

**BANORTE**



**Pasos firmes de cara al futuro**



Informe Anual 2012

# Sobre este Informe

El presente Informe Anual plasma los retos, iniciativas adoptadas, resultados generados y compromisos establecidos en los ámbitos financiero, social y ambiental que engloban las actividades de Grupo Financiero Banorte.

Este año se presenta nuestro tercer informe integrado y cuarto bajo los lineamientos de GRI en su versión 3.1, siendo el más reciente el publicado en 2011. En el presente, se reportan los indicadores que Grupo Financiero Banorte determinó como materiales basándose en su operación al ser una institución financiera.

Para la definición del contenido y materialidad se llevó a cabo un proceso de análisis global que incluyó la participación del Director General y de la Alta Dirección del Grupo, a través de la aplicación de 10 entrevistas que tuvieron como objetivo definir las áreas de enfoque y los aspectos más relevantes para GFNorte durante 2012. Además de estas entrevistas, contamos con el apoyo de una consultora que nos guió en el proceso para la definición de los indicadores más importantes para el sector financiero.

Las cifras e iniciativas aquí plasmadas representan el trabajo realizado y los logros obtenidos a raíz de la fusión entre Grupo Financiero Banorte e Ixe Grupo Financiero; con esto, a partir de 2012 GFNorte está construyendo la base para la medición comparativa en el crecimiento del impacto de sus iniciativas.

Los métodos de medición de los resultados están basados en indicadores desarrollados por GFNorte, así como en los protocolos enmarcados en la metodología de organismos como GRI y el CDP. Dentro del alcance de este Informe se reportan los resultados ambientales de Banorte e Ixe, subsidiarias que representan en conjunto más del 80% de las utilidades del Grupo. Sin embargo, la totalidad de las emisiones generadas serán incluidas en el reporte emitido al CDP en las fechas determinadas por dicha organización.

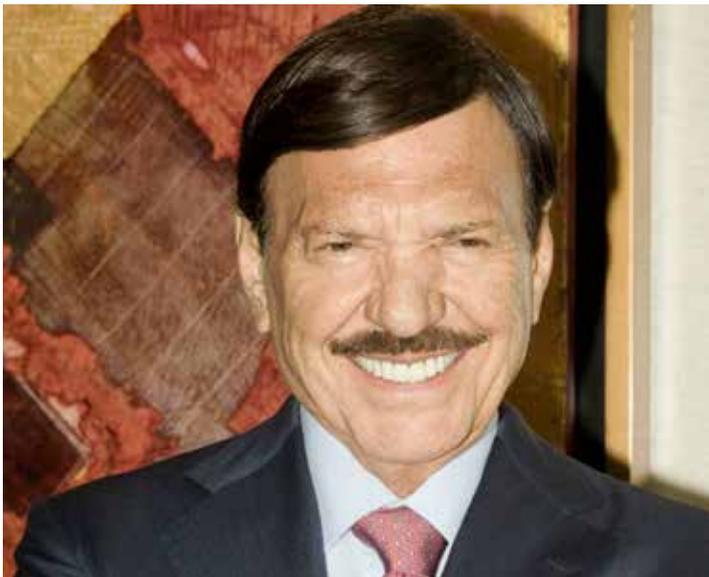
# Índice

*In memoriam* a Don Roberto González Barrera

<b>1. Nuestro Mensaje</b>	<b>3</b>
Mensaje del Presidente del Consejo de Administración	4
Mensaje del Director General de Grupo Financiero Banorte	6
Eventos y Cifras Relevantes	10
<b>2. Quiénes Somos</b>	<b>13</b>
Perfil de la Organización	14
Estructura de Gobierno Corporativo	16
Diálogo con Grupos de Interés	20
Premios y Reconocimientos	23
<b>3. Qué Hicimos</b>	<b>25</b>
Nuestra Estrategia de Responsabilidad Social	26
Desempeño Económico	27
Desempeño Social	43
Desempeño Ambiental	50
<b>4. Indicadores y Verificaciones</b>	<b>55</b>



# In memoriam a Don Roberto González Barrera



A ocho meses de su partida, en Grupo Financiero Banorte seguimos su **ejemplo** de vida, trabajando arduamente por aportar a su **visión y compromiso** por **fortalecer** nuestro país.

Don Roberto González Barrera nació en 1930 en el municipio de Cerralvo, en Nuevo León, México. Dedicó su vida y trayectoria por completo a la actividad empresarial, concluyendo sus estudios formales hasta el tercer año de primaria, pues desde niño se dedicó de lleno a los negocios; su primera actividad comercial fue alquilar cajones de bolear a sus primos lo que le permitió generar sus primeros ahorros que más adelante serían la base de su ascendente carrera empresarial.

En 1949 y guiado por su espíritu emprendedor, Don Roberto González en sociedad con su padre, fundó Grupo Maseca (GRUMA) cuya capacidad de producción inicial era de 15 toneladas al mes. Hoy, GRUMA es la empresa líder a nivel mundial en la elaboración de harina de maíz con presencia en 113 países.

Asimismo y para sorpresa de muchos, Don Roberto ocupó un lugar muy especial en el mundo financiero nacional, al posicionarse como el banquero mexicano más exitoso desde la privatización de la banca en 1992. Como accionista mayoritario del banco mexicano más grande en nuestro país, dedicó más de dos décadas al crecimiento y la consolidación de Grupo Financiero Banorte.

A 20 años de la adquisición del segundo banco más pequeño de México y gracias a su incansable lucha, logró posicionar a Grupo Financiero Banorte como el tercero más grande de México. Este logro representó quizá, uno de los retos más grandes de su vida, ya que como él mismo lo mencionó: "Yo de banquero no tenía nada. Lo único que sabía de los bancos cuando me invitaron a participar, era que les debía". Hoy nos

ha dejado un gran desafío como Grupo, posicionarnos como el Banco más grande de México; éste, sin duda, es un reto que asumiremos con orgullo, siguiendo su ejemplo de honestidad, perseverancia y disciplina.

Don Roberto siempre será un ejemplo y fuente de inspiración para todos los que lo conocimos; un gran maestro. Su sencillez, alegría, respeto y fortaleza, así como el apego a sus raíces, guiaban su actuar cotidiano. Se caracterizó por ser un hombre comprometido y responsable, una persona que no conocía límites; para quien la familia era el pilar que sostenía cada uno de sus logros, la inspiración que le impulsaba a trabajar arduamente para conseguir sus metas; sintiéndose orgullosamente mexicano.

Hoy son muchos los recuerdos que quedaron grabados en cada una de sus facetas: un empresario incansable y visionario, un filántropo siempre pendiente de las necesidades de los demás, pero sobre todo, un gran ser humano, agradecido con la vida, preocupado por las personas que le rodeaban, desde su familia, hasta cada uno de los integrantes de las empresas que representaba.

Con su partida, ha dejado un vacío enorme en la vida de miles de personas, pero también dejó un gran modelo de vida, inspiración y compromiso por seguir trabajando en beneficio de los mexicanos.

Don Roberto González Barrera, gracias por habernos hecho sentir parte de su familia, su gran familia mexicana.

Grupo Financiero Banorte

# 1 Nuestro Mensaje



# Mensaje del Presidente

## del Consejo de Administración



Este segundo año presidiendo el Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte ha sido muy gratificante, pero también ha presentado retos significativos. El más importante sin duda durante este año fue la penosa muerte de Don Roberto González Barrera, amigo entrañable y compañero de muchas batallas. Con Don Roberto me tocó compartir el proceso de re-privatización de la banca, por mi parte desde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Él mostró mucho valor al adquirir un pequeño banco regional en un sector que desconocía, pero también mostró gran tenacidad al convertirlo en una de las instituciones más importantes del país a pesar de un entorno muy adverso para la banca.

Sin duda todos los que conocimos a Don Roberto, especialmente los empleados de Banorte, lo extrañaremos mucho. Ahora sólo nos queda seguir trabajando para consolidar los logros obtenidos durante su legado y buscar nuevas fuentes de crecimiento para seguir construyendo a la institución líder en México.

En este último orden de ideas, durante 2012 surgieron importantes oportunidades estratégicas para el Grupo Financiero. La más destacable fue sin duda la adquisición de Afore Bancomer, lo cual transformó a Afore XXI Banorte en la Administradora de Ahorro para el Retiro más importante del país, administrando casi 12 millones de cuentas de trabajadores, recursos cercanos a \$550 mil millones de pesos, y una participación de mercado de casi un 30%. Para Banorte, este negocio tiene un futuro prometedor, considerando especialmente el perfil demográfico del país y las oportunidades de crecimiento del mercado laboral. Los activos en administración de las Afores crecerán a una tasa cerca al 15% anual en promedio, llegando a representar más de un 20% del Producto Interno Bruto en la próxima década. Esto permitirá que la Afore XXI Banorte continúe creciendo, volviéndose la salvaguarda del ahorro para el retiro de más mexicanos y el motor de la inversión en proyectos productivos del país.

La posibilidad de realizar esta adquisición confirma el entorno económico positivo bajo el cual ha venido operando la banca en México, a pesar de un entorno internacional cada vez más complicado, especialmente en la región europea. Como comenté en el Informe Anual del año pasado, algunos países europeos como Grecia, España e Italia enfrentan una situación endeble, la cual se agudizó durante 2012. Sin embargo, y a pesar de todos los problemas que surgieron durante el año, no se materializó el escenario más pesimista que era la salida de Grecia del Euro. Esto sin duda hubiera tenido consecuencias muy graves en los mercados financieros internacionales, prolongando aún más la crisis financiera mundial que no hemos podido superar del todo desde el 2008.

En nuestra región, Estados Unidos presentó un año de crecimiento débil, pero suficiente para no afectar el buen desempeño de la economía mexicana, la cual creció prácticamente un 4%. Sin duda la creciente competitividad de la mano de obra mexicana y su especialización en sectores como el automotriz, tecnológico y aeroespacial, entre otros, están potencializando el crecimiento de México. Esto se vio reflejado en los mercados financieros, los cuales tuvieron uno de sus mejores años en mucho tiempo, gracias también a una notable mejoría en el entorno político tras la elección del Presidente Peña Nieto y el empuje que está dando junto con los demás actores políticos a la agenda de reformas estructurales que tanto señalé durante mi época al frente del Banco de México eran necesarias para alcanzar un mayor nivel de desarrollo.

En el caso de Grupo Financiero Banorte, tuvimos un año con resultados históricos, los cuales detallará Alejandro Valenzuela en el reporte de la Dirección General sobre la marcha de negocios. Resalta el crecimiento de un 15% en la cartera de crédito, impulsada por los créditos de nómina, tarjeta de crédito, PYMES, gobierno e hipotecarios. Nuestra captación integral creció también un 15%, lo cual permitió mantener el costo de fondeo estable. Por su parte, la cartera vencida aumentó ligeramente a un 2.1%, producto del proceso de limpieza de algunos activos de Fincasa Hipotecaria, principalmente. Banorte consolidó de esta forma su posición como una de las tres instituciones financieras más importantes en México. Somos ya la segunda institución más importante en crédito a gobiernos e hipotecarios, la tercera en cartera comercial y de consumo, y la cuarta en tarjeta de crédito, rebasando a HSBC en participación de mercado en ese segmento durante el año.

Todo esto permitió generar una utilidad neta de \$10,888 millones de pesos en 2012, un 28% más que en 2011, impulsada por una aceleración en el crecimiento de los ingresos y una desaceleración en el crecimiento del gasto. La eficiencia del Grupo Financiero mejoró como resultado del apalancamiento operativo positivo obtenido durante el año, permitiéndonos cumplir así con uno de nuestros principales objetivos estratégicos de corto plazo, que es cerrar la brecha en el índice de eficiencia respecto a los bancos del sistema financiero con los mejores indicadores en este rubro.

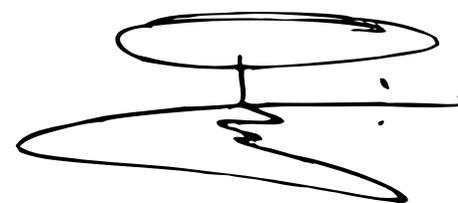
En materia de Gobierno Corporativo, continuamos consolidando un Consejo con mayor independencia y más participativo. Realizamos durante el año una sesión estratégica con nuestros Consejeros, en la cual se definieron las prioridades para los próximos 5 años. Los resultados de este esfuerzo, sin precedente en la Institución, están materializándose como por ejemplo, la alianza firmada recientemente con IBM para convertirnos en una institución enfocada al cliente.

Otra iniciativa innovadora fue la celebración de la Primera Sesión Plenaria del Consejo Nacional, la cual contó con la participación de 115 Consejeros y 120 clientes, invitados especiales y conferencistas. Destacó la asistencia del entonces Presidente Electo, Enrique Peña Nieto, en la cena de inauguración, así como el entonces Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa, en el evento de clausura. Entre los conferencistas distinguidos tuvimos la presencia del Ex Presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos Alan Greenspan, los ex Presidentes Felipe González, Ricardo Lagos y Ernesto Zedillo, así como el ex Director Gerente del Fondo Monetario Internacional Michel Camdessus, entre otros invitados de primera talla. En esta sesión se abordaron temas de interés internacional, regional y nacional, proporcionando a nuestros

Consejeros perspectivas y diálogos únicos sobre los temas más relevantes del momento.

La Sesión Plenaria fue una conclusión exitosa al primer año de operación de los Consejos Regionales. Contamos ya con 174 Consejeros en nuestros 5 Consejos Regionales en todo el país, y estaremos creando en 2013 un nuevo Consejo Regional en los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, San Luis Potosí, Querétaro y Zacatecas con 45 nuevos Consejeros, llevando el total a 219.

Finalmente, quisiera aprovechar, como cada año, esta oportunidad para agradecer amplia y reiteradamente a los accionistas, consejeros, empleados y clientes de Banorte por su continuo compromiso con nuestra institución. Fue sin duda un buen año para la Institución, y en gran parte se debió al trabajo conjunto de todas las partes interesadas del Grupo Financiero. Los exhorto a colaborar de la misma forma en 2013 para alcanzar las metas tan ambiciosas que nos hemos trazado.



**Guillermo Ortiz**

Presidente del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Banorte

# Mensaje del Director General

## de Grupo Financiero Banorte



El año 2012 quedará marcado en la historia de Grupo Financiero por ser el año en el que falleció Don Roberto González Barrera, jefe, principal accionista, Presidente Vitalicio y creador del Banorte contemporáneo. Don Roberto dejó un gran legado en esta institución, al transformarla de un pequeño banco regional con menos de 3% de participación de mercado, a una de las 3 instituciones financieras líderes de México, con un 14% de participación en cartera de crédito y captación, y la única entre las principales instituciones del país controlada por mexicanos. Don Roberto siempre tuvo un amor profundo por México, lo cual se reflejó en todas las decisiones que tomó al frente de Banorte. No sólo encabezó los esfuerzos para su crecimiento, sino también creó una de las estructuras de gobierno corporativo más modernas en el país, la cual permitió que el banco continúe operando sin contratiempos. En este sentido, la designación de Guillermo Ortiz para presidir el Consejo fue un paso más en la institucionalización del Grupo Financiero y una muestra de la gran visión de Don Roberto, al preparar en vida su sucesión dentro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte. Pocos empresarios han mostrado la capacidad de hacer este tipo de relevos institucionales, pero Don Roberto entendió que en el caso de Banorte era una decisión necesaria para asegurar la continuidad de la institución, esto por tratarse de una de las empresas más públicas en México con una base de accionistas minoritarios muy amplia.

Extrañaremos mucho a nuestro querido Don Roberto y buscaremos continuar con su legado para llevar a Banorte a nuevos niveles de excelencia, y con una visión institucional y de largo plazo.

El año 2012 también fue marcado por varios eventos de gran importancia para el desarrollo de la institución, pero sin duda el más relevante fue que logramos consolidarnos como la institución líder en el segmento del ahorro para el retiro mediante la adquisición de Afore Bancomer. Al integrarse esta Afore a las operaciones de Afore XXI Banorte, aumentamos nuestra base de clientes a casi 12 millones y los activos en administración alcanzan cerca de \$550 mil millones de pesos, casi un 30% de todos los recursos que se manejan en el sistema de ahorro para el retiro en México. Esta compra es sin duda una de las operaciones transformacionales más importantes que ha realizado Banorte en años recientes.

Durante el año, inauguramos el Centro de Contacto que lleva el nombre de Don Roberto González Barrera, en el cual se integrarán las funciones que se llevan a cabo en 14 "Centros de Contacto" a lo largo y ancho del país, buscando obtener de esta forma sinergias importantes. Con una inversión inicial superior a los \$620 millones de pesos, y con más de 40 mil metros cuadrados de construcción, este Centro de Contacto dará atención a los clientes Banorte e Ixe por medio de 1,700 ejecutivos, mayormente estudiantes universitarios, a través de una plataforma tecnológica y sistemas de seguridad de última generación. Asimismo, en este inmueble se reflejó la visión de proteger el medio ambiente, ya que éste opera con máxima eficiencia energética y ahorro en el consumo de agua.

También realizamos cambios organizacionales relevantes durante 2012. Héctor Ávila fue nombrado como Director General Jurídico, Gabriel Casillas como Director General de Análisis Económico, Marcos Ramírez como Director General de la Casa de Bolsa Banorte Ixe (que resultó de la fusión de Casa de Bolsa Banorte con Ixe Casa de Bolsa al inicio del año), Luis Pietrini como Director General de Banca Patrimonial y Privada, René Pimentel como Director General de Administración de Activos y Desarrollo de Negocios, Alejandro Aguilar como Director General de la

Operadora de Fondos, Samuel Munafó como Director General de Inter National Bank, Alejandro Vázquez como Director General de Relaciones Institucionales y Comunicaciones y Javier Salgado como Director General Adjunto de Planeación y Finanzas, entre otros. A partir de enero del 2013, David Aarón Margolín fue nombrado por el Consejo como Director General de Administración de Riesgos. Estos cambios permitirán contar con un equipo de Alta Dirección más robusto, acorde a los retos presentes y futuros que enfrentamos para ser líderes en la industria financiera mexicana. Consolidamos también, nuestra organización regional mediante la optimización de la estructura de Ixe y Banorte, lo cual se reflejará progresivamente en toma de decisiones más eficientes y mejores niveles de atención a nuestros clientes.

En lo que respecta a la infraestructura bancaria, Banorte-Ixe presentó avances significativos en el desarrollo de todos sus canales de atención. Servimos a más de 11.3 millones de clientes en el banco a través de 1,316 sucursales, de las cuales 174 corresponden a Ixe, 6,707 cajeros automáticos y 115,213 terminales punto de venta. Durante el año, el número de sucursales creció un 2%, los ATMs en 5% y las TPVs en 27%. INB cuenta por su parte con 20 sucursales en el estado de Texas.

La red de corresponsales bancarios creció a 3,080 puntos de contacto a través de Telecomm-Telégrafos y comercios de 7-Eleven, principalmente. En ellos, nuestros clientes pueden abrir cuentas básicas, realizar depósitos, pagar tarjetas de crédito y llevar a cabo otras transacciones básicas por medio de esta red de puntos de contacto.

Asimismo, abrimos 8 nuevos centros PYMES en el país, llevando el número total a 10 centros de atención para este segmento de clientes.

El número de clientes que realizan transacciones por Internet creció a más de un millón trescientos mil clientes, un 27% más que en 2011 y el número de transacciones de banca móvil ascendió a más de diez millones, creciendo 112% durante el 2012. Para seguir acercando los servicios de la banca a más mexicanos, Banorte-Ixe lanzó MiFon, una herramienta que permite realizar transacciones entre celulares y con la apertura de una cuenta de baja transaccionalidad con requisitos mínimos para su apertura. También introdujimos Pago Móvil, una aplicación de Banorte Móvil que permite a nuestros clientes pagar con su celular en establecimientos y comercios electrónicos a través de una tarjeta virtual con máxima seguridad y sin tener una tarjeta física.

En lo que respecta al desempeño operativo, Grupo Financiero Banorte registró resultados históricos durante 2012. La utilidad acumulada durante el año por el Grupo Financiero fue de

\$10,888 millones de pesos, 28% mayor con respecto a la utilidad de 2011. El incremento anual se debió principalmente a un aumento del 16% en los ingresos totales vs. un 13% para el gasto operativo, generando un apalancamiento operativo positivo, así como una contribución de Ixe Banco por \$719 millones de pesos (+256% vs. 2011), Banorte-Ixe Tarjetas por \$662 millones de pesos y Afore XXI Banorte por \$532 millones de pesos (+155% vs. 2011).

Durante 2012, el Retorno sobre Capital (ROE) del Grupo se ubicó en 14.3%, superior en 25 puntos base al registrado en 2011. Al excluir este impacto por el crédito mercantil derivado de la fusión con Ixe, el Retorno sobre Capital fue de 18.7%, superior en 1.80 puntos porcentuales al registrado en 2011. Por su parte, el ROE del Sector Banca, que incluye a Banco Mercantil del Norte, Ixe Banco, Banorte-Ixe Tarjetas e INB ascendió a 16.9%, 2.70 puntos porcentuales superior al registrado en 2011, mientras que el ROE de Ixe Banco fue de 14.6%, 10 puntos porcentuales superior al nivel registrado en 2011.

El Retorno sobre Activos (ROA) de Grupo Financiero Banorte ascendió a 1.3%, 12 puntos base mayor al registrado durante el 2011.

Al analizar los diferentes rubros de resultados, el margen financiero presentó un aumento del 16% durante 2012 respecto al año anterior, ubicándose en \$32,809 millones de pesos, impulsado por mayores volúmenes de crédito y una mejor mezcla de captación y cartera. La captación ventanilla creció un 10% en el año, impulsada por un aumento del 11% en los depósitos a la vista y del 7% de los depósitos a plazo en ventanilla.

Los Ingresos no Financieros crecen 16% respecto al 2011 al ascender a \$14,510 millones de pesos, impulsados por la integración de las operaciones de Ixe, al aumento en los Ingresos por Intermediación, Comisiones por Servicios e Ingresos por Recuperación. Las Comisiones por Servicios aumentan un 17% debido a una mejor dinámica de negocio reflejado principalmente en mayores comisiones en banca electrónica y comisiones por créditos de consumo y tarjeta de crédito; las recuperaciones de portafolios inmobiliarios aumentan un 17% ante un desempeño favorable de los proyectos de inversión, la intermediación crece un 49% por una adecuada gestión de las posiciones en valores y cambiarias, y otros ingresos y egresos de la operación disminuyen un 18% ante una caída en otros ingresos por menores recuperaciones de cartera propia y adquirida, así como un aumento en otros gastos por mayores quebrantos y contingencias.

Por su parte el Índice de Eficiencia durante el 2012 se ubicó en 54%, menor en 1.6 puntos porcentuales al registrado el año previo. El gasto no financiero creció 13% en forma acumulada

con respecto al 2011, derivado principalmente de la integración del gasto de Ixe y de los gastos relacionados con la fusión, así como por el crecimiento de las áreas de negocio.

Las Provisiones Crediticias reportadas en 2012 alcanzaron los \$6,172 millones de pesos, 13% superiores al nivel reportado en 2011, debido a mayores requerimientos de reservas en la cartera comercial, corporativa y de créditos de nómina.

Al cierre de diciembre de 2012, la cartera de crédito vigente aumentó 15% respecto al mismo periodo del año previo, ubicándose en \$401,432 millones de pesos. Al igual que en 2011, todos los segmentos de la cartera presentan nuevamente crecimiento positivo durante 2012.

El crédito a gobiernos crece un 24% anual para ubicarse en \$88,293 millones de pesos. La cartera corporativa se incrementó en un 11% en el año para ubicarse en \$63,566 millones de pesos, mientras que la cartera comercial alcanzó un saldo de \$130,929 millones de pesos, presentando un incremento del 6% anual, impulsada por el crecimiento de un 26% en la cartera del segmento de PYMES, la cual representa un 22.7% de la cartera comercial y un 7.4% de la cartera total.

Los créditos al consumo, incluyendo la cartera hipotecaria conforme a la definición de negocios interna del Grupo Financiero, crecieron en un 20% comparado con el 2011, impulsados por todos los segmentos. El crédito de nómina, nuevamente el principal motor de la cartera crediticia durante el año, aumentó un 35%, para situarse en \$18,183 millones de pesos al cierre de diciembre de 2012, impulsada por la estrategia de realizar venta cruzada a nuestros más de 3.9 millones de nómina-habientes. El crédito hipotecario finalizó el año con un saldo de \$72,365 millones de pesos, 13% superior respecto a 2011, con lo cual Banorte-Ixe continúa consolidándose como uno de los principales bancos de financiamiento a la vivienda de los mexicanos. La tarjeta de crédito aumentó 53% como consecuencia de la integración del portafolio de Ixe en la nueva SOFOM Banorte-Ixe Tarjetas, aunado a estrategias exitosas para la administración del portafolio. La cartera automotriz se incrementó en un 10% anual.

El Índice de Cartera Vencida se ubicó en 2.1%, superior en 0.13 puntos porcentuales al registrado durante el 2011 con un saldo de cartera vencida al final de año de \$8,481 millones de pesos, creciendo un 22% principalmente por el deterioro en los créditos de Fincasa Hipotecaria y una exposición a inmuebles turísticos en el noroeste del país; mientras que la cobertura de reservas a cartera vencida del Grupo fue de 138.3%, inferior al 143.1% del mismo periodo del año pasado. Nuestro Índice de Capitalización se situó en 14.7% a finales del 2012, y el Índice de Liquidez en 128%.

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 \$1,053 millones de pesos, 84% mayor respecto a 2011. El Sector Auxiliares de Crédito, conformado por Arrendadora y Factor, Almacenadora, Ixe Automotriz y Fincasa Hipotecaria, registró una pérdida de \$434 millones de pesos durante el año principalmente por las pérdidas registradas en Fincasa Hipotecaria; la SOFOM de Arrendamiento y Factoraje registró una utilidad de \$604 millones de pesos. Finalmente, el Sector Bursátil (Casa de Bolsa Banorte Ixe e Ixe Fondos) acumuló utilidades por \$681 millones de pesos en 2012, 63% mayores que el año previo.

La cultura de responsabilidad social continúa evolucionando en Banorte. Volvimos a ser signatarios del CDP, logrando ubicar a GFNorte dentro de las 10 mejores empresas de América Latina en gestión y reporte de datos climáticos. Banorte fue invitado a formar parte del Green Growth Action Alliance (G2A2), una asociación público-privada única que busca desarrollar modelos de financiamiento innovadores para el crecimiento verde con el objetivo de aprovechar

las grandes inversiones del sector privado en proyectos de infraestructura verde que fue lanzada en la Cumbre B20 el verano pasado; participamos activamente en el Foro de Davos como parte de esta iniciativa, "G2A2". En cuanto al desarrollo del Sistema de Gestión Social y Ambiental (SEMS), que identifica riesgos sociales y ambientales de nuestros créditos otorgados mayores a USD \$1 millón en Banca Corporativa y Empresarial, analizamos 237 casos en 2012, de los cuales un 61% fueron de riesgo bajo, 3% de riesgo medio y 36% de riesgo alto. Junto con nuestro Informe Anual 2011, publicamos la declaratoria "Nuestro Compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas", la cual fungió como la primera Comunicación de Progreso (CoP). Expresamos nuestro apoyo decidido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a sus diez principios en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Asimismo, asumimos continuar haciendo de dicho Pacto y sus diez principios, parte integral de nuestra estrategia, cultura y operación. Por otra parte, también logramos donar 45,285 juguetes durante nuestra colecta anual, un 33% más que el año pasado.

Asimismo, se llevó a cabo la tercera edición de los Premios Ingenio que buscan fomentar la innovación constante 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. En esta ocasión recibimos más de 1,000 ideas de nuestros empleados clasificadas en 6 categorías: Procesos Internos, Productos y Servicios, Responsabilidad Social, Intégrate, Áreas Especializadas e Ideas Implementadas. Algunas de las ideas ganadoras fueron "Pago Móvil Banorte", "Panic NIP", "Re-ingeniería de Estados de Cuenta", entre otros.

El compromiso con nuestros clientes y con el país nos ha llevado a ser reconocidos nuevamente con prestigiosos galardones, como lo fue por cuarta ocasión consecutiva el reconocimiento por parte de la revista World Finance como el "Mejor Banco Comercial 2012 en México", así como por Latin Finance como "Mejor Banco en México" e Institutional Investor por tercer año consecutivo como "Mejor Equipo Directivo y de Relaciones con Inversionistas en América Latina 2012". Asimismo, la prestigiada revista The Banker publicó su ranking de las 500 marcas bancarias con mayor valor en el mundo y Banorte se posicionó en el año 2012 en el lugar número 180 con un valor de 608 millones de dólares y un rating de A+.

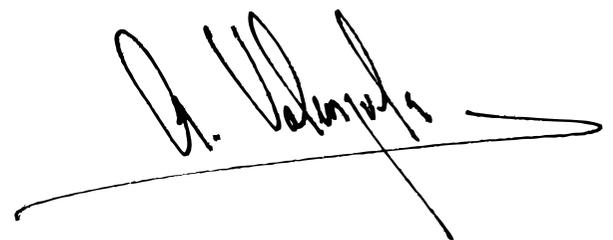
Banorte se ubicó en la posición número 6 entre las mejores empresas para trabajar en México conforme a Great Place To Work: "Empresas con más de 5,000 empleados" (lugar número 10 en 2010), un reflejo de la cultura laboral que se ha desarrollado en la Institución, integrando lo mejor de cada una de las instituciones que ha fusionado.

La Secretaría de Economía reconoció a Banorte por tercera ocasión, y por segundo año consecutivo, con el "Galardón PyME

2012", por ser el intermediario financiero que mayor derrama crediticia generó hacia las Pequeñas y Medianas Empresas en el país, mediante programas gubernamentales. Los recursos de Banorte para PyMES mediante el Programa de Garantías México Emprende, mantuvieron un saldo de \$24,000 millones de pesos. La dependencia federal consideró la participación activa de Banorte en programas sectoriales como "Apoyo a la Industria de la Construcción" y "Nuevos Emprendedores", así como en apoyo al turismo y el empleo, en los que Banorte aplicó tasas de interés muy competitivas, además de ser actor fundamental en la instrumentación de programas emergentes para apoyar la reactivación económica de empresas afectadas por desastres naturales.

Durante 2012, el Consejo de Administración aprobó el pago de dividendos en efectivo por un total de \$0.732 pesos por acción en cuatro desembolsos durante 2012 y 2013. Este pago equivale al 20% de la utilidad neta recurrente registrada en 2011 conforme a la nueva política de dividendos aprobada durante 2011. El valor de capitalización de mercado del Grupo Financiero ascendió a casi \$200 mil millones de pesos al cierre del 2012, un aumento del 97% con respecto al nivel registrado el año previo. Esta solidez se reflejó en la ratificación del grado de inversión en las calificaciones crediticias que nos otorgan Fitch, Moody's, Standard and Poor's y HR Ratings.

Por último, quisiera expresar a nombre de todos los que colaboramos en Banorte-Ixe nuestro profundo agradecimiento a nuestros más de 22 millones de clientes por su confianza, permitiéndonos administrar activos por \$1.5 billones de pesos. A pesar de ser un banco cada vez más grande, estamos trabajando para convertirnos en una institución enfocada a atender mejor las necesidades personales de cada uno de nuestros clientes. Muestra de ello, es la reciente alianza estratégica con IBM, con la que se busca implementar un nuevo modelo de banca enfocado al cliente a través del cual se desarrollarán y ofrecerán productos y servicios personalizados, claramente adaptados a las condiciones únicas de cada cliente. Quisiera agradecer también a nuestros más de 26 mil compañeros de trabajo por su esfuerzo, dedicación y compromiso, así como a nuestros accionistas y consejeros por su invaluable apoyo en aras de seguir consolidando a Banorte-Ixe como El Banco Fuerte de México.



**Alejandro Valenzuela**

Director General de Grupo Financiero Banorte

# Eventos y Cifras Relevantes

---

---

## Lo más destacado de 2012:

**Afore XXI Banorte**, se convierte en la **Administradora de Ahorro** para el Retiro **más importante para México.**

---

Crecimiento del **15%** en la **cartera** de crédito.

---

Aumento del **15%** en **captación** integral.

---

Generación de **5 Consejos Regionales** conformados por 174 consejeros.

---

Celebración de la **Primera Sesión Plenaria** del Consejo Nacional.

---

Inauguración del Centro de Contacto  
Roberto González Barrera.

---

Más de **1,000 ideas** inscritas en **Premios Ingenio** en 6 categorías.

---

<b>GRUPO FINANCIERO BANORTE<sup>(1)</sup></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Activos en administración	712,414	1,295,330	1,471,422
Total de activos	590,230	825,147	916,567
Valor de marca Banorte (millones de dólares) <sup>(2)</sup>	ND	581	608
Captación integral	292,615	370,293	424,325
Cartera total	270,214	357,507	409,914
Capital contable (sin interés minoritario)	46,117	70,849	81,881
Utilidad neta (según participación)	6,705	8,517	10,888
Utilidad por acción (pesos)	3.32	3.79	4.68
Dividendos decretados por acción (pesos)	0.52	0.52	0.732
Dividendos pagados	1,029	1,157	1,240
Valor en libros por acción sin interés minoritario (pesos)	22.8	30.5	35.2
Acciones en circulación (millones)	2,018.3	2,326.4	2,326.4
Precio de la acción (pesos)	58.86	42.32	83.45
ROE (%)	15.5	14.1	14.3
ROA (%)	1.2	1.1	1.3
Margen de interés neto ajustado por riesgos (MIN) (%)	2.9	3.3	3.4
Índice de eficiencia (%) <sup>(3)</sup>	51.4	55.7	54.0
Índice de cartera vencida (%)	2.5	1.9	2.1
Cobertura de reservas (%)	123.7	143.1	138.3
Índice de capitalización Banco Mercantil del Norte (%)	16.1	12.9	14.7
Índice de capitalización Ixe Banco (%)	-	15.3	15.5
Personal de planta y honorarios	19,863	24,134	26,211

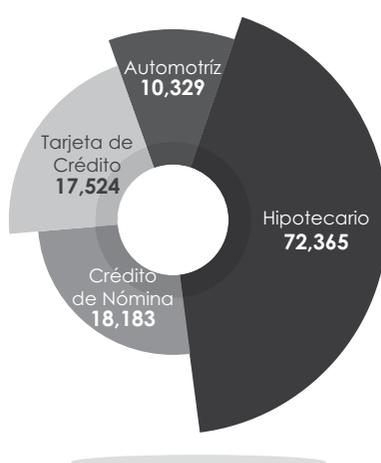
ND-No disponible.  
Millones de pesos.

**GFNORTE**

**Captación Integral**

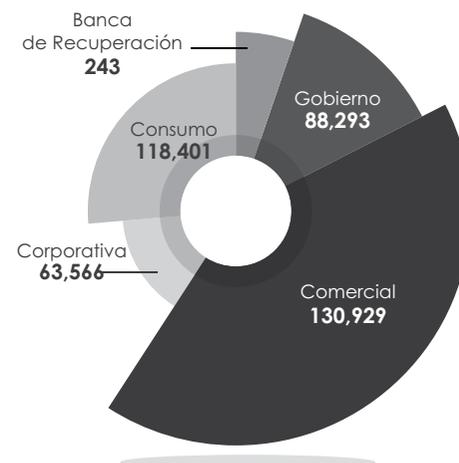


**Cartera de Consumo**



Millones de pesos.

**Cartera Vigente**



En enero de 2012, surtieron efectos las fusiones entre Afore Banorte y Afore XXI. Como consecuencia de la fusión, Banco Mercantil del Norte determinó que no tiene control sobre la Afore XXI Banorte, por lo tanto no consolida sus estados financieros y reconoce el método de participación al tener influencia significativa. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 reflejan los efectos de la desconsolidación de Afore XXI Banorte, lo anterior para efectos de hacerlos comparables con los estados financieros de 2012. Es por esta razón que algunas cifras del ejercicio 2011 en este Informe, difieren de las presentadas en el Informe Anual 2011.

(1) A partir de 2011, la información consolida a Ixe.

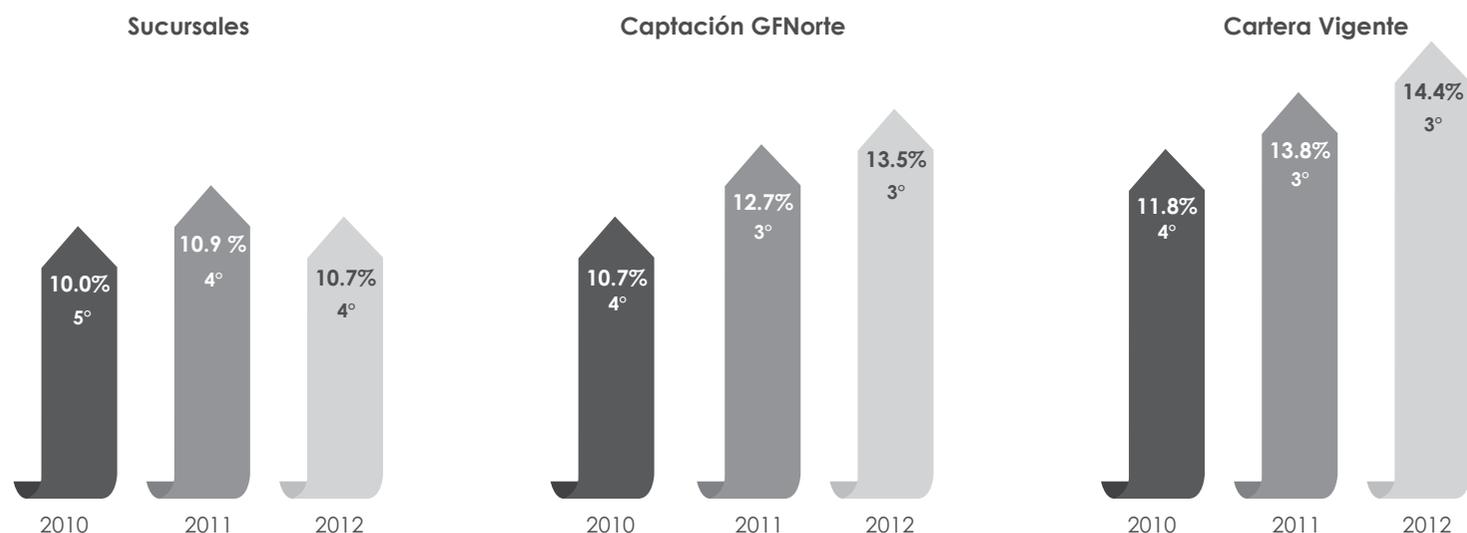
(2) Fuente: The Banker / Top 500 Banking Brands.

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

<b>MEDIOS DE ENTREGA<sup>(1)</sup></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Sucursales <sup>(2)</sup>	1,134	1,285	1,316
Cajeros automáticos	5,004	6,367	6,707
Llamadas recibidas en Centro de Contacto (millones)	29.7	36.9	41.2
Terminales Punto de Venta (TPVs)	58,336	90,649	115,213
Transacciones en TPVs (millones)	82	103	131
Corresponsalías	2,750	2,918	3,080
Número de clientes Internet (miles)	760	1,056	1,337
Transacciones en Internet (millones)	292	460	613
Número de clientes únicos transaccionales Banca Móvil (miles)	64	74	136
Transacciones en Banca Móvil (millones)	2.0	4.7	10.0

(1) A partir de 2011, la información consolidada a Ixe.  
(2) Incluye módulos bancarios y excluye agencias en el extranjero.

### PARTICIPACIÓN DE MERCADO



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

	<b>Utilidad mayoritaria 2012</b>	<b>Participación accionaria GFNorte</b>
<b>SECTOR BANCA<sup>(1)</sup></b>	<b>8,920</b>	<b>92.72%</b>
<b>SECTOR BURSÁTIL</b>	<b>681</b>	
Casa de Bolsa Banorte Ixe	601	99.99%
Ixe Fondos	80	99.99%
<b>SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN</b>	<b>1,053</b>	
Afore XXI Banorte <sup>(2)</sup>	532	50.00%
Seguros Banorte Generali	471	51.00%
Pensiones Banorte Generali	49	51.00%
<b>SECTOR SOFOM Y AUXILIARES DE CRÉDITO</b>	<b>(434)</b>	
Arrendadora y Factor Banorte	604	99.99%
Almacenadora Banorte	43	99.99%
Ixe Automotriz	33	99.99%
Fincasa Hipotecaria	(1,114)	99.99%
<b>OTRAS COMPAÑÍAS</b>	<b>(921)</b>	
Ixe Soluciones	(922)	99.99%
Ixe Servicios	1	99.99%
<b>TENEDORA</b>	<b>1,589</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,888</b>	

Millones de pesos.

(1) Incluye Banco Mercantil del Norte, Ixe Banco y Banorte-Ixe Tarjetas.

(2) A partir del 1T12, Afore XXI Banorte se reconoce bajo método de participación dentro de Banco Mercantil del Norte, sin embargo, para efectos informativos y de comparación para las utilidades de este sector, la utilidad de Afore XXI Banorte se presenta en su correspondiente sector de negocio.

# 2 Quiénes Somos



# Perfil de la Organización

En Grupo Financiero Banorte S. A. B. de C. V., buscamos garantizar el equilibrio económico, social y ambiental en las áreas inherentes a nuestras operaciones cotidianas, maximizando el crecimiento y la rentabilidad de nuestra empresa, a través de criterios estrictos de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa.

## 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 empleados.

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 empleados con el más alto sentido de dignidad y equidad, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal.

Asumir nuestra responsabilidad como ciudadanos, empleados 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 social entre nuestros clientes y empleados.

## Nuestros Valores

Nuestra actuación debe estar siempre fundada en la integridad, confianza y lealtad, con pleno respeto y reconocimiento del valor intrínseco del ser humano. En GFNorte se rechaza cualquier prejuicio de sexo, edad, religión, raza, origen social, discapacidad, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, responsabilidades familiares, estado civil, o cualquier otra condición que pueda dar lugar a discriminación; no obstante, cualquier persona que pretenda defender o hacer valer sus derechos, en el caso de que los estime vulnerados, deberá hacerlo con pleno respeto a la Institución, a su personal y al trabajo que en ella se realiza.



GFNorte  
en números:

Red de 1,316 sucursales  
6,707 cajeros automáticos  
115,213 terminales punto de venta

3,080 corresponsalías bancarias  
10 Centros PyME  
22 millones de clientes

En GFNorte tenemos como socios estratégicos a la Corporación Financiera Internacional en las operaciones de nuestra subsidiaria Banco Mercantil del Norte (IFC por sus siglas en inglés); a la aseguradora italiana Generali en materia de seguros y pensiones; y al Instituto Mexicano del Seguro Social a raíz de la fusión de las Afores.

Grupo Financiero Banorte es una de las instituciones líderes en México. Luego de fusionar a Ixe Grupo Financiero, formamos el 3er grupo financiero más grande del país y el mayor controlado por accionistas mexicanos. Somos uno de los bancos con mejores indicadores de calidad de cartera del sistema financiero mexicano y cuenta con elevados índices de capitalización y liquidez.

GFNorte tiene presencia en México y en Estados Unidos de América: en el sur de Texas por medio de Inter National Bank (INB), así como en Nueva Jersey y California a través de la compañía remesadora UniTeller y en Nueva York por medio de Banorte-Ixe Securities International.

GFNorte ha desarrollado una amplia gama de productos bancarios y financieros<sup>(1)</sup> centrados en la excelencia en el servicio, los cuales incluyen:

- **Sector Banca:** Servicios de banca universal en México a través de Banco Mercantil del Norte, S. A. e Ixe Banco, S. A., y por medio de Inter National Bank en el estado de Texas, así como el servicio de remesadora a través de UniTeller, en Estados Unidos.
- **Sector Bursátil:** Servicios y productos bursátiles.
- **Sector Ahorro y Previsión:** Afores, seguros y pensiones.
- **Sector SOFOM y Auxiliares del Crédito:** Servicios de arrendadora, factoraje, almacenadora, arrendamiento de autos con Ixe Automotriz y financiamiento al desarrollo de vivienda mediante Fincasa Hipotecaria.
- **Otras compañías de servicio y recuperación de activos:** Por medio de las subsidiarias Ixe Soluciones e Ixe Servicios.

Reforzando su compromiso por generar un impacto positivo en el entorno, durante 2012 Grupo Financiero Banorte continuó sus alianzas para generar estrategias de trabajo conjunto en materia de responsabilidad social y sustentabilidad con: ABM, Red SumarSE en Nuevo León, CONAPRED, Global Compact de las Naciones Unidas, entre otros.

Asimismo, nos consolidamos como la principal Afore en México, teniendo un crecimiento significativo en nuestras operaciones al adquirir Afore Bancomer y con el fin de ampliar la capacidad de atención a nuestros clientes, inauguramos en Monterrey el Centro de Contacto Roberto González Barrera.



(1) Para consultar el detalle de nuestros productos y servicios visite nuestras páginas de internet: [www.banorte.com](http://www.banorte.com) y [www.ixecom.mx](http://www.ixecom.mx)

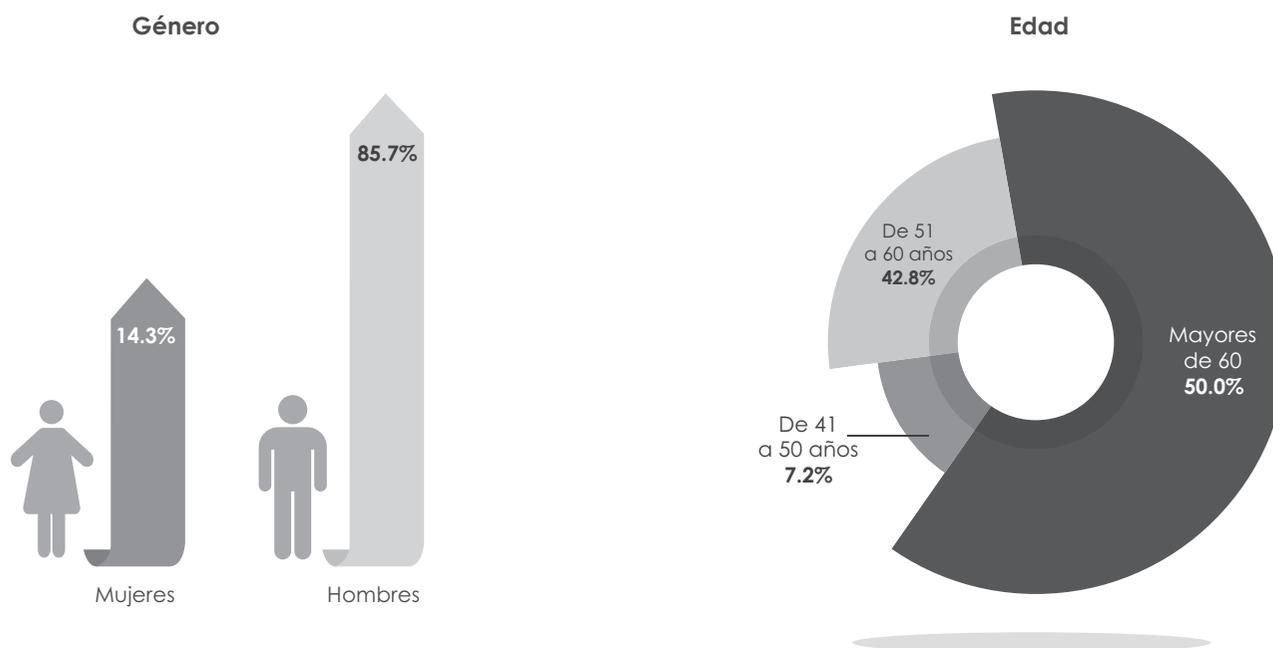
# Estructura de Gobierno Corporativo

En GFNorte y nuestras subsidiarias seguimos estándares que garantizan el resguardo de la información financiera y el cumplimiento de la normatividad correspondiente a nuestro Sector, proporcionando seguridad y confianza a nuestros clientes, consejeros, accionistas y demás grupos de interés. Esto a su vez nos permite ser más eficientes en el logro de nuestros objetivos estratégicos y en nuestras operaciones cotidianas.

La **Ley del Mercado de Valores** en su Artículo 24 solicita un **mínimo de 25% de Consejeros Independientes**; GFNorte supera este límite al contar con un **57%**.

## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GFNORTE

Total de Miembros Propietarios: 14



Consejeros con discapacidad motriz: 7.2%

## MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GFNORTE

Don Guillermo Ortiz Martínez	Presidente
Don Héctor Ávila Flores	Secretario

### CONSEJEROS PROPIETARIOS

Don Guillermo Ortiz Martínez	Relacionado
Doña Bertha González Moreno	Patrimonial
Don David Villarreal Montemayor	Patrimonial
Don Manuel Saba Ades	Patrimonial
Don Alfredo Elías Ayub	Independiente
Don Herminio Blanco Mendoza	Independiente
Don Everardo Elizondo Almaguer	Independiente
Doña Patricia Armendáriz Guerra	Independiente
Don Armando Garza Sada	Independiente
Don Héctor Reyes Retana	Independiente
Don Juan Carlos Braniff Hierro	Independiente
Don Eduardo Livas Cantú	Independiente
Don Enrique Castillo Sánchez Mejorada	Relacionado
Don Alejandro Valenzuela del Río	Relacionado

### CONSEJEROS SUPLENTE

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

Hasta el mes de agosto de 2012, Don Roberto González Barrera fungió como Presidente Vitalicio del Consejo.

## CONSEJOS REGIONALES

En materia de Gobierno Corporativo y tal y como se comunicó en el Informe Anual 2011, se aprobó la creación de 5 Consejos Regionales en diferentes zonas del país -Norte, Noroeste, Metropolitano, Occidente y Peninsular- integrados por 174 Consejeros de 21 estados de la República Mexicana. Estos Consejos se instalaron para brindar asesoría al Presidente del Consejo de Administración de GFNorte sobre aspectos relevantes y oportunidades que se adviertan en cada una de estas regiones.

Hasta la fecha se han realizado:

- 11 sesiones de Consejo Regional, en las cuales se ha contado con la presencia de conferencistas invitados como Roy Campos Esquerro, Federico Reyes Heróles, Luis Carlos Ugalde Ramírez, Noé Sandoval Alcázar y Fernando Clavijo Quiroga.
- La 1ª Sesión Plenaria realizada los días 6 y 7 de noviembre de 2012. Esta sesión fue inaugurada por el presidente Enrique Peña Nieto con una cena de gala en el Castillo de Chapultepec y contó con reconocidos expositores como Alan Greenspan, Felipe González, Michel Camdessus, Ernesto Zedillo, Ricardo Lagos, Alan Stoga, Herminio Blanco, Carlos Elizondo Mayer-Serra, Federico Reyes Heróles y Gabriel Casillas; así como con 400 invitados entre Consejeros Regionales, miembros del Consejo de Administración de GFNorte, clientes y directivos del Grupo. La finalidad de esta Sesión Plenaria fue identificar oportunidades de desarrollo y conocer acerca de temas económicos, políticos y sociales a nivel nacional e internacional a fin de enriquecer las futuras sesiones de los Consejos Regionales y presentar el rumbo estratégico de Banorte en los próximos años.

Con el objetivo de incrementar la base de Consejeros Regionales, durante 2013 se creará el Consejo Regional Centro con destacados empresarios y distinguidas personalidades de Aguascalientes, Guanajuato, San Luis Potosí, Querétaro y Zacatecas. Igualmente, se incorporarán nuevos Consejeros a los Consejos Metropolitano y Peninsular, lo que le permitirá a Grupo Financiero Banorte contar con 6 Consejos Regionales integrados por 219 Consejeros de 28 estados del país.

A través del diálogo y la interacción con Consejeros, se irán fortaleciendo los vínculos de estos y sus empresas con el Grupo, encaminándose a formar parte de la base de accionistas de la Institución.



## FUNCIONARIOS

Nuestra empresa está conformada por personas que comparten el compromiso por buscar día a día la excelencia en el trabajo, con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes un mejor servicio.

### DIRECCIONES GENERALES

Alejandro Valenzuela del Río

Dirección General de Grupo Financiero Banorte

#### Negocio

Jesús Oswaldo Garza Martínez

Dirección General Banca

Manuel Antonio Romo Villafuerte

Dirección General Ixe Banco y Dirección General Tarjetas de Crédito

José Marcos Ramírez Miguel

Dirección General Banca Mayorista

Samuel J. Munafo

Dirección General INB

Luis Fernando Orozco Mancera

Dirección General de Recuperación de Activos

Fernando Solís Soberón

Dirección General de Ahorro y Previsión

#### Apoyo

Rafael Victorio Arana de la Garza

Dirección General Planeación y Finanzas

Sergio García Robles Gil

Dirección General Corporativa

Alejandro Garay Espinosa

Dirección General de Servicios Corporativos

Carla Juan Chelala

Dirección General de Mercadotecnia

Héctor Martín Ávila Flores

Dirección General Jurídico

Benjamín Vidargas Rojas

Dirección General Auditoría

David Aarón Margolín Schabes

Dirección General Administración de Riesgos

Alejandro Vázquez Salido

Dirección General Comunicación y Relaciones Institucionales

Guillermo Güémez Sarre

Dirección General Tecnología

Javier Molinar Horcasitas

Dirección General de Integración

Mayra Hernández González

Dirección Corporativa de Responsabilidad Social y Sustentabilidad

### Direcciones Territoriales Banorte

Arturo Valdés Villaseñor

Noroeste

Roberto Francisco Ayala Ramos

Frontera

Sergio Deschamps Ebergényi

Norte

María del Socorro Bermudez Ramírez

Oriente

Alfonso Páez Martínez

Centro

Juan Carlos Cuéllar Sánchez

Occidente

Humberto Luna Gale

México Norte

Andrés Emmanuel Aymes Ansoleaga

México Sur

Alberto Salvador López

Sur

Héctor Guijarro Ávila

Istmo

Jorge Luis Molina Robles

Peninsular

### Direcciones Ixe Banco

Miguel Ángel Martínez Sienna

Dirección General Adjunta de Banca Comercial

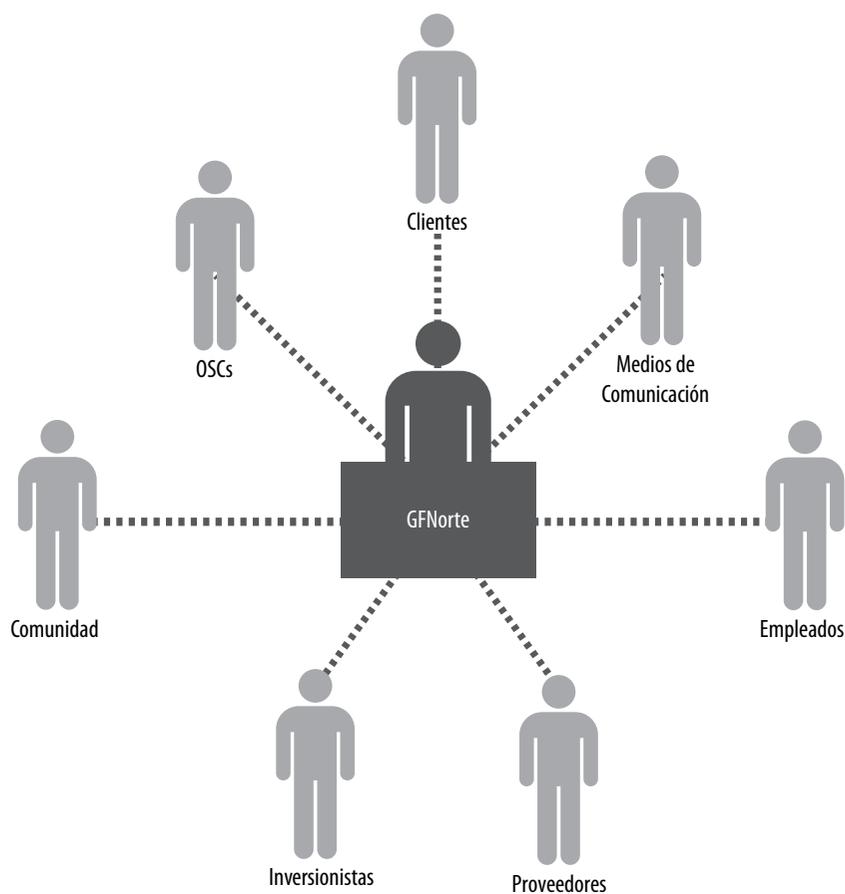
Gerardo Rodríguez Chabolla

Dirección Regional de Sucursales

Francisco José Archivaldo Rodríguez Giacinti

Dirección Metropolitana de Sucursales

# Diálogo con Grupos de Interés



En Grupo Financiero Banorte buscamos garantizar la integridad, seguridad y confianza de nuestros grupos de interés, mientras satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes con productos y servicios de alta calidad, a través de medios de entrega eficientes y procesos operativos éticos y confiables.

Nuestro esquema de diálogo e interacción con grupos de interés se desglosa de la siguiente manera:

Grupo de Interés	Principales preocupaciones	Respuesta de la organización
<b>Inversionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener fundamentales sólidos del banco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se maneja de manera prudente el capital de la Institución, con un equilibrio adecuado entre los riesgos y la rentabilidad de los negocios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar mejores prácticas de gobierno corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actualizan permanentemente las prácticas corporativas del Grupo para mejorarlas.</li> <li>Se ha logrado el reconocimiento del Grupo Financiero como uno de los mejores en América Latina en materia de prácticas corporativas y al equipo directivo de GFNorte como uno de los mejores del sector financiero en América Latina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revelar en tiempo y forma la información financiera y operativa relevante del Grupo Financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se publican los informes trimestrales y anuales dentro de los tiempos marcados por la BMV, así como los eventos relevantes que se requieran sobre los temas de mayor importancia del Grupo Financiero a través de Emisnet de la BMV, STIV2 de la CNBV, OTCQX en EUA y Latibex en la Bolsa de Madrid.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir e informar acerca del impacto ambiental y social que generan las operaciones del Grupo y su Cadena de Valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se generan reportes ante GRI, CDP, EIRIS y Universidad Anáhuac.</li> </ul>

Grupo de Interés	Principales preocupaciones	Respuesta de la organización
<b>Cientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser atendido por personal con amplios conocimientos y ser asesorado para elegir el producto o servicio que mejor satisfaga sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un programa permanente de capacitación y certificación del personal que atiende a nuestros clientes para garantizar su adecuada asesoría con una atención de calidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de los productos y servicios en los tiempos comprometidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contamos con procesos automatizados y niveles de servicio comprometidos que apoyan a la eficiente entrega de los productos y servicios al cliente, mantenemos una mejora continua en todos nuestros procesos operativos y de venta buscando no solo satisfacer las necesidades de nuestros clientes sino ir más allá de sus expectativas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener fácil acceso a sus recursos a través de diferentes canales, contando con cercanía, seguridad y disponibilidad de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banorte está continuamente innovando en los canales de entrega, bajo las más estrictas medidas de seguridad para que nuestros clientes realicen sus transacciones en forma segura y ágil. Año con año Banorte incrementa su red de sucursales, cajeros automáticos, canales de corresponsalías, y desarrolla nuevos accesos a través de dispositivos móviles e Internet, para estar siempre a la vanguardia de la innovación y la seguridad.</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral a raíz de la fusión de Ixe.</li> <li>• Calidad de vida (balance entre la vida personal y laboral y cuidado de la salud).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En coordinación con Great Place To Work México se ha implementado un programa para mejorar la cultura laboral, dirigido principalmente a los líderes del Grupo con el propósito de potencializar las habilidades de los líderes para generar certidumbre en el personal, así como para mejorar la calidad de vida de nuestros compañeros e involucrarlos en los proyectos del Grupo.</li> <li>• Recursos Humanos ha generado un nuevo esquema de salud el cual provee a cada empleado mejores servicios médicos tanto para él, como para sus beneficiarios médicos.</li> <li>• Como resultado a estas acciones, Grupo Financiero Banorte obtuvo la certificación GPTW ubicándose en el 6º lugar de las mejores instituciones para trabajar en México.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y oportunidades de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En noviembre de 2012, Recursos Humanos homologó los sueldos y prestaciones para las dos bancas (Banorte-Ixe) compensando en Banorte los sueldos y en Ixe las prestaciones.</li> <li>• Actualmente Grupo Financiero Banorte cuenta con una de las mejores ofertas laborales, con prestaciones superiores a las de la ley.</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender problemáticas asistenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han apoyado acciones e iniciativas de OSCs e instituciones gubernamentales de asistencia social para mejorar la calidad de vida de comunidades marginadas mediante donativos, alianzas o conocimientos que aporta GFNorte a través de su Fundación.</li> <li>• Vincular soluciones a las problemáticas sociales que atañen a la comunidad con organizaciones que atienden a poblaciones vulnerables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstruir el tejido social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir recursos en iniciativas de desarrollo comunitario que permitan fortalecer las relaciones de convivencia e interacción de los miembros de una comunidad y participar en la generación de oportunidades de progreso, esto con el apoyo a la Red SumaRSE.</li> </ul>

Grupo de Interés	Principales preocupaciones	Respuesta de la organización
<p style="text-align: center;"><b>OSCs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos económicos o en especie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de Fundación Banorte, otorgar donativos en efectivo a proyectos de asistencia social, educación, equidad de género, desarrollo comunitario, desastres naturales, derechos humanos, discapacidad, medio ambiente y sustentabilidad, nutrición infantil y salud, dirigidos a poblaciones vulnerables.</li> <li>• Brindar apoyo en especie a proyectos de asistencia social y desarrollo comunitario mediante el Fideicomiso Súmate, conformado por las aportaciones de los empleados del Grupo.</li> <li>• Entregar juguetes a niños y adolescentes de hospitales públicos y casas hogar en todo el país a través de nuestra iniciativa Jugando, Jugando y con Banorte-Ixe Ayudando.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al fortalecimiento institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar recursos económicos y talento a través de Fundación Banorte, a programas de capacitación y profesionalización del capital humano de organizaciones sin fines de lucro para mejorar su desempeño, servicios y la rendición de cuentas a los donantes.</li> <li>• Aportar becas, experiencia y conocimientos a miembros de OSCs para formar habilidades y capacidades en el sector de desarrollo social y filantrópico, a través de asesorías, patrocinio y participaciones en congresos especializados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar tiempo y talento de manera voluntaria a través de las iniciativas de Responsabilidad Social a causas seleccionadas por los empleados o en apoyo a las tareas de Fundación Banorte y Súmate.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de la empresa en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se continúa trabajando en la Comunicación sobre el Progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas y también se realizan diversas conferencias y talleres de capacitación.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le informa oportunamente al proveedor que su pago se realizará en un máximo de 15 a 20 días hábiles. Igualmente se da seguimiento continuo de su trámite.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información completa en negociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda información completa e idéntica a todos los proveedores para concursar una licitación, transparentando así el proceso.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Medios de Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo mediático ante crisis con todos los públicos objetivos y autoridades.</li> <li>• Coherencia en mensajes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza continuamente <i>Media Training</i> a empleados y áreas clave para una correcta transmisión de los mensajes clave.</li> </ul>

En GFNorte buscamos preservar la integridad y calidad de nuestras operaciones, productos y servicios, adoptando la rentabilidad y la generación de valor como enfoque de trabajo, mismos que sirvan de respaldo para nuestros clientes, accionistas y empleados. Resultado de lo anterior, durante 2012 recibimos los siguientes premios y reconocimientos:

## Mejor Banco Comercial 2012 en México

Otorga: Revista World Finance.

Logro GFNorte: Concretar durante 2012 dos de las operaciones más importantes registradas en el sector financiero mexicano: la fusión con Ixe Grupo Financiero, con la que conformó la tercera institución en importancia y la mayor con capital mexicano; y la fusión con Afore XXI del Instituto Mexicano del Seguro Social.

## LatinFinance Bank of the Year 2012

Otorga: Revista LatinFinance.

Logro GFNorte: Reconocimiento por el crecimiento en áreas como tarjeta de crédito y financiamiento a gobiernos y a la Pequeña y Mediana Empresa (PyMEs).

## Galardón PyME 2012

Otorga: Secretaría de Economía de México.

Logro GFNorte: Reconocimiento por tercera ocasión, y por segundo año consecutivo por ser el intermediario financiero que más créditos otorgó hacia las Pequeñas y Medianas Empresas en el país mediante programas gubernamentales.

## Mejor Equipo Directivo en América Latina 2012

Otorga: Revista Institutional Investor.

Logro GFNorte: Se brindaron los siguientes reconocimientos a directivos y al área de Relaciones con Inversionistas:

### Dr. Alejandro Valenzuela, Director General:

- CEO número uno de México calificado por analistas (sell side) (venta);
- Tercero en América Latina en el sector financiero (sell side).

### Ing. Rafael Arana, Director General de Planeación y Finanzas:

- Quinto (sell-side) y séptimo (buy-side) en la encuesta regional.

### Lic. David Suárez, Director General Adjunto de Relaciones con Inversionistas:

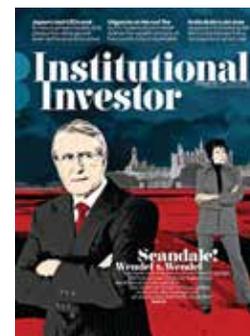
- Mejor directivo del sector financiero en América Latina y en su categoría en México (sell-side);
- Número uno en México y número dos en el sector financiero en América Latina (buy-side).

### Área de Relaciones con Inversionistas:

- Número dos en el sector financiero en América Latina (sell side);
- Número uno en México (sell y buy-side).



# LATINFINANCE®



### Top 500 Banking Brands

Otorga: Revista The Banker.

Logro GFNorte: Banorte se posicionó en 2012 en el lugar número 180 con un valor de marca de 608 millones de dólares y un rating de A+.

### Top 1,000 World Banks Ranking 2012

Otorga: Revista The Banker.

Logro GFNorte:

Banorte ocupó las siguientes posiciones en el ranking mundial:

- #271 por el monto de capital regulatorio Tier 1;
- #65 por la relación utilidad a Tier 1;
- #218 por el tamaño de activos;
- #264 por ROA;
- #799 por apalancamiento.

### Las mejores empresas para trabajar en México con más de 5,000 empleados

Otorga: Great Place to Work.

Logro GFNorte: El Grupo se posicionó en el número 6 entre las mejores empresas para trabajar en México, un reflejo de la cultura laboral que se ha desarrollado en la institución, integrando lo mejor de cada una de las instituciones que ha fusionado.

### Ratificación de GFNorte como miembro del IPC Sustentable

Otorga: Bolsa Mexicana de Valores.

Logro GFNorte: Gracias a la adopción de procesos sustentables y socialmente responsables en sus prácticas corporativas, por segundo año consecutivo GFNorte fue seleccionado para formar parte del Índice IPC Sustentable de la BMV.



“Nos estimula mucho que los especialistas y manejadores de fondos de la comunidad financiera nos vean como un equipo sólido y eficiente, lo cual nos motiva a seguir trabajando para obtener los mejores resultados en beneficio de nuestros clientes y accionistas”.

Alejandro Valenzuela, Director General de GFNorte.

# 3 Qué Hicimos



# Nuestra Estrategia de Responsabilidad Social

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.

Lo anterior lo logramos mediante el trabajo basado en cuatro pilares:



## Protección al Medio Ambiente

Responsabilidad de accionar de manera consciente con el medio ambiente, conservando los recursos utilizados por la empresa y emprendiendo acciones que generen una conciencia ambiental social.



## Apoyo a la Comunidad

Responsabilidad de interactuar y apoyar el crecimiento de la comunidad mediante un accionar acorde a los intereses de la empresa y la comunidad.



## Ética y Calidad de Vida en la Empresa

Responsabilidad de brindar condiciones de trabajo propicias y bajo estándares éticos que fomenten tanto el desarrollo personal como profesional dentro y fuera del ámbito laboral.



## Cadena de Valor

Responsabilidad de brindar productos y servicios de calidad e influenciar la cadena de suministros para que la misma adopte prácticas más sustentables.

Estos cuatro pilares nos proporcionan orientación para mantener balance en nuestra cartera de iniciativas de alto impacto que definen las estrategias internas y externas que GFNorte implementa en su operación diaria con nuestros grupos de interés.

De esta forma cumplimos nuestra Responsabilidad Social **PARA HACER MÁS FUERTE A MÉXICO.**

Responsabilidad Social Banorte - Ixe



Para hacer más fuerte a México

Nuestro **objetivo general** es asegurarnos que el ser **socialmente responsables** sea parte del ADN de Grupo Financiero Banorte.

Durante 2012, como parte del compromiso que en Grupo Financiero Banorte hemos adoptado con nuestros grupos de interés, desarrollamos iniciativas y proyectos para seguir aportando valor económico, social y ambiental mediante cada una de nuestras operaciones e impulsar así la sustentabilidad económica de nuestro país.

Durante 2012, Grupo Financiero Banorte **no recibió ayuda financiera** por parte del gobierno para su operación.

Gracias al apoyo de nuestros empleados y grupos de interés, los logros que GFNorte cosechó durante 2012 fueron muchos. Algunas de nuestras iniciativas de desempeño económico son las siguientes:

## **SECTOR BANCA**

Durante 2012 continuamos con la migración de las principales plataformas tecnológicas de Ixe a Banorte, a raíz de la integración de Ixe Banco a GFNorte con el fin de aprovechar las sinergias y al mismo tiempo mantener los estándares de calidad y servicio que nuestros clientes merecen.

Como parte de este proceso, en 2012 consolidamos la integración de los canales electrónicos de Ixe Banco a los de GFNorte alineándolos a la estrategia de eficiencia y visión cliente del Grupo. Con esto se han incrementado los niveles de eficiencia operativa y se ha robustecido el catálogo de productos y servicios que el Grupo ofrece.

Asimismo, enfocamos nuestros esfuerzos en mejorar la atención en la red de sucursales, ofreciendo procesos automatizados con controles que permiten un servicio rápido y eficiente.

Actualmente, la estrategia de la Dirección General de Banca está orientada a fortalecer la infraestructura bancaria, cajeros, sucursales y corresponsalías que atiende mercados en crecimiento y emergentes. Para lo anterior, se cuenta con procesos formales de análisis de mercado y de población a nivel nacional, evaluando cada oportunidad para seguir desarrollando la red de sucursales dentro de los principales centros urbanos y semi urbanos del país, brindando así a todos los mexicanos la oportunidad de acceder a los productos y servicios que ofrecemos a través de Banorte e Ixe.

## **Sucursales**

Nuestras sucursales cuentan con un modelo de atención el cual nos permite brindar un servicio rápido y eficiente; en 2012 consolidamos dicho modelo incorporando herramientas para monitoreo transaccional en línea de nuestras ventanillas de sucursal, lo cual nos permite anticiparnos a los incrementos en la demanda del servicio.

Así mismo derivado de la integración con Ixe se implementaron servicios para la atención de clientes mutuos previo a la fusión de plataformas tecnológicas; lo cual ha permitido operar servicios de depósitos y retiros a cuentas entre ambos bancos en línea.

Al cierre del año contábamos con 1,316 sucursales, de las cuales 174 corresponden a Ixe. Para 2013, se contempla la apertura de un mayor número de sucursales Ixe en las plazas existentes y en ciudades donde GFNorte esté posicionado sólidamente.



Banorte-Ixe cuenta con la **segunda red** de cajeros automáticos más grande de México que atiende a más de 6.5 millones de clientes **mensualmente**.

### Cajeros Automáticos

Durante 2012, el número de cajeros automáticos aumentó en un año de 6,367 a 6,707, realizando un total de más de 450 millones de operaciones.

En 2013 se concluirá la renovación tecnológica de los equipos más obsoletos, se continuará impulsando estrategias para hacer más eficiente la operación e incrementaremos el número de cajeros automáticos en las ubicaciones que se encuentran saturadas derivado del acelerado crecimiento en plásticos.

### Terminales Punto de Venta

En el año 2012 se registró un crecimiento de facturación de casi 40%, más de 15 puntos porcentuales por arriba del mercado, logrando ubicar nuestro negocio en el tercer lugar a nivel nacional con un 12% de participación en el mercado. Esto ha sido posible gracias al dinamismo presentado tanto en las terminales punto de venta como a través del comercio electrónico.

En 2013 se buscará consolidar una oferta integral de manera que se logre mayor penetración y fidelización de los clientes. Nuestro principal reto es garantizar el crecimiento de forma eficiente y diferenciando los servicios por segmento.

### Corresponsalías

Banorte se ha posicionado como un jugador muy importante en el mercado de corresponsalías. En 2012 se incrementaron más del 26% las operaciones realizadas en Telecomm-Telégrafos y en las tiendas 7-Eleven contra las realizadas en 2011.

Con el principal objetivo de crear un producto especialmente diseñado para ofertarse en aquellos mercados que aún no tienen acceso a los servicios financieros tradicionales, se creó una nueva cuenta de depósito Nivel 2 bajo la marca **Fondo Personal MiFon** asociada a una tarjeta de débito y con las siguientes características:



**"Contraté mi cuenta con una sola llamada"**

Con Cuenta MiFon, ahora puedes recibir dinero en efectivo y transferir de tu tarjeta de crédito con algunos mensajes de texto. Además, puedes consultar tu saldo y hacer depósitos en cualquier sucursal telefónica y sin necesidad de acudir a una sucursal.

**Mi dinero en MiFon**  
100% seguro - 100% cómodo.

Asesoría | Consultas | Depósitos | Compras | Pagos | Recargas

No esperes más y contrata MiFon al:  
**01 800 733 1111**

**BANORTE**  
EL BANCO PARA TI DE MÉXICO

- Dirigida a personas con acceso limitado a servicios financieros.
- Apertura en una sola llamada y sin tener que asistir a una sucursal bancaria.
- Las transacciones se pueden realizar a través del teléfono celular vía SMS o a través de la red de corresponsales y cajeros automáticos de Banorte, con esto extendemos nuestra infraestructura y servicios a todos los rincones de México.
- Los clientes pueden realizar compras en miles de establecimientos afiliados a MasterCard.

Más de 136 mil clientes utilizaron el servicio de Banca Móvil más de 10 millones de transacciones, más del doble que en 2011

### Banca Móvil

Banorte Móvil brindó durante 2012 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.

Para finales de 2012 los clientes tuvieron la posibilidad de contratar el servicio de Banorte Móvil con una llamada al Centro de Contacto y sin acudir a una sucursal.

### Centro de Contacto

Durante 2012, uno de los eventos más importante fue la inauguración del Centro de Contacto Roberto González Barrera. Este Centro de Contacto representa un canal de interacción que ubica a GFNorte a la vanguardia para atender las necesidades en servicios financieros de nuestros clientes. Asimismo, con la creación de esta nueva infraestructura, Grupo Financiero Banorte se ha convertido en una de las fuentes de trabajo más importantes en la ciudad de Monterrey generando 1,700 empleos directos.

A lo largo de 2012 se recibieron más de 41.2 millones llamadas de entrada y realizamos 18.6 de salida, mejorando los índices de eficiencia y calidad en la atención reportada durante 2011.

Para 2013 continuaremos con el proyecto de integración de todos los Centros de Contacto del Grupo en uno sólo; además, iniciamos la segunda etapa del proyecto de transformación, mediante el cual incorporamos a nuestra operación procesos de clase mundial, centrándonos en los clientes y sus necesidades.

Como parte del interés de nuestra institución en generar bancarización, se entregaron alrededor de 400 cuentas MiFon asociadas a un teléfono celular en la comunidad de Santiago Nuyoó, Oaxaca, poblado con 2,100 habitantes ubicado a 240 kilómetros de la capital del estado.

Ésta es la primera comunidad indígena donde Banorte, en conjunto con Telecomunicaciones de México, implementaron las operaciones de transferencias entre cuentas MiFon y consulta de saldo por medio de una red de telefonía celular y el sistema de pagos móviles. Cabe destacar que para esta comunidad, se elaboraron materiales informativos en mixteco.

### Banca en Línea

Al cierre del año 2012 más de 1.3 millones de clientes cuentan ya con Banorte por Internet o Ixe Net, realizando alrededor de 613 millones de transacciones en línea de una manera socialmente responsable con lo cual contribuyen al cuidado del medio ambiente.



**Los 5 minutos que dura tu canción favorita, es lo mismo que tardas en activar**

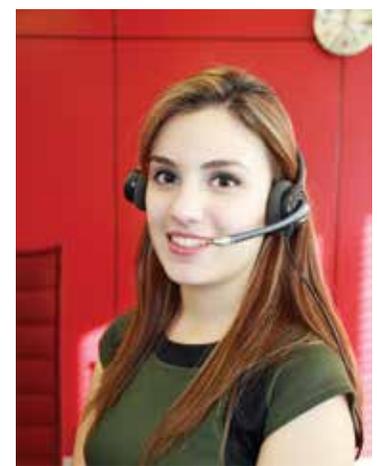
**BANORTEmóvil**  
TU BANCA EN TU CELULAR

Activarlo es fácil, rápido y gratis.

1. Llama a Banorte y selecciona la opción 5
2. Elige uno de tus cuentas Banorte
3. Ingresa tu número celular
4. Escoge una contraseña
5. Descarga la aplicación en tu celular

**BANORTE**  
GRUPO FINANCIERO BANORTE S.A. DE C.V.  
CALLE DE LOS RÍOS 1000, MONTERREY, COAHUILA DE ZARAGOZA, MÉXICO  
TEL: 81 234 2342  
TEL: 81 234 2342  
TEL: 81 234 2342  
TEL: 81 234 2342  
www.banorte.com.mx

**BANORTE**  
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO



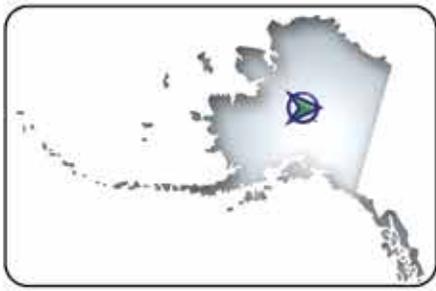
## Infraestructura

### BANORTE

Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros Automáticos		TPVs		Corresponsalías <sup>(1)</sup>	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
México Sur	Distrito Federal, Estado de México	148	151	585	608	7,704	11,479	70	299
México Norte	Distrito Federal, Estado de México	135	137	665	658	8,225	10,323	423	216
Norte	Coahuila, Nuevo León	133	134	925	999	9,639	11,231	36	620
Oriente	Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas	82	82	529	563	3,889	4,671	890	391
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas	116	118	689	756	6,840	8,839	153	154
Noroeste	Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa, Sonora	108	109	564	615	7,445	9,695	256	274
Frontera	Coahuila, Chihuahua, Sinaloa, Durango	68	70	473	472	5,235	6,623	119	135
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	122	125	625	650	13,257	15,959	383	393
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla, Tlaxcala	69	72	350	378	3,258	4,314	198	199
Istmo	Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz	67	70	299	318	2,657	3,445	263	269
Peninsular	Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Yucatán	70	74	458	487	7,735	9,512	127	130
<b>Total</b>		<b>1,118</b>	<b>1,142</b>	<b>6,162</b>	<b>6,504</b>	<b>75,884</b>	<b>96,091</b>	<b>2,918</b>	<b>3,080</b>

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



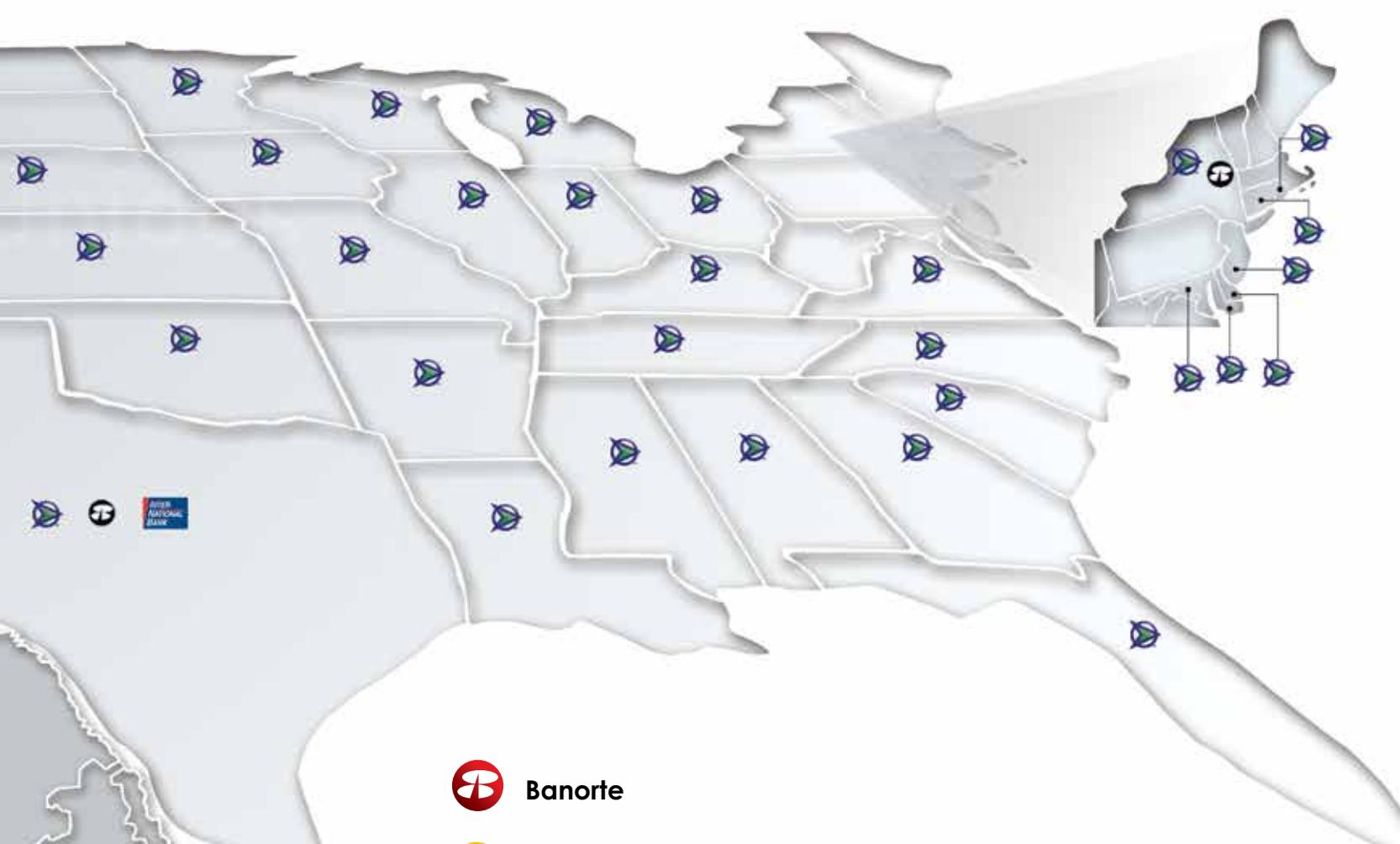


**ESTADOS UNIDOS**

**Sucursales**

	2011	2012
INB	20	20
UniTeller	1,723	1,742
Banorte-Ixe Securities	3	3

La red All Point que utiliza INB consta de más de 50 mil cajeros en todo Estados Unidos.  
 En el caso de UniTeller se hace referencia a agentes y en Banorte-Ixe Securities a oficinas, no a sucursales en sí.



**Banorte**



**Ixe Banco**



**UniTeller**



**Banorte-Ixe Securities International**



**Inter National Bank**



IXE

Estado

	Sucursales		Cajeros Automáticos		TPVs	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Distrito Federal y Estado de México	92	95	128	111	8,022	11,294
Jalisco	26	27	28	28	1,995	2,596
Nuevo León	15	15	15	17	985	1,374
Guanajuato	10	11	10	13	533	790
Puebla	9	10	9	10	567	906
Querétaro	8	9	8	15	829	1,122
Morelos	5	6	5	8	1,751	936
Chihuahua	2	1	2	1	83	104
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>174</b>	<b>205</b>	<b>203</b>	<b>14,765</b>	<b>19,122</b>



## Créditos a las Familias

### Crédito Hipotecario

Durante 2012, GFNorte tuvo un crecimiento del 20% respecto al año anterior, manteniendo su liderazgo en el mercado hipotecario. Logramos la asignación en subasta de mil millones de pesos para participar en el programa "Segundo Crédito" con Infonavit. Asimismo, iniciamos un programa piloto para la colocación de crédito hipotecario a través de la red Ixe.

Caracterizados por nuestra innovación en el mercado, lanzamos la Hipoteca Mujer Banorte, que ofrece beneficios especiales en momentos de vida importantes tales como el matrimonio, la titulación universitaria y nacimiento o adopción de un hijo; mediante los productos Elite y Accesible.

NUESTRO COMPROMISO 2013: Buscaremos mejorar la rentabilidad del producto, fortalecer la colocación a través de fuerzas de venta, así como mejorar la oferta integral de nuestro portafolio de productos y servicios.

### Crédito de Nómina

Banorte alcanzó cifras de crecimiento récord durante 2012, mostrando un índice de cartera vencida de este crédito en los niveles más bajos de la industria. La tasa de crecimiento del portafolio superó en más de dos veces la tasa del mercado durante 2012, con lo cual se posiciona en el tercer lugar a nivel nacional.

El otorgamiento de crédito creció a través de campañas y estrategias promocionales tales como "Cero Comisión de Apertura" y "Duplica tu Crédito", además de esquemas de créditos pre-autorizados y un programa intensivo de colocación "Banorte Visita".

NUESTRO COMPROMISO 2013: Enfocarse en una oferta de crédito multicanal, acercando la decisión de crédito al cliente y dando mayores facilidades para la renovación. Asimismo, se promoverá la mejora continua en estrategia de riesgo con el objetivo de mantener la calidad de nuestro servicio en los niveles actuales.

### Crédito Automotriz

Durante 2012, la tasa de crecimiento del portafolio fue tres veces mayor a la del crecimiento del mercado de crédito automotriz bancario, manteniendo el índice de cartera vencida en el mejor nivel del mercado, y permitiendo mantener altos niveles de rentabilidad para el producto.

NUESTRO COMPROMISO 2013: Seguir estableciendo alianzas estratégicas con asociaciones de marca y principales grupos de agencias para expandir la colocación del crédito, manteniendo el equilibrio entre crecimiento y calidad de origen.

### Tarjeta de Crédito

En 2012, "Ixe Tarjetas" cambió su razón social a "Banorte-Ixe Tarjetas", la cual integró los negocios de tarjeta de crédito de ambos bancos. La consolidación de nuestros productos permitió optimizar la plataforma de negocio y obtener una mayor rentabilidad. Además, se impulsó la colocación de cuentas nuevas alcanzando 405 mil al cierre de 2012, siendo el nivel más alto en la historia de ambos portafolios.

La cartera de crédito creció un 19% y la facturación del banco 21%, todo esto impulsado por la ejecución de campañas exitosas como "De Mexicano a Mexicano", "El Buen Fin", "De Mí

Crédito Hipotecario Banorte

La casa de los mexicanos

Para que compres la casa que realmente quieres tenemos una opción de crédito a tu medida.

Hipoteca Elite Banorte

- Tasa fija de 10.35%
- Pago fijo de \$9.98 por cada mil de préstamo

Hipoteca Accesible Banorte

- Tasa fija de 10.49%
- Pago fijo de \$8.80 por cada mil de préstamo

Solicita el crédito a tu medida en cualquier sucursal Banorte.

**BANORTE**  
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

TE AUTORIZAMOS EL CRÉDITO EN MENOS DE 30 MINUTOS.

Nuevo. Seminuevo o si tienes tu Auto Banorte te ofrecemos más y mejores beneficios.

- Enganche desde el 10%
- Comisión por apertura a partir del 1%
- Plazo desde 12 hasta 60 meses

Accede a tu crédito en línea con una consulta a través de [www.banorte.com](http://www.banorte.com)

**AUTO ESTRENE**  
BANORTE

LA DECISIÓN QUE MANEJA SOBRE RUEDAS.

**BANORTE**  
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**ixe**

El fin de año se acerca, ¿ya pensaste lo que quieres regalarte?

Con tu Tarjeta de Crédito has hecho tus compras, a partir de noviembre y hasta el 31 de enero de 2013, te damos un gran regalo, ¡por tu dinero que estregas!

Lanzado la página [banorte.com.mx](http://banorte.com.mx) para que puedas participar. ¡No pierdes! Descúbrelo todo lo que puedes obtener.

**ixe.com.mx**

para Mí" y la disposición de efectivo a través de cheques de conveniencia con tasas preferenciales. En GFNorte es nuestro objetivo llegar a más clientes con campañas estratégicas por segmento de clientes.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Se buscará lanzar diferentes programas en conjunto con socios estratégicos de alto nivel en diferentes sectores de la industria.

### Captación Personas Físicas

Durante el año 2012, Banorte continuó consolidando su oferta de productos de Captación Tradicional de Personas Físicas. Gracias a nuestra diversidad de productos, es posible atender a todos los segmentos de acuerdo a sus necesidades específicas, logrando con ello obtener una mayor fidelidad y permanencia de los clientes.

Logramos un crecimiento superior al del mercado en 2.2 veces en términos de saldos de captación, con un crecimiento en saldos en el rubro de Pagaré del 12%. De esta forma, Banorte se posicionó como un banco en continuo crecimiento y con un notorio liderazgo en el Sector.

Asimismo, Banorte ha impulsado el uso de débito en TPVs como una forma segura y cómoda de pago, a través de alianzas comerciales para ofrecer descuentos especiales y campañas promocionales que premian transaccionar con la tarjeta de débito, logrando un crecimiento anual del 24% en facturación y 27% en transacciones realizadas en 2012.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Banorte continuará desarrollando la oferta integral más completa de productos y servicios financieros. Es para nosotros fundamental conocer e identificar las necesidades de nuestros clientes, promoviendo la venta cruzada. De esta forma, lograremos ser el **BANCO DE MEXICANOS PARA MEXICANOS** que satisfaga todas las necesidades financieras de nuestros grupos de relación de forma integral.

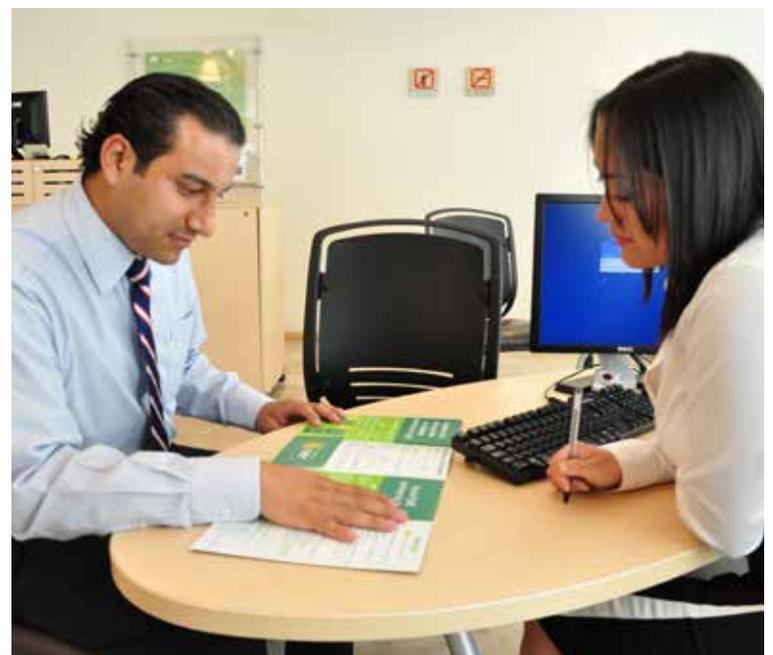
### Ixe Banco

Durante 2012, Ixe Banco consolidó la integración de sus procesos a los de Grupo Financiero Banorte en congruencia con su estrategia de perfil organizacional y políticas de atención al cliente. Esto nos ha permitido obtener beneficios derivados de las alianzas estratégicas y al mismo tiempo conservar los estándares de calidad y servicio que el cliente de Ixe exige.

Paulatinamente se están integrando los equipos de trabajo de la Banca Comercial de Banorte e Ixe. Después de una exitosa prueba piloto llevada a cabo en el estado de Jalisco durante 2012, se logró potencializar la oferta de productos y servicios mediante diferentes marcas, pero bajo los mismos estándares.

En el año, se mantuvo también la presencia geográfica de Ixe en las principales ciudades del país.

Al cierre de 2012, la captación integral en la red de sucursales de Ixe Banco llegó a \$56 mil millones de pesos, lo que representó un crecimiento del 14% con respecto al cierre del 2011. Esto ha permitido a GFNorte continuar con la tendencia favorable en el crecimiento de la captación integral de Ixe en los últimos años.



La dinámica comercial durante 2012 se mantuvo en los niveles esperados a principios del año, logrando incorporar a más de 71,000 clientes nuevos a través de nuestra red de sucursales.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Abrir las primeras sucursales en el sur del país y concluir con la integración de los sistemas de operación en las sucursales, asegurando el mantenimiento o la mejora de los puntos clave del modelo de atención y servicio de Ixe Banco.

### PyMEs

Como parte de las principales estrategias de desarrollo económico de Grupo Financiero Banorte, contamos con el impulso del segmento PyME. Como resultado de dicho esfuerzo, logramos en 2012 una cartera de colocación de \$29,707 millones de pesos, la cual se incrementó en un 26% comparándola con la de 2011.

Durante 2012, se logró también posicionar a GFNorte en el sector de pequeña y mediana empresa, a través de la incorporación de 8 nuevos Centros PyMEs ubicados en las principales ciudades del país. De esta forma, al cierre de 2012, se contó con 10 oficinas especializadas atendidas por un amplio equipo de personal calificado, mismas que buscan atender de manera integral a nuestros clientes de este segmento.



### BANCA MAYORISTA

#### Banca de Gobierno

*A nivel Estados y Municipios*

El fortalecimiento de las estructuras de los créditos que otorgamos a los Estados y Municipios apoyó la mejora de

la perspectiva de la calificación que S&P le otorgó a Banco Mercantil del Norte, Ixe Banco y Casa de Bolsa Banorte Ixe de "Estable" a "Positiva". El cambio en la perspectiva se debió a la mejora que Banco Mercantil del Norte ha tenido en las posiciones de riesgo, específicamente en los portafolios de estados y municipios, así como a las expectativas de que la diversificación de riesgos continúe y se mantengan niveles adecuados de capitalización.

Lo anterior se logró en 2012, gracias a que:

- El 98% de los créditos cuenta con garantía fiduciaria y con una fuente de pago de participaciones federales o ingresos propios.
- El 79% tiene una cobertura de la tasa de interés durante la vida del crédito.
- Los créditos de largo plazo se encuentran registrados o informados en el registro de deuda pública que maneja la SHCP.
- El 99.4% de la cartera se encuentra con un nivel de calificación B1 o superior.
- Todos los créditos de largo plazo cuentan con un dictamen jurídico favorable de la correcta afectación de participaciones federales o ingresos propios como fuente de pago.
- Al cierre de 2012 la cartera vencida fue de prácticamente cero.

#### Gobierno Federal

Durante 2012 se inició la relación de negocios con la UNAM y el TRIFE, atendiéndolos integralmente en sus necesidades financieras. Del mismo modo con un enfoque a la atención y especialización en el sector energético, se ha fortalecido la relación y el modelo de atención Banorte con PEMEX y CFE.



Con un enfoque hacia el incremento en nóminas a nivel nacional, se lograron añadir 113 mil empleados del Gobierno Federal, alcanzando un total de 935 mil empleados en total de este segmento de Gobierno.

Utilizando la estructura reforzada de Banca de Inversión Banorte-Ixe, se ha logrado participar como líderes o colíderes en emisiones de deuda con FOVISSSTE, PEMEX y GDF.

El total de **nómina-habientes** al cierre de 2012 de los 3 segmentos (Federal, Estatal y Municipal) fue de **1.86 millones** de empleados, lo que representó un **crecimiento** en un año de **200 mil empleados**.

### Banca Empresarial y Corporativa

Al cierre del año, la cartera de crédito de los segmentos Empresarial y Corporativa presentó un incremento del 10% respecto a lo alcanzado en 2011. En lo que respecta a la captación tradicional convertida a vista sin intereses, se tuvo un crecimiento del 18% respecto a lo alcanzado el año anterior.

Durante el año se lanzó un nuevo modelo de negocio orientado al desarrollo integral del cliente, en donde se establece la figura del Ejecutivo de Relación como eje central a través del cual se atienden todas sus necesidades financieras, apoyada en una herramienta de gestión única a nivel nacional.

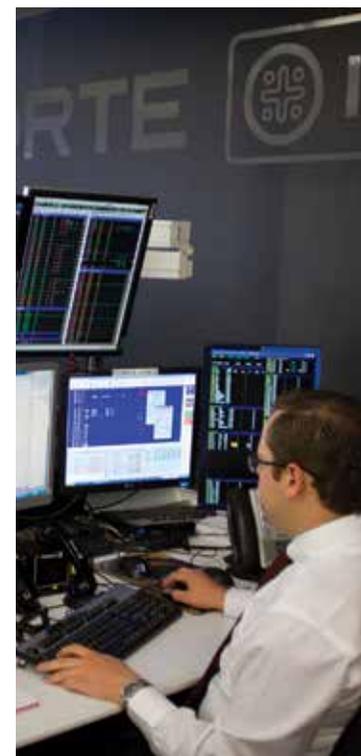
### Banca Transaccional

Durante 2012, la Banca Transaccional de Banorte-Ixe logró consolidarse como un referente de servicios financieros de calidad en el segmento mayorista de nuestros clientes. Aprovechando las fortalezas de ambas instituciones, logramos incrementar la venta cruzada y mejorar el modelo de oferta integral, logrando un aumento del 36% en los ingresos totales con respecto a 2011.

Durante 2012 y como parte de las iniciativas prioritarias de GFNorte, se definió la construcción y el desarrollo de los productos de Cash Management en Banca Transaccional, así como los parámetros operativos y el modelo de negocio bajo los cuales estará sustentada.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Brindar a nuestros clientes (Corporativos, Empresariales y de Gobierno) un modelo de atención integral que traerá consigo resultados y beneficios en las siguientes áreas:

- Oferta de soluciones integrales que vayan más allá de la colocación y garanticen el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Implementación de las mejores prácticas del mercado en el uso de los servicios transaccionales.
- Fomentar y mantener relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.
- Maximización de nuestros resultados financieros y liderazgo en prácticas que fomenten el desarrollo económico sustentable de nuestro país.



## BANCA INTERNACIONAL E INSTITUCIONES FINANCIERAS

### Inter National Bank (INB)

Durante 2012, INB presentó un incremento anual significativo del 61% más de utilidades, manteniendo un índice de capitalización del 24.5%, cifra que rebasa los parámetros regulatorios. La calidad de cartera mejoró significativamente y los activos clasificados como porcentaje del capital disminuyeron del 45.8% en 2011, al 23.4% al cierre de 2012, considerado un nivel satisfactorio por parte del regulador del banco en Estados Unidos y superior al promedio de bancos del mismo nivel de activos.

INB continúa fortaleciendo nuestra sinergia estratégica, ofreciendo servicios y productos binacionales a sus respectivos clientes tanto en Estados Unidos, como en México, de los cuales destacan: acceso gratuito a la red de cajeros automáticos de Banorte e Ixe en México y en más de 50 mil cajeros automáticos en Estados Unidos a través de la red All Point, así como 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.

### Instituciones Financieras

Con el objetivo de fortalecer la participación de Banorte en el mercado global, se conformó el área de Instituciones Financieras. Este departamento fungirá como Banca de Relación para este segmento.

Como primera responsabilidad del área, en 2012 se firmaron una serie de convenios con instituciones financieras internacionales líderes en el mundo en sus respectivas zonas de acción (como el Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ). Con ello, Banorte ha podido ofrecer distintas soluciones internacionales a nuestros clientes, permitiéndoles acceso a una atención bancaria y financiera de primer nivel en prácticamente cualquier parte del mundo.

### Banca Privada

Banorte-Ixe Securities ofrece 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 mediante INB. En 2012, se administró un portafolio de más de 1,800 millones de dólares, conformado por clientes de Banca Privada en México y clientes onshore (domésticos) en Estados Unidos.

### Remesas Familiares

En México, Banorte continuó destacando como uno de los principales actores en el pago y la gestión de remesas familiares. Durante 2012, a través de Banorte y UniTeller se procesaron más de 2,000 millones de dólares, lo que corresponde a un 9% del total del mercado. Adicionalmente, se continuó con el esfuerzo de bancarizar a los beneficiarios de estas remesas. Durante 2012, más del 18% de los envíos pagados por Banorte llegaron directamente a una cuenta bancaria, lo que representó un crecimiento del 21% con respecto al año anterior.

Durante 2012, UniTeller procesó envíos para más de 40 empresas transmisoras y bancos en Estados Unidos, lo que la llevó a lograr un crecimiento de más del 23% en las transacciones procesadas. Así, UniTeller se convierte de nueva cuenta, en una de las compañías con mayor crecimiento del Sector en los Estados Unidos, y como una de las empresas procesadoras de mayor prestigio en la industria.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** En Banca Internacional e Instituciones Financieras buscaremos continuar afianzándonos como una gran opción de servicios financieros realizando negocios con familias, empresas y organizaciones para que los mercados a los cuales se da servicio tengan éxito y se promueva un desarrollo económico sólido dentro de las comunidades que lo rodean.

### RECUPERACIÓN DE ACTIVOS

Durante 2012, Recuperación de Activos Banorte se consolidó como la banca de recuperación más grande del país, al administrar una cartera de \$90,283 millones de pesos. Además, GFNorte obtuvo por quinto año consecutivo la máxima calificación AAFC1(mex) como Administrador de Activos Especiales de Crédito por parte de Fitch Ratings, institución encargada de ofrecer servicios de calificación e investigación financiera en nuestro país.

De los principales logros durante 2012, se destacan los siguientes:

- Mantener el índice de cartera vencida de los productos de consumo de la banca comercial entre los más bajos del mercado, permitiendo sentar las bases para el crecimiento de este segmento.
- Comprar un portafolio de créditos hipotecarios e incrementar el monto de carteras administradas a otras instituciones.
- Conformar y fortalecer una más grande y más especializada área de cobranza y recuperación de créditos empresariales mayores.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:**

- Mejorar nuestros niveles de recuperación y mantener los indicadores de cartera vencida para los productos de consumo, a pesar de los significativos crecimientos de colocación.
- Seguir en la búsqueda y concretar la adquisición y/o administración de nuevos paquetes de activos en el mercado.
- Continuar con la implementación de estrategias específicas para aumentar la rotación del inventario de activos.

**SECTOR BURSÁTIL**

**Casa de Bolsa Banorte Ixe e Ixe Fondos**

En 2012, la Casa de Bolsa Banorte Ixe mostró los resultados positivos de la consolidación de operaciones entre Grupo Financiero Banorte e Ixe Grupo Financiero; todo esto sumado al excelente desempeño de nuestros mercados financieros.

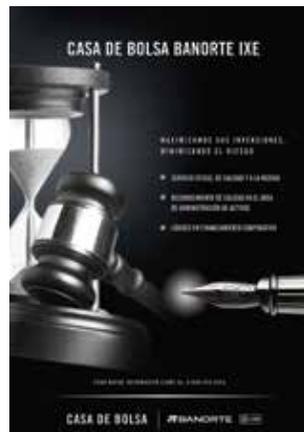
El negocio bursátil de Banorte-Ixe en conjunto, cuenta con un activo total de \$103 mil millones de pesos, casi 5 veces más que en 2011. El resultado neto de la Casa de Bolsa obtenido al cierre de 2012 ascendió a \$601 millones de pesos, 2.8 veces mayor al resultado obtenido al cierre de 2011; mientras que Ixe Fondos registró una utilidad neta de \$80 millones de pesos.

Durante 2012 el Grupo se propuso desarrollar el negocio de sociedades de inversión. Como resultado de este esfuerzo, a finales de 2012 Banorte-Ixe logró consolidar su posición como la cuarta administradora de sociedades de inversión en México con activos de clientes en custodia por un valor de \$99 mil millones de pesos.

El crecimiento anual que observaron las sociedades de inversión de Banorte-Ixe fue del 22%, mientras que el promedio de crecimiento total del sistema financiero fue del 13%, lo que equivale prácticamente al doble.

Casa de Bolsa Banorte Ixe logró mantener su posición como uno de los intermediarios financieros y asesores estratégicos más importantes en el mercado mexicano a través de su área de Banca de Inversión, la cual incluye los negocios de Financiamiento Corporativo, Fusiones y Adquisiciones.

Durante 2012, 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 mediadores colocadores de deuda de corto y largo plazo, en el mercado local.



## En 2012, Casa de Bolsa Banorte Ixe se consolidó en el sector bursátil por su liderazgo e innovación.

Los resultados fueron los siguientes:

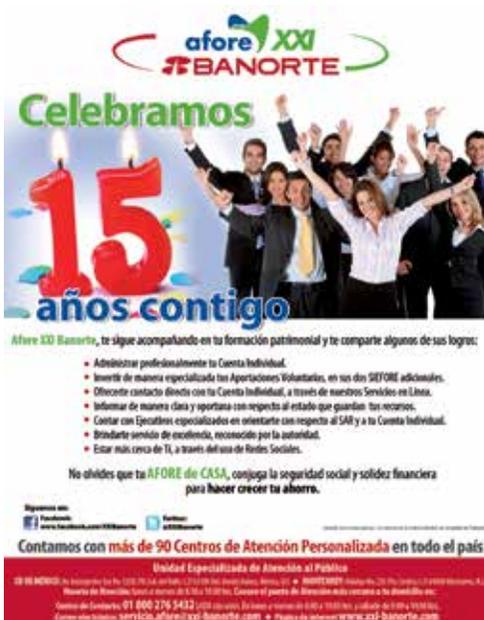
- Cuarta entidad bursátil en valor total de transacciones de clientes en custodia.
- Cuarta entidad bursátil en obtener uno de los mayores resultados netos del sistema.
- Refrendamos nuestra posición como el primer emisor de deuda de corto plazo.
- Refrendamos nuestra posición como el cuarto administrador de sociedades de inversión de deuda en el sistema financiero.
- Contamos con el mejor equipo de análisis bursátil y económico en México.

NUESTRO COMPROMISO 2013: Seguir manteniendo nuestra estrategia de crecimiento para continuar consolidándonos como una de las entidades bursátiles más sólidas del mercado mexicano, fortaleciendo las infraestructuras tecnológica, operativa y humana para ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.

### SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

#### Afore XXI Banorte

Durante 2012 se logró fusionar de manera exitosa Afore XXI y Afore Banorte-Generali, consolidándola como Afore XXI Banorte, con lo cual se posicionó como la afore más grande a nivel de cuentas y la cuarta por fondo administrado.



**afore XXI BANORTE**

### Celebramos 15 años contigo

Afore XXI Banorte, te sigue acompañando en tu formación patrimonial y te comparte algunos de sus logros:

- Administrar profesionalmente tu Cuenta Individual.
- Invertir de manera especializada tus Aportaciones Voluntarias, en sus dos SEFOPRE adicionales.
- Ofrecer contacto directo con tu Cuenta Individual, a través de nuestros Servicios en Línea.
- Informar de manera clara y oportuna con respecto al estado que guardas tus recursos.
- Contar con Especialistas especializados en orientarte con respecto al SAT y a tu Cuenta Individual.
- Brindarte servicios de excelencia, reconocidos por la autoridad.
- Estar más cerca de ti, a través de redes de Sociedades.

No olvides que tu AFORE de CASA, conjuga la seguridad social y solidez financiera para hacer crecer tu ahorro.

Síguenos en:  
Facebook: [www.facebook.com/aforexxi](#)  
Twitter: [@aforexxibanorte](#)

Contamos con más de 90 Centros de Atención Personalizada en todo el país

Unidad Especializada de Atención al Público

SE FOMENTO DE AHORRO Y PREVISIÓN S.A. DE CV  
Banorte de Ahorro y Previsión S.A. de CV  
Número de Servicio al Cliente: 01 800 274 5432  
Correo electrónico: [servicio.aforexxi@banorte.com](mailto:servicio.aforexxi@banorte.com) | Página de Internet: [www.xx1-banorte.com](http://www.xx1-banorte.com)



En noviembre de 2012, se acordó con las autoridades de BBVA España la adquisición del 100% de Afore Bancomer. La fusión entre ambas afores concluyó en marzo de 2013 y ha permitido que la Afore XXI Banorte se fortalezca como:

- La afore más grande del sistema por el total de cuentas en administración: 12 millones, equivalentes al 27% del total del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- La empresa más grande del sistema por el saldo de fondo administrado: a enero 2013, casi \$550 mil millones de pesos, o el 28% del total de los recursos manejados por las afores.
- La afore que ofrece un beneficio adicional para sus clientes, ya que una vez fusionada, redujo la comisión del 1.33% de Afore XXI Banorte y 1.28% de Afore Bancomer al 1.10% para la entidad fusionada.
- La organización líder en el mercado de Ahorro Voluntario y Administración de Fondos de Pensiones.
- La empresa con más puntos de contacto y servicio al cliente, al contar con más de 100 oficinas en todo el país.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Consolidarnos como la Afore más grande de México, posicionándonos como la mejor opción del Sector.

### Seguros Banorte Generali

En el año se desarrollaron proyectos de gran relevancia para el Grupo, los cuales están alineados a la estrategia general y tienen como objetivo nuestra consolidación en el mercado, así como un crecimiento constante que atienda las necesidades del cliente. Dentro de estos destacan:

- El desarrollo del proyecto CIMA, que tiene como meta la liberación de un nuevo sistema central de Autos y Daños, y que será implementado durante 2013.
- "Espacio BG", una nueva plataforma tecnológica que permite a nuestros agentes y corredores realizar operaciones en línea las 24 horas del día, los 365 días del año, lo que nos posiciona a la vanguardia de servicios a través de Internet en el mercado.
- La ampliación de la red médica para la atención de Seguros de Gastos Médicos Mayores permitiendo así a los asegurados contar con una red de 7,000 médicos, más de 700 hospitales y 300 servicios de apoyo.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Incrementar la rentabilidad con una Visión de Cliente, esto con la continua mejora de procesos, la implementación de nuevas herramientas y mantener la atención de nuestros asegurados.

### Pensiones Banorte Generali

Durante 2012, Pensiones Banorte Generali ha mantenido el liderazgo en la participación de mercado; al mismo tiempo la empresa ha continuado con una estrategia de inversión que permite reducir riesgos, posiciones con baja calificación crediticia y concentraciones en el portafolio. Esta estrategia, además de generar un rendimiento adecuado, permite incrementar el margen de solvencia de la compañía que al cierre de 2012 fue de \$734.8 millones de pesos, a diferencia de los \$252 millones al cierre de 2011.

Asimismo, en noviembre y diciembre de 2012 se autorizó y materializó la fusión entre Pensiones Banorte Generali y Horizontes Banorte Generali, S. A.

**NUESTRO COMPROMISO 2013:** Mantener el liderazgo en el mercado, así como continuar con un alto servicio a nuestros pensionados.



## SECTOR SOFOM Y AUXILIARES DE CRÉDITO

### Arrendadora y Factor Banorte

Fitch Ratings asignó una calificación F1+(mex) y AA+(mex) de corto y largo plazo al Programa de Certificados Bursátiles de Arrendadora y Factor Banorte, por un monto de \$3,000 millones de pesos y plazo de 5 años. Moody's de México, institución calificadoradora de valores, autorizada y supervisada por la CNBV, asignó por su parte una calificación de Aaa.mx y MX-z a nuestra empresa gracias a su sólida calidad de activos, destacados niveles de rentabilidad, muy alta calidad crediticia y buena flexibilidad financiera en su fondeo.

**NUUESTRO COMPROMISO 2013:** Buscar mantener el liderazgo a nivel nacional con un aumento significativo en términos de penetración de mercado y rentabilidad de nuestros portafolios. Continuaremos trabajando por cumplir las expectativas de nuestros clientes como proveedores estratégicos de sus inversiones en activos.

### Almacenadora Banorte

Por su parte, en Almacenadora Banorte la promoción de productos de habilitación y comercialización permitirá un crecimiento en sus ingresos, gracias a la puesta en operación de sus nuevas instalaciones y al cruce de operaciones con los clientes de la Banca de Empresas, generando una mayor emisión de Certificados de Depósito y nuevas operaciones con financiamiento de Inventarios.

**NUUESTRO COMPROMISO 2013:** Incrementar los ingresos gracias a la mayor emisión de Certificados de Depósito y la operación de Comercialización de Inventarios basado en las sinergias y cruce de productos principalmente con las áreas de negocio de GFNorte, esto mediante la promoción de los mismos.



## CADENA DE VALOR

En términos de contratación de proveedores de bienes y servicios, hemos desarrollado una serie de políticas que tienen como objetivo garantizar la promoción de la sustentabilidad a lo largo de toda nuestra Cadena de Valor.

A partir de junio de 2012, tanto para la celebración de nuevos contratos, como para las renovaciones subsecuentes, se incluyó una cláusula que garantiza el conocimiento, el cumplimiento y la promoción de los 10 principios fundamentales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción a la normatividad vigente, por parte de nuestros proveedores. Estos valores tienen como fundamento "La Declaración Universal de los Derechos Humanos", "La Declaración Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo", la Organización Internacional del Trabajo, "La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo" y "La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción".

Durante el proceso de selección de proveedores, en caso de que el Departamento de Adquisiciones detecte que los proveedores ofrecen las mismas características del bien o servicio con la misma relación de costo – beneficio, deberá dar preferencia a aquel que tenga el sello de Empresa Socialmente Responsable o que participe activamente en temas de conservación ambiental.



En GFNorte apoyamos la **economía de las comunidades** en donde tenemos presencia, por lo que durante 2012, el **presupuesto** de adquisiciones destinado a **proveedores nacionales** fue del **70%**.

En Grupo Financiero Banorte asumimos nuestra responsabilidad en el desarrollo de las comunidades a las que servimos, así como de nuestros grupos de interés internos y externos a la organización. Con ello establecemos una relación entre ciudadanos y empleados, para convertirnos en líderes y agentes de cambio que promuevan nuestra filosofía: **PARA HACER MÁS FUERTE A MÉXICO**, fomentando a la par, el crecimiento de nuestra empresa.

## EMPLEADOS

En Grupo Financiero Banorte trabajamos día a día por ser una empresa que ofrezca fuentes de trabajo justas y equitativas, bajo condiciones de trabajo propicias y con el más alto sentido de dignidad. Aunado a esto, trabajamos bajo estrictos estándares éticos que fomentan tanto el desarrollo personal, como profesional de nuestros empleados, dentro y fuera del ámbito laboral.

Al cierre de 2012 nuestro colectivo de trabajadores se desglosa de la siguiente manera:

<b>EMPLEADOS GFNORTE POR EMPRESA Y POR CONTRATO 2012</b>	<b>Planta</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Total</b>
<b>Sector Banca, Bursátil, SOFOM y Auxiliares de Crédito</b>	<b>20,963</b>	<b>19</b>	<b>20,982</b>
Banorte, Ixe, Casa de Bolsa, Arrendadora y Factor	20,468	19	20,487
INB	395	0	395
UniTeller	83	0	83
Banorte-Ixe Securities	17	0	17
<b>Sector Ahorro y Previsión</b>	<b>5,144</b>	<b>85</b>	<b>5,229</b>
Afore	3,281	66	3,347
Seguros	1,657	17	1,674
Pensiones	206	2	208
<b>TOTAL GFNORTE</b>	<b>26,107</b>	<b>104</b>	<b>26,211</b>

## Prestaciones y Beneficios

En GFNorte, nuestros empleados son ejes clave en el desarrollo comunitario y empresarial. Nuestra Responsabilidad Social Corporativa permite brindar beneficios sociales<sup>(1)</sup> para nuestros compañeros superiores a lo establecido por la ley.

En materia de sueldos para nuestros empleados en Banorte, nuestra principal subsidiaria, el rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en la zona económica A es del 5.5% y en la B es del 110% superior a lo establecido por ley en dichas zonas.

(1) Las compensaciones y prestaciones se detallan en nuestro Informe Interactivo.

(2) El cálculo se realiza con base en el salario mínimo de banca, que es 50% mayor al salario mínimo estipulado.

Buscamos cubrir las posiciones de Alta Dirección con ejecutivos de la misma plaza, sin embargo, cuando esto no es posible, se ofrece la oportunidad a ejecutivos de otras ciudades con beneficios de traslado, los cuales incluyen:

- Pago de mudanza.
- Viáticos por un periodo máximo de 3 meses para el ejecutivo.
- 3 transportaciones aéreas para cónyuge e hijos.
- Bono de traslado (2 meses de sueldo) con al menos 24 salarios mínimos mensuales del D.F.



De 71 directivos de Alta Dirección, 3 son directores procedentes de la comunidad local, lo que corresponde al 4% del total.

### Convenios de Trabajo

El 71% de los empleados de Banorte son de confianza y el resto son sindicalizados. La relación entre el Sindicato Banorte y la Institución ha sido en todo momento cordial y respetuosa. No se han registrado huelgas, amenazas de paros laborales o conflicto colectivo alguno.

Este convenio contempla una revisión del tabulador de salarios de las posiciones sindicalizadas una vez al año, así como de las prestaciones económicas y/o en especie otorgadas por GFNorte de forma bimestral. Estas revisiones son obligatorias por la Ley Federal del Trabajo y se efectúan conforme al calendario de vigencia del mismo Contrato Colectivo de Trabajo.

Algunos de los cambios que se han derivado de dichas revisiones son: cambios de contrato de Ixe a Banorte, cambios de prestaciones (servicio médico, bonos de despensa a Banorte), fusión Ixe, compra de la Afore XXI y de la Afore Bancomer, etc.



### Salud y Prevención

A principios de 2012, GFNorte desarrolló un área especializada en Gestión de Salud, la cual tiene como objetivo elevar, mantener y vigilar la calidad de vida de nuestros trabajadores y sus familias mediante el diseño y la implementación de programas generales y específicos en materia de salud y bienestar corporativo.

Uno de los programas prioritarios del área ha sido el estudio del índice de ausentismo por problemas relacionados con salud, con la finalidad de identificar sus principales causas y darles solución, colaborando con las demás áreas del Grupo. En 2013 se trabajará en el desarrollo de un proceso adecuado de registro en las tres principales ciudades de operación del Grupo: México, Monterrey y Guadalajara.

En GFNorte también es nuestra prioridad fomentar una cultura de prevención que trascienda nuestra empresa. Durante 2012, llevamos a cabo una serie de programas preventivos para la Familia Banorte-Ixe, los cuales incluyen:

- Vacunación contra la influenza estacional.
- Vacunación contra cáncer cérvico uterino (vacuna vs. el VPH).
- Taller de Auto Exploración Mamaria.



## Capacitación

Para Grupo Financiero Banorte es fundamental la capacitación continua de nuestros empleados que les permita desarrollarse en el plano tanto personal como profesional, logrando en 2012:

- 84,522 participantes capacitados (promedio mensual 7,043 personas).
- 50,476 horas de eventos de formación (promedio mensual 4,206 horas).

GFNorte ofrece a sus empleados programas de gestión de desarrollo de habilidades y de formación continua, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

- Programas con grado académico (74 becados).
- 171 becados de educación ejecutiva externa, en diversos programas que se llevan a cabo en colaboración con prestigiosas instituciones / universidades en México y el extranjero.
- 804 becados de educación ejecutiva interna que comprende el programa de inglés en línea.

Por otra parte, durante 2012 presentamos la estrategia de Desarrollo del Talento a 7 Direcciones Generales, con un modelo de desarrollo proactivo en más de 37 Direcciones, comprendiendo a más de 14,000 empleados.

En 2012 se identificaron y validaron a 402 Altos Potenciales, quienes ya cuentan con un programa de desarrollo diferenciado. Se realizó una campaña central para obtener el diagnóstico de potencial de Gerentes, Subdirectores y Directores, logrando un 92% de avance. A partir de ese año, este proceso se incorporó como herramienta integral con otras áreas de Recursos Humanos para aumentar los índices de retención y promoción de nuestros empleados.

## Derechos Laborales

Para nosotros es fundamental promover la equidad de género en el trabajo y la igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal<sup>(1)</sup>. Cada uno de nuestros empleados cuenta con las mismas oportunidades y es contratado bajo los mismos términos.

Es importante señalar que en GFNorte no se realizan actividades que pongan en riesgo los derechos laborales de los empleados; para garantizarlo se cuenta con un sindicato de trabajadores. Aunado a esto, por política de Recursos Humanos, en nuestra

empresa no labora ningún menor de edad y no se llevan a cabo trabajos forzados o no consentidos.

## Seguridad Laboral

Durante 2012 se capacitó a 4,287 empleados brigadistas en edificios y sucursales Banorte-Ixe en un total de 210 eventos en 17 diferentes regiones del país en temas como:

- Primeros auxilios.
- Evacuación y manejo de crisis.
- Control y combate de incendios.
- Maniobra de Hemlich.

NUESTRO COMPROMISO 2013: Continuar con el plan de capacitación con una meta de 253 eventos y 5,950 brigadistas.

## Código de Conducta

El Código de Conducta de GFNorte<sup>(2)</sup> garantiza los derechos de cualquier persona y fomenta la no discriminación. Cabe destacar que este Código establece como uno de los principios básicos de comportamiento, la atención a todos los requerimientos de las autoridades competentes y el cumplimiento estricto de la regulación aplicable a nuestro negocio.

## Riesgo y Seguridad Operacional

Para nosotros es muy importante proteger la seguridad de nuestros públicos de interés y aliados estratégicos, así como disminuir el riesgo de nuestras operaciones cotidianas. Por esa razón, dar seguimiento puntual a las denuncias en materia de discriminación, disposición indebida de recursos, robo, fraude y falsificación, es una prioridad para Grupo Financiero Banorte.



(1) Las tablas de empleados por género y edad se publican en nuestro informe interactivo.

(2) Para conocerlo ingresa a: <http://www.banorte.com/portal/empresas/informacion.web?grupo=5&elemento=1297>

Durante 2012 en GFNorte se presentaron 56 denuncias por discriminación o acoso en el sistema de denuncias anónimas *Ethicspoint*<sup>(1)</sup>, el cual está disponible para todas las subsidiarias del Grupo.

Grupo Financiero Banorte cuenta con diversas estructuras y mecanismos de control y prevención<sup>(2)</sup> en sus diferentes entidades, esto con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los ordenamientos legales que regulan su operación, tanto en lo que compete a su actividad financiera, como aquellos que derivan de otras regulaciones como por ejemplo, la regularización del pago del impuesto predial de los bienes inmuebles que se adjudican algunas de sus empresas, como resultado de la recuperación de garantías de créditos. Por ley y con el objetivo de prevenir las situaciones antes mencionadas, nuestro personal cumple con los cursos de lavado de dinero y riesgo operacional; en 2012 logramos el 100% y el 97% de nuestro público meta, respectivamente.

Como parte de un proceso de mejora continua, durante el año se llevó a cabo una reingeniería en Banco Mercantil del Norte, principal subsidiaria de GFNorte, que permite llevar una cédula de control de cada multa pagada<sup>(3)</sup>, lo cual incluye el análisis del proceso involucrado para determinar fallas de origen y, en su caso, determinar las acciones correctivas que se deben implementar para subsanarlas.

Es importante resaltar que durante 2012 Banorte-Ixe no tuvo ninguna reclamación con respecto a la fuga de datos o a la privacidad de la información de nuestros clientes. Esto como resultado de nuestro apego a lo estipulado en el artículo 117 de

la Ley de Instituciones de Crédito que indica que la información y documentación relativa a las operaciones y servicios son de carácter confidencial. Aunado a esto, internamente contamos con un proceso de protección de datos personales para garantizar aún más la confidencialidad de la información de nuestros clientes.

## INICIATIVAS

### Premio Ingenio

Caracterizados por nuestro compromiso por impulsar el desarrollo personal y profesional, en Grupo Financiero Banorte nos enfocamos en crear una cultura de innovación constante al impulsar y reconocer la generación continua de ideas innovadoras que nos posicionen como una Institución que se renueva constantemente.

Durante 2012 contamos con una participación de 1,015 ideas registradas en el programa de innovación Premio Ingenio 2012, de las cuales 918 provienen de Banorte, Ixe y Generali y 97 de INB y por primera vez participaron las filiales de Estados Unidos, superando así lo logrado en 2011.



**PREMIO INGENIO 2012**

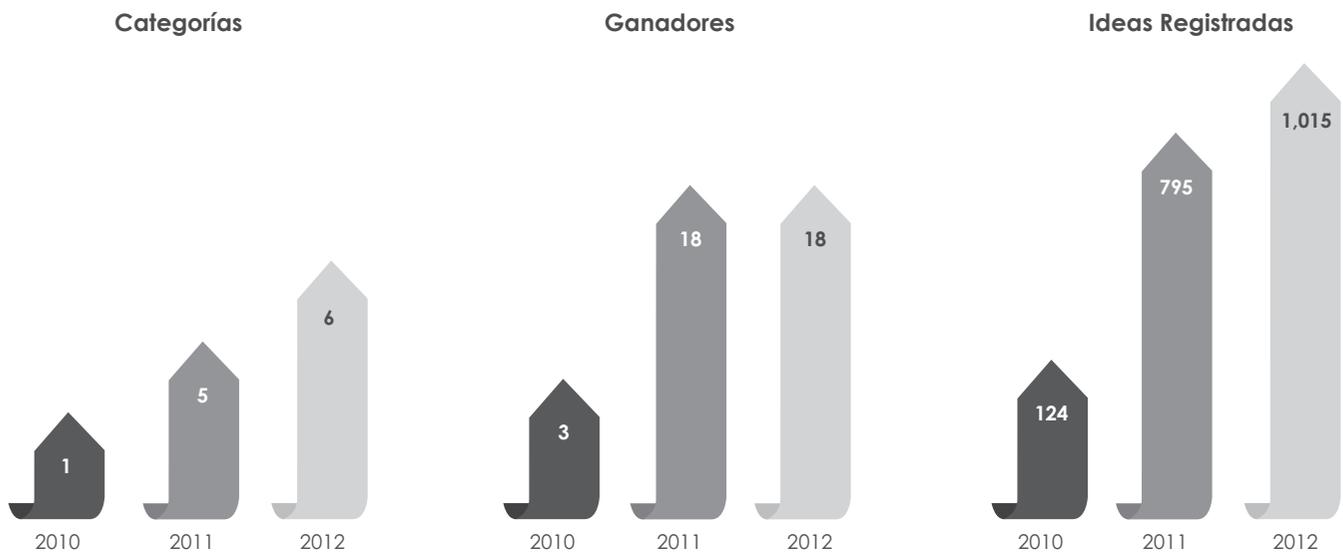


(1) Este sistema es proveído por una empresa norteamericana con base en Oregon de nombre NAVEX GLOBAL™ ([www.navexglobal.com/company](http://www.navexglobal.com/company)) y en GFNorte *Ethicspoint* inició en el 3T07.

(2) GFNorte cumple con la difusión de las características de sus productos y servicios a través de los diversos medios que el Grupo maneja con sus clientes según lo previsto por la Ley de Transparencia aplicable a la normatividad mexicana.

(3) Tanto el monto como el número de multas y pagos durante 2012, no representan el uno al millar de los ingresos totales o de las transacciones que se llevan a cabo en el curso normal de nuestras operaciones.

**PREMIO INGENIO**



A partir de 2012 se incorporó el rol de Impulsor de la Idea que tendrá la responsabilidad de dar seguimiento desde el *Business Case* de cada idea ganadora, robustecerla, presentarla ante el Comité de Operaciones/Tecnología e implementarla.

**Programa de Colaboración y Capacitación a Estados y Municipios**

Durante 2012, Grupo Financiero Banorte implementó una iniciativa para participar de manera activa en la capacitación en términos financieros, en las comunidades en donde operamos, creando el seminario Programa de Colaboración y Capacitación a Estados y Municipios (PCCEM). Este programa tiene el objetivo de respaldar los conocimientos de los empleados de gobiernos municipales respecto a sus diferentes necesidades relacionadas con finanzas públicas, así como otorgar un valor agregado a los clientes y prospectos de Banorte en esta materia.

Con esta iniciativa, se capacitaron cerca de 210 municipios a nivel nacional, siendo la principal audiencia los presidentes municipales y tesoreros de dichas entidades.

**Programa Banorte-Ixe Inuyente**

Para Grupo Financiero Banorte el capital humano es el recurso más importante; por esta razón, el Programa Banorte-Ixe Inuyente tiene como objetivo promover la inclusión y permanencia laboral sin discriminación y en igualdad de condiciones para las personas que tengan alguna discapacidad.

**Una marca propia de Banorte - Ixe.**

**Igualdad, uno de los principales valores por los que trabajamos.**

En Banorte Ixe vivimos una cultura de respeto, en donde las condiciones físicas, género, raza, religión o preferencia sexual no importan.

La Cultura de Inclusión Laboral es para ti.

**BANORTE** 

Durante 2012, GFNorte realizó un programa piloto en la Universidad Tecnológica Santa Catarina con el objetivo de probar la validez y confiabilidad de las pruebas psicométricas aplicadas en personas con discapacidad. Los resultados obtenidos sirvieron como base comparativa para los participantes del Programa Banorte-Ixe Incluyente.

Asimismo, 4 integrantes del Programa resultaron Altos Potenciales y uno de ellos actualmente cuenta con una beca para concluir su licenciatura.

Igualmente, se creó la campaña "La Cultura de la Inclusión Banorte-Ixe es para ti" que tiene como objetivos:

- Sensibilizar a los empleados en una cultura a favor de la diversidad y la no discriminación.
- Hacer del conocimiento de los empleados los diferentes tipos de discriminación.
- Lograr que los empleados adopten la diversidad como un estilo de vida, creando un ambiente organizacional que maximice la diversidad e impulse el compromiso de sus empleados.

Derivado de la firma del convenio de colaboración con el CONAPRED para fortalecer nuestra cultura de diversidad e

inclusión laboral en la institución en diciembre 2011, hemos logrado una colaboración mutua para la realización y participación en diversos espacios de análisis y reflexión sobre la temática de la discriminación e igualmente hemos tenido acceso a cursos de sensibilización a través de la plataforma en línea Conéctate por la Igualdad y la No Discriminación.

### **Jugando, Jugando y con Banorte-Ixe Ayudando**

Grupo Financiero Banorte por 3er año consecutivo realizó esta iniciativa que consiste en recolectar juguetes y donarlos a niños y niñas que se encuentran en Hospitales Públicos y Casas Hogar a nivel nacional así como a los hijos de los trabajadores de las áreas de limpieza y seguridad.

La meta de recolección para 2012 fue de 35,000 juguetes y gracias a la participación de todos los integrantes de GFNorte, logramos reunir 45,285 juguetes que fueron entregados 37,906 el Día de Reyes y 7,379 el Día del Niño.

Asimismo, contamos con la participación de más de 700 voluntarios quienes sustituyeron sus trajes de oficina por disfraces de superhéroes y princesas.



GFNorte se **enorgullece** de contar con un gran equipo de **voluntarios** comprometidos a **contribuir al bienestar de los niños y niñas de México.**

## **Educación Financiera**

### *Voluntariado*

Reforzando el compromiso con la inclusión laboral que Grupo Financiero Banorte ha adoptado, en abril de 2012 se llevaron a cabo 2 sesiones informativas con empleados y voluntarios con discapacidad motriz y visual de la Institución "Unidos, Somos Iguales" en Monterrey N.L. En estas sesiones se dio a conocer el funcionamiento de los canales electrónicos con los que cuenta el Grupo y se mostraron las diversas opciones para ahorrar y manejar su propio dinero que GFNorte pone a su disposición.

De igual forma en julio 2012, se participó como anfitrión del taller "Aquí Estoy" en el campamento de verano organizado por esta misma institución en Monterrey. En este taller asistieron jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y/o motriz a quienes los voluntarios de Banorte-Ixe de forma sencilla y divertida durante cuatro días, les transmitieron la importancia que tiene el ahorro y la facilidad con la que se puede adoptar esta práctica como hábito.



Con la participación de **11 voluntarios** de Banorte-Ixe, se beneficiaron de manera **directa 345 personas**, e **indirectamente más de 1,300 personas**.

Gracias a la generosa participación de la familia Banorte-Ixe, durante 2012 apoyamos a 9 instituciones a través de donativos en especie (construcción, equipamiento, rehabilitación, etc.) por un total de \$1,603,994.46 pesos y Fundación Banorte donó \$500,000 pesos en efectivo.

#### Red SumaRSE Nuevo León 2012

Reforzando el compromiso con el desarrollo comunitario que caracteriza a Banorte y como lo reportamos en nuestro pasado Informe, en febrero de 2011 Fundación Banorte firmó el convenio de colaboración de la Red SumaRSE conformada por fundaciones y empresas regiomontanas con el objetivo de reconstruir el tejido social en comunidades del estado de Nuevo León afectadas por el desastre natural "Alex" (La Ermita en Santa Catarina, El Realito en Guadalupe y Capellanía en García).

En febrero de 2012 se presentó el primer informe de labores donde se dio a conocer la metodología que contribuirá a la reconstrucción de tejido social y a la generación de capacidad cívica, con lo que se continúa su proceso de consolidación. La segunda etapa, a desarrollar en 2013, consistirá en la implementación de acciones para robustecer los componentes de Resiliencia, Competencias Ciudadanas, Cohesión Social y Acción Colectiva, los cuales inciden en el objetivo de la iniciativa.

#### Semana de Educación Financiera

Durante 2012, Banorte-Ixe se sumó al esfuerzo impulsado por la CONDUSEF, la SHCP y la ABM participando en la Semana Nacional de Educación Financiera del 1 al 7 de octubre.

Por lo anterior, se llevaron a cabo las "Pláticas con los Expertos", espacio en el que 3 directores de la Institución impartieron conferencias sobre: Crédito, Ahorro para el Retiro e Inversiones las cuales fueron transmitidas a nivel nacional por medio de BanorTV. Se realizaron retransmisiones en diferentes fechas y horarios a toda la comunidad Banorte-Ixe para que más personas pudieran escuchar estas interesantes pláticas y en la Intranet de Recursos Humanos publicamos las presentaciones del material para su consulta.

#### Fideicomiso Súmate

Súmate es un fideicomiso conformado por los donativos de los empleados de Grupo Financiero Banorte, quienes de manera voluntaria, aportan quincenalmente un porcentaje de su salario para apoyar causas sociales. Asimismo, Fundación Banorte complementa con un donativo en efectivo las causas elegidas por el Comité de Selección integrado por voluntarios de GFNorte y aporta su experiencia en la operación del programa.



# Desempeño Ambiental

En Grupo Financiero Banorte asumimos nuestra responsabilidad con el desarrollo sustentable de nuestras comunidades, conservando los recursos utilizados por la empresa y emprendiendo acciones que generen una conciencia ambiental y social entre nuestros proveedores, clientes y empleados.

Para nosotros la conservación del entorno es una prioridad. No sólo porque hemos asumido un compromiso empresarial que se traduce en acciones estratégicas tanto internas como externas a la organización, sino también porque es responsabilidad de todos como ciudadanos conservar el medio ambiente y, con ello, la biodiversidad que nos rodea.

Para ello, hemos desarrollado una serie de iniciativas que tienen el objetivo de reducir el consumo de energía y la generación de emisiones contaminantes a través de nuestras operaciones cotidianas. Algunas de ellas incluyen:

- Sistema Integral de Control de Energía (SICE) de Banorte, el cual consiste en renovar los equipos de aire acondicionado cada 10 años en los inmuebles y automatizar el encendido/apagado de equipos en las sucursales.
- Proyecto de sustitución de equipos de aire acondicionado que han llegado al término de su vida útil, por equipos de mayor eficiencia energética (Ixe).
- Programa piloto de implementación de celdas fotovoltaicas en dos sucursales Banorte.
- Proyecto de eficiencia energética en el Centro de Contacto, el cual incluye un sistema de aire acondicionado de tecnología moderna, aislamiento térmico, control de iluminación por ocupación y aprovechamiento de luz natural.

Como parte de nuestras estrategias de desarrollo ambiental, hemos actualizado nuestra política interna de contratación de proveedores de bienes y servicios con el fin de incluir, en contratos nuevos y renovaciones procedentes, la declaración sobre Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus 10 principios en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

## INICIATIVAS PARA CLIENTES BANORTE-IXE

### Banca Electrónica y estados de cuenta

Mes con mes, más de 22 mil clientes contratan los servicios de Banca Electrónica para personas físicas dejando así de llevar a cabo operaciones en sucursal y realizándolas a través de una computadora o un dispositivo móvil. Esto nos permite tener una reducción en la emisión de contaminantes por traslados a sucursal, así como el ahorro en papel por recibos, pago o comprobantes, que la sucursal emitiría al cliente.

Asimismo, cada vez son más los clientes que optan por no recibir sus estados de cuenta en papel, sino de forma electrónica. Actualmente son más de 200 mil estados de cuenta que ya no se imprimen.

### Recibo simplificado en las TPVs

Durante 2012 se ha trabajado en la iniciativa de recibo simplificado, a través de la cual el comercio entrega al cliente que realizó una compra con tarjeta de crédito o débito en una terminal Banorte, un recibo que tiene el 50% del tamaño común y que cuenta con la misma información. Esta acción se traduce en una reducción del 25% en el consumo de papel y tinta.



## Contratación por teléfono de Banca Móvil

Otra iniciativa importante en materia de desarrollo ambiental ha sido que desde 2012 los clientes que quieren contratar su Banca Móvil ya no necesitan ir a una sucursal, ni firmar contratos sino que ahora tienen la posibilidad de hacerlo a través de nuestro Centro de Contacto, por lo tanto, uno de los principales motivos de traslado a sucursal quedó resuelto de forma remota, así como también se deja de consumir papel.

## Token celular

Durante 2012 comenzamos con la migración de token físico a token en dispositivo móvil. En tan sólo 8 meses de operación, un 10% de los clientes de Banca Electrónica utilizan ya este servicio, y 1 de cada 4 que contratan nuestros productos y servicios, lo prefieren con token celular.

El hecho de eliminar el token físico genera un impacto sustancial en ahorro para la institución, pero también contribuye a la conservación del medio ambiente, pues al no necesitarlo, tampoco existe la necesidad de generarlo ni desecharlo. Por ello, éste es uno de nuestros proyectos prioritarios durante 2013.



## Reciclaje de token en sucursales

Esta iniciativa consistió en recolectar los tokens que fueron devueltos por los clientes ya sea por haber dejado de funcionar, estar vencidos o por haber migrado al token celular. Estos dispositivos fueron analizados con el objetivo de verificar si podían ser reutilizados por nuevos clientes para su aprovechamiento durante su vida útil. Es importante destacar que hasta el momento no se ha desechado ninguno, ya que por el tipo de residuo requieren un tratamiento especial.

## Pago Móvil

En 2012, Grupo Financiero Banorte desarrolló Pago Móvil, plataforma que permite al cliente realizar pagos en comercios sin la necesidad de contar con una tarjeta física. Hoy nuestros clientes pagan ya con su celular en lugar de hacerlo con un plástico, lo que significa que en el futuro podremos tener cuentas que dejen de emitirlos por completo, reduciendo con ello, nuestro impacto ambiental.

## Proyecto Piloto para la competitividad – MiPyME

Banorte participa junto con el Instituto Global para la Sostenibilidad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN), FEMSA y Walmart en el "Programa Piloto para la Competitividad de la MiPyME a través de la Implementación de Prácticas Sostenibles", que busca elevar la competitividad de MiPyMES en las cadenas de suministro de las empresas más grandes (conocidas como empresas anclas o tractoras) mediante la implementación de prácticas sostenibles. En el marco de este proyecto, Banorte busca crear los instrumentos financieros que ayuden a MiPyMES a acceder a tecnología limpia y eficiente.

## INICIATIVAS INTERNAS

### Sistema de Gestión Social y Ambiental (SEMS)

Este proceso está incorporado al sistema de análisis de crédito del Banco, lo que nos permite integrar datos ambientales a nivel Grupo, así como mejorar la gestión de nuestros recursos para reportarlos posteriormente.

Durante la primera fase de su implementación, se capacitaron a más de 300 personas clave del Grupo, para asegurar que los proyectos financiados por nuestra institución cumplan con la serie de estándares socio-ambientales del IFC (*IFC Performance Standards*) a través de un proceso que identifica y asigna a los proyectos financiados un nivel de riesgo socio-ambiental.

En el año se designaron también roles y responsabilidades internas:

- Oficial Ambiental: supervisa el funcionamiento del SEMS y brinda apoyo al Coordinador Ambiental.
- Coordinador Ambiental: asesora a los Ejecutivos de Cuenta para realizar el filtrado de proyectos y determinar los riesgos socio-ambientales asociados a cada uno de ellos, así como capacitar de forma continua a todos los involucrados en el proceso.

La UMA, en su papel de Asesor Externo, apoya al Coordinador Ambiental en el proceso de implementación del SEMS y provee su experiencia y conocimientos en los proyectos que lo requieren.

Asimismo, con el objetivo de dar mayor fortaleza a la iniciativa, se eligieron y capacitaron en materia de riesgo ambiental y social a 11 *Champions*. Existe uno por territorio y su función principal es proveer opiniones en materia socio-ambiental a todos los involucrados, así como resolver dudas respecto al SEMS.

Por otra parte, durante 2012 se llevó a cabo el desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental (EMS por sus siglas en inglés) que nos permitirá identificar, capturar, medir y monitorear indicadores ambientales clave a nivel GFNorte y cuya implementación se realizará en 2013.

### Programa Paperless

Los *Champions Paperless* conforman el equipo verde que promueve y gestiona proyectos internos para la disminución en el uso de papel y tóner en oficinas y sucursales. Éste representa un crucial primer paso en el cumplimiento de los objetivos de reciclaje y reducción de su consumo.

El ahorro generado durante 2012 de la fase 1 fue del 37%  
en el uso de papel frente al 19% alcanzado en 2011.

Para dar seguimiento puntual a cada fase del programa, este equipo se dividió en 2, uno conformado por representantes de las áreas Staff (fase 1) y otro por representantes de la Banca (sucursales) correspondientes a la fase 2. Estos equipos se reunieron periódicamente con el objetivo de impulsar mejores prácticas que les permitieron avanzar durante 2012 en un 37% en el cumplimiento de la meta de reducir en un 50% el consumo de papel respecto al 2010 en la fase 1.

Con el objetivo de facilitar el seguimiento, se estableció en las sucursales la nueva figura de *Champion Jr.*, siendo su perfil el de un ejecutivo involucrado en los procesos internos, así como integrantes de las áreas ubicados en diferentes edificios y/o ciudades.

A raíz de la reciente implementación de un software de monitoreo de impresiones por empleado, en 2013 cada *Champion* podrá identificar los procesos que consumen más papel para enfocar las nuevas iniciativas en ellos. Asimismo, se liberará una herramienta de comunicación (red social empresarial) exclusiva del programa, que servirá de interacción entre los *Champions*, permitiéndoles compartir ideas y buenas prácticas, y trabajar en conjunto.

Por otra parte, se extenderá el programa de reciclaje a más edificios corporativos, lo cual ya inició en febrero 2013 con la incorporación del Centro de Contacto.



### Inter National Bank

En un esfuerzo por contribuir a la protección y conservación del medio ambiente, INB participó en los esfuerzos de GFNorte para evaluar los impactos ambientales operacionales como parte del reporte al CDP y otros como el GRI. Por ejemplo, inició la certificación "Negocio Verde de McAllen" (McAllen Green Business Certification Program) con la cual **INB se convirtió en la primera empresa en participar en el programa** comprometiéndose en la reducción de su huella ambiental en oficina central y sucursales.

Asimismo se trabajó en estrecha colaboración con la Dirección Corporativa de Responsabilidad Social y Sustentabilidad y un equipo de estudiantes del Instituto Erb para la Empresa Global Sostenible de la Universidad de Michigan.

Por lo anterior, INB contó con una serie de capacitaciones para sus empleados sobre visión estratégica, las cuales tienen como finalidad permitirles identificar formas de conservación de energía, ahorro de dinero, así como promoción de calidad de vida de los empleados y vinculación con las comunidades en las que opera.

Para 2013 buscaremos actualizar los manuales y otros documentos de uso interno en formato electrónico.

En INB un **68%** de los **estados de cuenta** que reciben los clientes son **electrónicos**. Esta iniciativa ha **reducido el coste de refrigeración** del centro de datos en un **45%**.



## COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS

Durante 2012 nos adherimos a una serie de iniciativas internacionales que respaldan nuestro compromiso con México, las cuales incluyen acciones concretas de sensibilización y concientización, dentro y fuera del ámbito laboral.

INICIATIVA	OBJETIVO GFNORTE	RESULTADO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la sensibilización en materia de Cambio Climático en México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reconoció a GFNorte por la calidad de información proporcionada a CDP Investors, siendo considerada dentro de las 10 empresas con mejor "Reporte y Desempeño" en América Latina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar el ecosistema de "Inversiones de Impacto" en México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GFNorte participó como socio patrocinador en el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto 2012 (FLII 2012), organizado por New Ventures México.</li> <li>Asimismo, fuimos patrocinadores del evento "The Green Pitch, Where impact investment happens" organizado por New Ventures México.</li> <li>Colaboramos también en el "Mapeo del Sector de Inversión de Impacto Social en México".</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, medir y mitigar riesgos socio-ambientales en nuestras operaciones crediticias de financiamiento de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banorte adoptó los Principios de Ecuador siendo el segundo banco mexicano en firmarlos.</li> <li>Se incorporaron en las políticas del Grupo, criterios sociales y ambientales que nos permitan promover entre nuestros empleados y nuestros clientes una forma cada vez más responsable de hacer negocios.</li> <li>Se trabajó para lograr la exitosa implementación de los Principios de Ecuador a través de un sistema que nos permita identificar, evaluar, manejar y monitorear las transacciones de "Project Finance" cuyos costos de capital estén por arriba de 10 millones de dólares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar una mejor y mayor comprensión sobre el impacto que nuestras operaciones tienen en el medio ambiente en los países en donde tenemos presencia, considerando el cuidado del Capital Natural (según se define en dicha Declaración) en nuestras operaciones, productos, servicios y contabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sustentable "Río +20", el Director General de GFNorte, Dr. Alejandro Valenzuela, firmó la "Declaración sobre el Capital Natural".</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar una mayor sensibilización y concientización, y hacer un llamado a la sociedad y a los gobiernos en la adopción de medidas contundentes frente al cambio climático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo Financiero Banorte apoyó la campaña "La Hora del Planeta" organizada por World Wildlife Fund (WWF) apagando luces no esenciales (97% de la iluminación interior de nuestras instalaciones y marquesinas) en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Edificios administrativos Banorte:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Corporativo Santa Fe (DF)</li> <li>· Corporativo Torre Sur (Monterrey)</li> <li>· Edificio Torre Morelos (Monterrey)</li> <li>· Edificio Héroes (Tijuana)</li> <li>· Edificio Dirección Regional Cancún</li> <li>· Edificio La Paz (Guadalajara)</li> </ul> </li> <li>2.582 sucursales Banorte.</li> </ol> </li> </ul>

# 4 Indicadores y Verificaciones





El Informe Anual 2012 de Grupo Financiero Banorte presenta los resultados obtenidos durante el año y ha sido generado teniendo como base la Guía G3.1 de Elaboración de Informes de Sostenibilidad de GRI bajo los estándares establecidos para alcanzar el nivel B.

A lo largo de los tres bloques en los que está estructurado este Informe se plasmaron aquellos indicadores que fueron considerados como materiales para el Grupo Financiero. Asimismo, el Informe representa la línea base para iniciar con la construcción de acciones conjuntas derivadas de la fusión entre Banorte e Ixe con lo que se refuerza el compromiso por generar valor social, ambiental y económico que GFNorte ha expresado a lo largo de los años.

De igual forma, este Informe constituye también nuestra Comunicación sobre el Progreso en la implementación de los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Para conocer el detalle del Índice GRI, la Carta de Verificación del Informe, el Glosario de términos y definiciones así como la totalidad de la información de las iniciativas descritas en este Informe, consulte la versión interactiva puesta a su disposición en nuestra página de Internet: [www.banorte.com/ri](http://www.banorte.com/ri) seleccionando "Informe Anual" en la sección de "Información Financiera", en el documento titulado "Informe Anual Interactivo 2012".

En esa misma sección también podrá consultar en versión PDF este Informe, así como el archivo "Estados Financieros 2012" en el que encontrará el Informe del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y los Estados Financieros Dictaminados de GFNorte, así como sus notas.

Comité: Mayra Hernández González, Carla Juan Chelala y David Suárez Cortazar

Coordinación Editorial: Ivonne Cornejo Niño

Apoyo: Mariana Amador Thomas, Olga Domínguez Flores, Cammy Acosta Ramírez, Natalia Jaime Magaña, Ximena Olvera Ricart, Graciela González Guillén y Paloma Casados Palomares

Generación de Contenidos

Grupo Axius, S.C. ([www.grupoaxius.com](http://www.grupoaxius.com))

Directora: Adriana Rodrigo Yáñez

Consultor Sr.: Jesús Navarro Gutiérrez

Diseño Impreso, Interactivo y Publicación Digital

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

Dirección Creativa y Diseño Gráfico: Naive Aguirre Olmedo

Desarrollo Creativo: Marco Antonio Muñoz Sánchez, Arturo González Castro y Ricardo Rayón Jiménez

El Informe Anual 2012 de Grupo Financiero Banorte fue impreso por Offset Santiago

**México D. F.**

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

**EDIFICIO TORRE MAYOR**

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

**Monterrey, N. L.**

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

**Centro de Contacto**

México, D.F.: (55) 5140 5600 / (55) 5174 2000  
Monterrey: (81) 8156 9600  
Guadalajara: (33) 3669 9000  
Resto del País: 01 800 BANORTE (01 800 226 6783)  
01 800 IXE2000 (01 800 493 2000)

**Responsabilidad Social y Sustentabilidad**

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

 /BanorteRS  @BanorteRS

**Relaciones con Inversionistas y Desarrollo Corporativo**

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

Responsabilidad Social Banorte - Ixe



Para hacer más fuerte a México

[www.banorte.com](http://www.banorte.com)  
[www.ixe.com.mx](http://www.ixe.com.mx)

