicio 2011 no se presentaron casos en los que esos directivos actuaran apartándose de las políticas establecidas.

b) Sobre las operaciones con personas relacionadas, este Comité verificó que esas operaciones fueron aprobadas por este Consejo de Administración, de acuerdo con las disposiciones aplicables, y al 31 de diciembre de 2011, el monto de los créditos otorgados a través de Banco Mercantil del Norte a personas relacionadas ascendieron a \$12,732 millones, cantidad inferior al límite establecido en relación al monto del capital neto que la regulación establece. Las operaciones inter-compañías fueron realizadas a precios de mercado, lo cual es verificado por el Auditor Externo, quien no reporta hallazgos relevantes a la fecha de emisión de este informe.

Podemos informar que durante el ejercicio 2011 no se presentaron operaciones inusuales o no recurrentes que requirieran ser aprobadas por el Consejo de Administración. Por su relevancia, la asociación con el IMSS y fusión de Banorte Generali Afore con Afore XXI fueron aprobadas por este Consejo de Administración.

c) Con respecto a los paquetes de emolumentos de los directivos relevantes, podemos reportar que la Administración definió las políticas del Sistema de



Atentamente,

Francisco J. Alcalá de León  
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias  
Grupo Financiero Banorte

# Dictamen de los Auditores

Independientes

# Deloitte.

24 de febrero de 2012

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB  
Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N. L., México.  
Tel. +52 (81) 8133 7300  
Fax. +52 (81) 8133 7383  
www.deloitte.com/mx

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. con sus Subsidiarias (la Tenedora) al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la Administración de la Tenedora. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los criterios contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la Comisión). La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los criterios contables utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En la Nota 1 a los estados financieros, se describen las operaciones de la Tenedora y las condiciones del entorno regulatorio que afectan a las mismas. En la Nota 4 se describen los criterios contables establecidos por la Comisión a través de la emisión de disposiciones contables para tal efecto, las cuales utiliza la Tenedora para la preparación de su información financiera. En la Nota 5 se señalan las principales diferencias entre los criterios contables establecidos por la Comisión y las normas de información financiera mexicanas, aplicadas comúnmente en la preparación de estados

financieros para otro tipo de sociedades no reguladas. Como se explica en la Nota 4, en el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2011, la Tenedora modificó el método de valuación de sus inversiones en compañías subsidiarias de seguros y pensiones, las cuales hasta el 31 de diciembre de 2010 se presentaban bajo el método de participación y a partir de 2011 se encuentran consolidadas con la Tenedora. De acuerdo con los criterios contables de la Comisión, la Administración de la Tenedora no hizo retrospectivo este cambio a los estados financieros de 2010 por considerarlo impráctico, por lo que los estados financieros de 2011 y 2010 no son comparables en lo que respecta a este cambio contable. Asimismo, como se explica en la Nota 12, durante 2011 y 2010 la Comisión emitió modificaciones a los criterios contables, así como a las metodologías de calificación de las carteras comercial otorgada a entidades federativas y sus municipios, de consumo no revolvente e hipotecaria de vivienda. De acuerdo con los criterios definidos por la Comisión, el efecto del cambio en la metodología referente a la cartera comercial, de consumo no revolvente e hipotecaria de vivienda fue reconocido en el rubro de "Resultados de ejercicios anteriores" en el capital contable, por un importe de \$350 millones de pesos, neto de impuestos diferidos, y el cambio correspondiente a la metodología de calificación de la cartera comercial otorgada a entidades federativas y sus municipios por un importe de \$87 millones de pesos, se reconoció en el estado de resultados.

Como se menciona en la Nota 2b. a los estados financieros, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 30 de marzo de 2011, se acordó fusionar a Ixe Grupo Financiero, S.A.B. de C.V., con Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V., en virtud de que la autorización y los acuerdos correspondientes fueron inscritos en el Registro Público de Comercio de Monterrey, Nuevo León, el 15 de abril de 2011 surtió efectos la fusión subsistiendo esta última como sociedad fusionante. Previo a esta fusión, la Tenedora aumentó la parte variable de su capital social en \$1,078 millones de pesos mediante la emisión de 308,010,234 acciones, ordinarias, nominativas, correspondientes a la Serie "O", las cuales fueron intercambiadas por acciones de Ixe Grupo Financiero, S.A.B. de C.V., quien posterior a la fusión dejó de existir como entidad legal.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los criterios contables prescritos por la Comisión.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



CPC Fernando Noguera Conde  
Registro en la Administración General  
de Auditoría Fiscal Federal Núm. 13204

# Carta de Verificación



Informe sobre la revisión independiente de *Informe Anual 2011 de Grupo Financiero Banorte*.

## Alcance de nuestro trabajo

La presente verificación independiente consistió en la revisión del contenido e indicadores de desempeño presentados en el *Informe Anual 2011* de Grupo Financiero Banorte.

Nuestra revisión tomó como base los estándares (IASE 3000), y la metodología del *Global Reporting Initiative* versión 3.1 (GRI G3.1) para la realización de reportes de sustentabilidad.

## Proceso de verificación

La responsabilidad de Redes Sociales en LT, S.A. de C.V. consistió en revisar el contenido del documento, para lo cual se llevaron a cabo entrevistas con personal de diversas áreas, quienes participaron en la elaboración del Informe. De igual forma se implementaron diversos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo, las cuales se describen a continuación:

- Comprobación de los indicadores centrales incluidos en el Reporte.
- Consistencia del Reporte 2011 en comparación con el del año 2010, respecto a los indicadores reportados, seguimiento de programas, profundidad de información e incremento de indicadores.
- Comprobación de información cuantitativa y cualitativa con base a una selección de indicadores GRI, de los reportes 2010 y 2011.
- Seguimiento a las recomendaciones de verificaciones pasadas.

## Conclusiones

Con base a nuestra revisión, podemos aseverar que:

- El *Informe Anual 2011* de Grupo Financiero Banorte ha sido preparado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad de *Global Reporting Initiative* versión 3.1 (GRI G3.1).
- No se evidenció que la información contenida en

este Informe y relativa a los indicadores revisados, así como los procesos y acciones relacionadas con la sustentabilidad de la Institución, contienen errores.

El proceso de revisión muestra en el presente Informe se comunican de manera balanceada y oportuna los indicadores de desempeño seleccionados para la verificación.

El *Informe Anual 2011* de Grupo Financiero Banorte se preparó de acuerdo a la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad GRI en su versión 3.1 (G3.1) con un nivel de aplicación B+.

## Recomendaciones

Como resultado de nuestra revisión proporcionamos las siguientes recomendaciones:

- Generar un modelo de sustentabilidad que ejemplifique su actuar en la materia.
- Mostrar el impacto de las actividades de apoyo a la comunidad y de voluntariado.
- Ahondar en los indicadores referentes a los Derechos Humanos.

Lic. Martha Amaya Noguez  
Redes Sociales

La verificación externa del contenido del Informe de Sustentabilidad corresponde a una revisión que en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría por lo que no asumimos responsabilidad alguna sobre los sistemas y procesos de gestión y control interno de los que se obtiene la información. La auto declaración del nivel de aplicación de la Guía G3.1 de GRI es responsabilidad de Grupo Financiero Banorte.

Redes Sociales en Línea Timberland, S.A. de C.V. forma parte de la red de OS del GRI, por lo que puede participar en los procesos de Verificación de Informes de Sustentabilidad de cualquier institución que se lo requiera.

**Comité:** Mayra Hernández González, Carla Juan Chelala y David Suárez Cortazar  
**Coordinación Editorial:** Ivonne Cornejo Niño, María Graciela González Guillén  
**Supervisión y apoyo:** Janet Domínguez Guillén y Asunción Pineda Zapata

**Diseño**

Entrelínea S.A. de C.V. ([www.entrelinea.com](http://www.entrelinea.com))

**Dirección Creativa y Diseño Gráfico:** Naive Aguirre Olmedo y Erika Farías Delgadillo

**Apoyo Creativo:** Paloma Casados Palomares y Marco Antonio Muñoz Sánchez

**Interactivo creado por Zemi**

[www.zemi.com](http://www.zemi.com)

*El Informe Anual 2011 de Grupo Financiero Banorte fue impreso por Impresos Florida*

**México D. F.**

Av. Prolongación Reforma 1230  
Col. Cruz Manca Santa Fe, C.P. 05300  
Tel. 01 (55) 1103 4000

Av. Paseo de la Reforma 505 piso 45  
Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500  
Tel. 01 (55) 5268 9000

**Monterrey, N. L.**

Av. Revolución 3000  
Col. Primavera, C.P. 64830  
Tel. 01 (81) 8319 6500

**Responsabilidad Social y Sustentabilidad**

Mayra Hernández González  
Tel. 01 (81) 1351 1759  
responsabilidadsocial@banorte.com

**Relaciones con Inversionistas y Desarrollo Corporativo**

David Suárez Cortazar  
Tel. 01 (55) 5268 1680  
investor@banorte.com

Responsabilidad Social Banorte - Ixe



Para hacer más fuerte a México