

INFORME ANUAL 2015

# Transformación con Valor



# ☰ Índice

## Acerca de Banorte

- Línea de tiempo
- Banorte de un vistazo
- Mensaje del Presidente del Consejo
- Mensaje del Director General
- Cifras relevantes
- Nuestra cobertura
- Así creamos Valor

## Transformamos capital en Valor

- Capital Financiero
- Capital Intelectual
- Capital Humano
- Capital Social
- Capital Natural

## México, una gran oportunidad

## Nuestra propuesta de Valor

## Nuestras líneas de negocio

- Banca Minorista
- Banca Preferente
- Banca Patrimonial y Privada
- Banca PyME
- Banca Empresarial
- Banca Corporativa
- Banca de Gobierno
- Banca Internacional
- Banca de Ahorro y Previsión
- Arrendadora, Almacenadora  
y Factoraje

## Gobierno corporativo

## Gestión sustentable

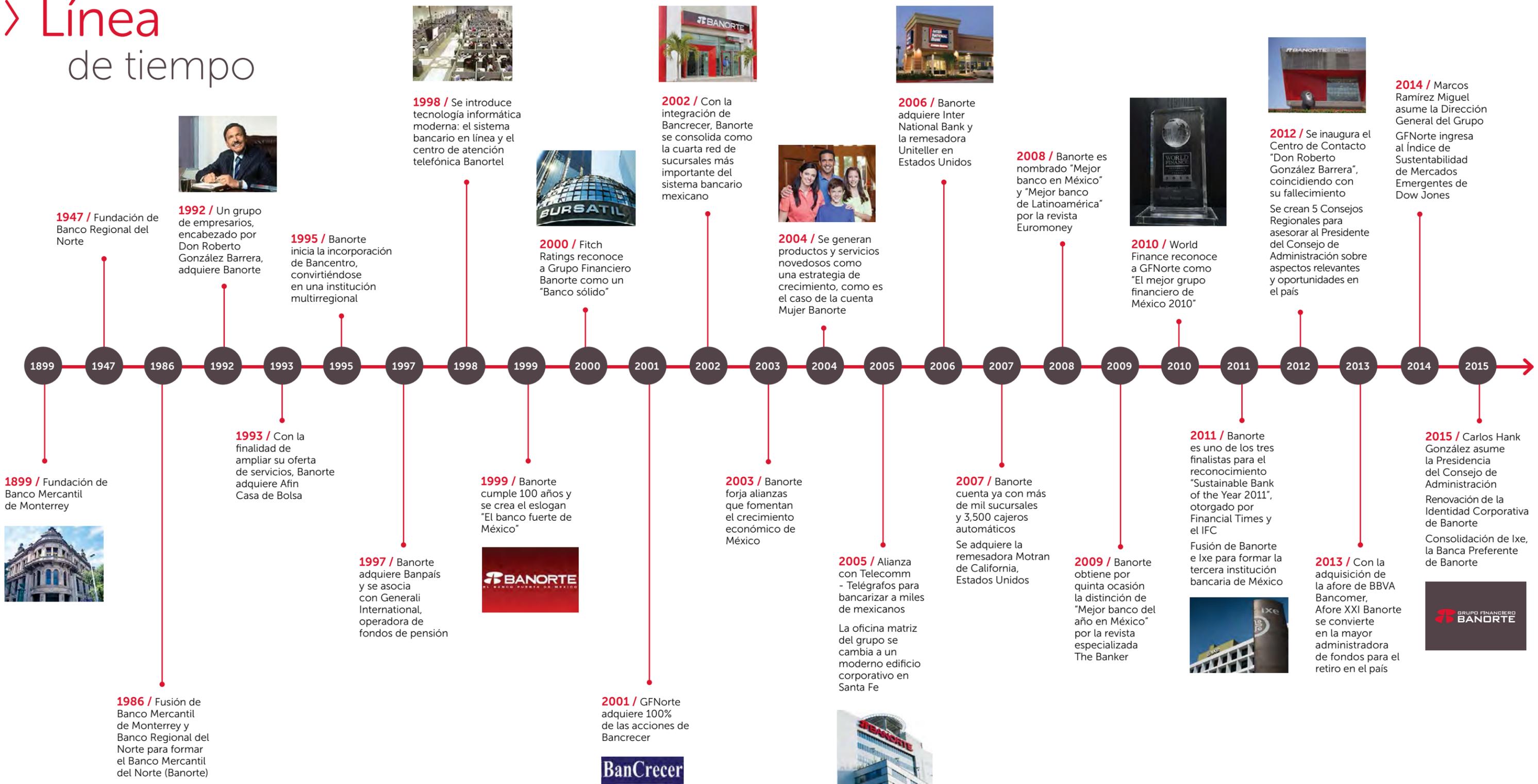
## Tabla de indicadores GRI

## Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

## Cartas de verificación



# › Línea de tiempo



G4-3, G4-4, G4-5

## > GFNORTE de un vistazo

Grupo Financiero Banorte (GFNorte; BMV: GFNORTEO) es una institución financiera líder en México, el tercer grupo financiero más grande del país y el primero controlado por accionistas mexicanos.

GFNorte da servicio a más de 27 millones de clientes a través de una red que comprende más de mil sucursales, más de 7 mil cajeros automáticos, más de 6 mil corresponsalías y más de 150 mil terminales punto de venta.

Las subsidiarias de GFNorte tienen como actividad principal la realización de operaciones financieras —prestación de servicios de banca múltiple, intermediación bursátil, arrendamiento, factoraje financiero, servicios de almacenaje en general, pensiones y seguros en los ramos de vida y daños, así como la adquisición, enajenación, administración, cobro y negociación, en cualquier forma, de derechos de crédito. Opera la principal administradora de fondos para el retiro en México, Afore XXI Banorte, así como las empresas de transferencias de dinero Motran y Uniteller en Nueva Jersey y California, y Banorte - Ixe Securities en Nueva York.

Banorte es uno de los bancos con mejor calidad de activos del sistema financiero mexicano, y los niveles adecuados de capitalización y liquidez.

### Nuestra participación de mercado

**No. 1**  
Afore 24.5%

**Primer lugar**  
Captación plazo 17.7%

**No. 2**  
Crédito a entidades gubernamentales 23.4%

**Segundo lugar**  
Terminales punto de venta (TPVs) 18.3%

**No. 3**  
Crédito de nómina 19%

**Tercer lugar**  
Crédito hipotecario 16.4%

**3er lugar**  
Captación tradicional 14.6%

**No. 4**  
Crédito auto 14.6%

**Cuarto lugar**  
Tarjeta de crédito 8.3%

**4º lugar**  
Crédito vigente 13.2%



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



## Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Banorte

G4-1, G4-2, G4-13, G4-EC8

## > Mensaje del

# Presidente del Consejo de Administración

### Estimados accionistas, consejeros y colaboradores:

Me es muy grato dirigirme a ustedes para hacer un balance general del año y compartir algunas reflexiones sobre lo que el mismo significó para México y para Grupo Financiero Banorte.

2015 fue clave para nuestra Institución. En mi primer año como Presidente del Consejo de Administración, con el invaluable apoyo del cuerpo directivo del Grupo y de nuestros colaboradores, dimos continuidad a las estrategias en marcha y diseñamos un programa de transformación que tiene como propósito convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos.

En el año que termina, el entorno nacional e internacional se mostró complejo y volátil, como resultado de una continua caída en los precios del petróleo, una desaceleración de la economía china, y el fortalecimiento del dólar en relación con la mayoría de las monedas en el mundo, incluido el peso mexicano.

Aun frente a estas condiciones, México destacó entre las economías emergentes como un país ejemplar por su estabilidad y sus perspectivas de crecimiento.

El PIB creció 2.5%, claramente por encima de muchas de las economías emergentes, se mantuvieron finanzas públicas sanas y la inflación en el año fue de sólo 2.13%, la más baja de nuestra historia.

En 2015, México regresó al top ten mundial de turismo e inversión extranjera directa, y se consolidó como el cuarto exportador de automóviles del mundo y el tercer socio comercial de Estados Unidos.

Por otro lado, quiero resaltar la importancia de que se hayan concretado las once reformas estructurales de gran calado que veníamos anhelando desde hace más de 15 años y que están impulsando ya la competitividad del país.

En Grupo Financiero Banorte, enfrentamos también importantes desafíos en 2015 y logramos avances estratégicos que nos llenan de orgullo y entusiasmo.

“Dimos continuidad a las estrategias en marcha y diseñamos un programa de transformación que tiene como propósito convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos.”



Índice

Capital  
FinancieroCapital  
IntelectualCapital  
HumanoCapital  
SocialCapital  
NaturalNuestro  
Negocio

El crecimiento en la utilidad neta fue del 12%; la cartera de crédito y la captación aumentaron entre cuatro y cinco veces el PIB, con un índice de cartera vencida que se redujo significativamente y con el mejor índice de eficiencia en los últimos siete años.

A nuestros accionistas les otorgamos un retorno creciente sobre el capital, cerrando el año con un ROE de 13.3%. Estos resultados reflejan nuestro enfoque de reforzar el ingreso recurrente y diversificado, así como de mantener una adecuada calidad de los activos y un control prudente del gasto.

La revista especializada en banca y mercados de capital Euromoney nos otorgó uno de los reconocimientos de mayor prestigio en la industria de servicios financieros: el premio Awards for Excellence, como "El mejor banco en México". Por otra parte, la consultora Brand Finance colocó a Banorte en la posición 139 entre las marcas de bancos más valiosas del mundo, subiendo ocho lugares respecto a 2013; y la firma Millward Brown en su ranking BrandZ mantuvo a Banorte por segundo año consecutivo entre las 10 marcas mexicanas de mayor valor, y la primera de la industria financiera de México.

En cuanto a calificaciones crediticias, Standard & Poor's, Fitch Ratings y HR Ratings confirmaron sus calificaciones para GFNorte y subsidiarias, todas con perspectiva estable. Las calificaciones reflejan la fortaleza, estabilidad, y efectividad de la estrategia de crecimiento y diversificación de negocio del grupo.

Con el propósito de brindar una atención especializada a todos nuestros clientes y segmentos, Banorte es ahora un solo banco, e Ixe es la Banca Preferente de Banorte. Junto con la Afore XXI Banorte y los otros negocios financieros especializados, nuestro Grupo Financiero ofrece un servicio integral de excelencia a todos sus clientes.

Durante 2015 reafirmamos nuestras acciones y compromiso en materia de responsabilidad social y sustentabilidad, lo cual ha sido reconocido de diversas maneras: por segundo año consecutivo somos parte del Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del

Dow Jones y, por quinto año consecutivo, del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. Además, también durante cinco años Banorte ha recibido el distintivo como Empresa Socialmente Responsable y nos complace informar que Seguros y Pensiones Banorte lo obtuvo por primera vez este año. A su vez, el Carbon Disclosure Project (CDP) seleccionó a Grupo Financiero Banorte para formar parte del CPL Index, siendo la primera institución de América Latina en ingresar a la categoría "A", máxima posición de este índice. Mantenemos nuestro compromiso y apego a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como a los Principios de Empoderamiento de la Mujer.

En materia de gobierno corporativo, seguimos comprometidos con las mejores prácticas internacionales; entre otras acciones; durante 2015 aumentamos el porcentaje de integrantes independientes en el Consejo de Administración de 67% a 73%.

Durante el año se celebraron cuatro Asambleas Generales de accionistas, en donde se aprobaron, entre otras cosas, la modificación a la política de dividendos, a fin de que el pago de los mismos sea entre 16% y 40% de la utilidad del ejercicio anterior.

Estimados accionistas, consejeros y colaboradores:

Estoy convencido de que en Banorte tenemos la responsabilidad y capacidad para liderar la banca en México.

Para ello hemos diseñado y estamos implementando nuestra Estrategia "20/20, Visión Perfecta", que tiene como finalidad transformar a Banorte, hacia el año 2020, en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos. Estoy convencido de que esta etapa que estamos iniciando juntos será la mejor en la historia de Banorte y también en la historia de todos ustedes.

¿Por qué lo digo? Porque hoy coinciden dos factores favorables, uno interno y otro externo: el primero, la madurez y fortaleza que tiene Banorte, y, el segundo, el inicio de una etapa de la economía mexicana que nos brindará mayores oportunidades.

El plan que diseñamos se basa en tres pilares: nuestros inversionistas, para quienes buscamos generar mayor valor y rentabilidad; nuestros clientes, a los que buscamos servir con mayor cercanía; y nuestros colaboradores, a quienes deseamos ofrecer las mejores condiciones de desarrollo.

Tenemos una visión clara para el año 2020: duplicar nuestras utilidades. Un instrumento fundamental para ello será la venta cruzada, sustentada en un mejor conocimiento de nuestros clientes y de sus necesidades. Asimismo buscaremos mejorar los indicadores de eficiencia y rentabilidad.

Estoy convencido de que con la confianza de nuestros accionistas, la guía de nuestros consejeros y el apoyo de nuestros colaboradores, lo vamos a lograr.

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer a todos ustedes su compromiso con nuestra institución y anticipar un año 2016 de grandes oportunidades para todos nosotros.

Afectuosamente,



**Carlos Hank González**

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte

**Marcos Ramírez Miguel**

Director General de Grupo Financiero Banorte

G4-1, G4-2, G4-F8

## > Mensaje del Director General

Es éste mi segundo informe sobre la marcha de los negocios de Grupo Financiero Banorte como Director General y agradezco al Consejo de Administración su confianza al permitirme continuar encabezando los esfuerzos de un excelente grupo de colaboradores, responsabilidad que he asumido con gran entusiasmo y satisfacción.

Durante 2015, vivimos un desafiante entorno económico nacional e internacional. Centro de atención de las noticias fueron las continuas bajas en precio del petróleo y commodities, así como el fortalecimiento del dólar americano y la desaceleración del crecimiento económico de las principales economías y mercados emergentes. En México, a pesar de observar un moderado crecimiento del PIB, algunos indicadores reflejaron el mayor dinamismo del gasto de los hogares mexicanos favorecidos por la trayectoria descendente de la inflación, el crecimiento en el flujo de remesas y la recuperación del mercado laboral. Tal es el caso de las ventas minoristas, que alcanzaron un crecimiento de 5.3% durante los

primeros once meses de 2015, su mayor tasa en los últimos tres años. Por su parte, el menor dinamismo de la producción manufacturera reflejó el pobre desempeño del sector externo ante la apreciación del dólar. Sin embargo, la industria manufacturera de bienes finales, como fue el caso de la producción automotriz, registró un mejor desempeño gracias a la mayor competitividad de la mano de obra mexicana.

En el ámbito monetario, se dio la esperada alza en la tasa de interés de referencia del mercado, la cual aumentó 25 puntos base, favoreciendo las expectativas de los próximos años del sector bancario al dejar atrás los niveles históricos de tasas bajas. Asimismo, en el sector financiero se observó mucha competencia con el fin de superar el entorno económico moderado y los históricos niveles de tasas bajas. Aunque el mercado de capitales mexicano se presentó con poco apetito de riesgo, todavía se vieron empresas y fondos que accedieron a los mercados públicos.

“ Las ventas minoristas alcanzaron un crecimiento de 5.3% durante los primeros once meses de 2015, su mayor tasa en los últimos tres años.”



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



En cuanto al crédito bancario, la competencia también fue fuerte, sobre todo en los segmentos de empresas y corporativos, en los cuales se ofrecieron precios atractivos a pesar de los ya bajos niveles de tasas; respecto al crédito al consumo, la segunda mitad del año fue alentadora pues los crecimientos repuntaron, aunque cabe resaltar que en Banorte pudimos aprovechar bien las oportunidades y crecimos 44 puntos básicos nuestra participación de mercado en tarjeta de crédito al cierre de diciembre de 2015.

En el sector de ahorro para el retiro, la competencia entre Afores continúa siendo intensa al promoverse los traspasos de cuentas de ahorro para el retiro entre instituciones; sin embargo, aunque se redujo el número de cuentas administradas en 2.2%, los activos bajo administración crecieron 3.3% anualmente, gracias a que se ha informado mejor a los trabajadores antes de concretar su traspaso. Por su parte, en la compañía de pensiones, hemos privilegiado la rentabilidad y hemos buscado afianzar las relaciones de largo plazo con nuestros clientes, continuando como líderes en número de pensionados que administramos. En el negocio de seguros continuamos fortaleciéndonos y en el 2015 ocupamos la cuarta posición del mercado en primas por daños, la quinta en seguros para vehículos, sexta en vida, séptima en salud y la tercera en términos de utilidad neta.

Con el entorno retador antes mencionado, GFNorte continúa reportando un máximo histórico en utilidades netas y amplía la diversificación de las fuentes de ingresos. Durante el año logramos buenos crecimientos en cartera y captación del 10% y 13% respectivamente, manteniendo buena calidad de activos como resultado de una gestión de riesgos adecuada. Un significativo aumento en los ingresos recurrentes, la venta cruzada de productos con nuestros clientes existentes y el control responsable del gasto fueron las palancas operativas y estratégicas del crecimiento.

En cuanto a los activos bajo administración, al cierre del 2015 se muestra una apropiada diversificación en los tres pilares fundamentales: el Sector Banca representó el 31.4%, el Sector Bursátil el 34.4% (incluyendo Casa de Bolsa Banorte - Ixe y Operadora de Fondos Banorte-Ixe) y el Sector de Seguros y Ahorro de Largo Plazo manejó el 34.2% (Seguros Banorte, Pensiones Banorte y Afore XXI Banorte).

La utilidad neta acumulada durante 2015 del Grupo Financiero alcanzó \$17,108 millones de pesos, 12% mayor con respecto a 2014. Este incremento se debió al buen desempeño del banco consolidado (Banco Mercantil del Norte, Banorte-Ixe Tarjetas y Banorte USA) y del Sector de Seguros y Ahorro de Largo Plazo. Cabe destacar que el resultado de operación presentó también un crecimiento anual del 12%.

La generación de ingresos recurrentes continúa siendo clave, muestra de esto es que el resultado operativo recurrente es sólido, al crecer 34% en el año. El margen financiero presentó un aumento anual del 8%, ubicándose en \$47,408 millones de pesos, con mejora en las provisiones crediticias decreciendo 4%. Las comisiones por servicios bancarios (manejo de cuentas, transferencias de fondos y servicios de banca electrónica) cierran 2015 con un incremento anual del 21%. Por otro lado, el crecimiento de sólo 4% en gastos no financieros refleja el estricto control del gasto y esfuerzos de eficiencia. En suma, se mejora el índice de eficiencia que decrece 57 puntos básicos en el año para llegar a 47.9%.

Los ingresos por intermediación en 2015 registraron disminución de 32%, como resultado principalmente de un cambio de estrategia encaminada hacia una reducción en la toma de riesgo y que ante la volatilidad de los mercados los clientes fueran más cautelosos reduciendo su operatividad.

En cuanto a la cartera de crédito vigente en 2015, ésta aumentó 10% respecto al año previo, ubicándose en \$518,188 millones de pesos. En el caso de la cartera corporativa y comercial continuaron algunos prepagos de créditos, ante condiciones favorables y de liquidez del mercado. Aun así, la originación de crédito compensó lo anteriormente mencionado, logrando crecimientos anuales positivos de 9% en corporativos para cerrar el año en \$88,108 millones de pesos y de 8% en comercial llegando a \$123,289 millones de pesos. El crédito a gobiernos creció 9% anual para ubicarse en \$130,119 millones de pesos. Los créditos al consumo, incluyendo la cartera hipotecaria, crecieron 12% comparados con 2014, impulsados por todos los segmentos: el crédito de nómina aumentó 13% para situarse en \$38,482 millones de pesos, impulsado por el crecimiento en el número de nominahabientes de Banorte. El crédito hipotecario finalizó el año con un saldo de \$99,825 millones de pesos, 11% superior respecto a 2014, con lo cual Banorte

“ La utilidad neta acumulada durante 2015 del Grupo Financiero alcanzó \$17,108 millones de pesos, 12% mayor con respecto a 2014.”



Índice

Capital  
FinancieroCapital  
IntelectualCapital  
HumanoCapital  
SocialCapital  
NaturalNuestro  
Negocio

continúa consolidándose como uno de los principales bancos de financiamiento a la vivienda de los mexicanos. El portafolio de tarjeta de crédito aumentó anualmente 11%, para alcanzar \$25,838 millones de pesos, crecimiento de más del doble de la industria, manteniendo estándares de riesgo conservadores y, por tanto, buena calidad de la cartera. La cartera automotriz cierra 2015 en \$12,400 millones de pesos, creciendo 12% anual como resultado de mayor colocación de créditos nuevos a pesar de la competencia que se ha visto en el mercado por instituciones bancarias y financieras de las mismas armadoras.

La calidad de la cartera ha sido buena y permanece en rangos manejables y al cierre de 2015 presenta un Índice de Cartera Vencida (ICV) de 2.2%, inferior en 70 puntos base al nivel registrado en 2014. El saldo de cartera vencida al final de año fue de \$11,903 millones de pesos. En todos los portafolios se vio un buen comportamiento y reducciones en el ICV, exceptuando en nómina que por algunos casos aislados creció. El ICV del portafolio de corporativo mejoró 222 puntos básicos, debido a la resolución de los concursos mercantiles de Homex y Geo, por los cuales se recibió a cambio de los créditos quirografarios reconocidos por los jueces de dichos concursos diversos activos, entre ellos, acciones de estas empresas. Asimismo, continuamos fortaleciendo la cobertura de las reservas para la cartera vencida; al cierre de 2015 este indicador se ubicó en 116%, superior al 107% del cierre de 2014.

Banco Mercantil del Norte continúa mostrando un fuerte nivel de capitalización y una amplia solvencia y es el compromiso de la administración mantenerlo así para darles solidez y confianza a nuestros accionistas y clientes. El índice de capitalización de Banco Mercantil del Norte, de acuerdo a las reglas de Basilea III, se situó en 14.59%, integrado por un índice de capital fundamental de 12.39%, índice de capital básico total de 13.20% y de capital complementario de 1.39%.

Durante 2015, el retorno sobre capital (ROE) del Grupo se ubicó en 13.26%, superior en 3 puntos base al ROE del 2014. Cabe enfatizar que la mayoría de las subsidiarias del Grupo Financiero están generando un buen retorno sobre el capital, destacando la SOFOM de tarjeta de crédito con 39.1%, la aseguradora con 38.1% y la compañía de pensiones con 27.0%. El retorno sobre activos (ROA) de Grupo Financiero Banorte ascendió a 1.47%, apoyado en una mejor

mezcla de los activos, principalmente por la creciente proporción de activos originados en el segmento de consumo.

La diversidad de fuentes de ingresos sigue ampliándose año con año. Al cierre de 2015 las utilidades presentadas por las subsidiarias y sus contribuciones de participación fueron: Banco Consolidado – excluyendo Afore XXI Banorte– obtuvo utilidades por \$12,057 millones de pesos, superior en 15% respecto a 2014 y representaron el 70.5% de las utilidades del Grupo; el Sector Bursátil reportó utilidades acumuladas por \$790 millones de pesos, un decremento anual del 15%, representando el 4.6% de las utilidades de GFNorte; el Sector de Seguros y Ahorro de Largo Plazo, integrado por Afore XXI Banorte, Seguros y Pensiones, alcanzó \$3,832 millones de pesos, cifra 19% mayor respecto a 2014 y representó el 22.4% de las utilidades de GFNorte; el Sector SOFOM y Auxiliares del Crédito, conformado por Arrendadora y Factor Banorte, Almacenadora Banorte, Sólida Administradora de Portafolios e Ixe Servicios, registró una utilidad de \$496 millones de pesos, un decremento del 13% y representó el 2.9% de las utilidades del Grupo Financiero. La Holding presentó una pérdida durante el ejercicio por \$69 millones de pesos.

Respecto a la infraestructura bancaria, se presentaron modificaciones importantes con la creación de Ixe como la Banca Preferente de Banorte. Al cierre de 2015, se atendía a más de 12 millones de clientes bancarios a través de 7,425 cajeros automáticos, 155,893 terminales punto de venta, 1,112 sucursales Banorte y 79 Centros de Atención Preferente Ixe, asimismo, nos mantuvimos con 16 centros PyME en el país. INB contaba a esa fecha con 20 sucursales en el estado de Texas. Adicionalmente, la red de corresponsales llegó a 6,989 puntos de contacto incluyendo: 7-Eleven, Telecom-Telégrafos, Tiendas Extra, Círculo K, Soriana, Grupo Control con las marcas Del Sol y Woolworth, Gasmart y, recientemente Farmacias Guadalajara.

El número de clientes activos que realizaron transacciones por internet ascendió a 1.1 millones, los cuales llevaron a cabo más de 1,031 millones de transacciones totales (monetarias y no monetarias), representando un incremento del 16% respecto al mismo periodo del año pasado. Este canal continúa convirtiéndose en el de mayor preferencia de los clientes y es por ello que en 2015 se lanzó un nuevo portal Banorte con rediseño y mejoras en su propuesta de uso para que los clientes puedan realizar sus operaciones con mayor facilidad y conveniencia.

“ Durante 2015, el retorno sobre capital (ROE) del Grupo se ubicó en 13.26%, superior en 3 puntos base al ROE de 2014. Cabe enfatizar que la mayoría de las subsidiarias del Grupo Financiero están generando un buen retorno sobre el capital.”

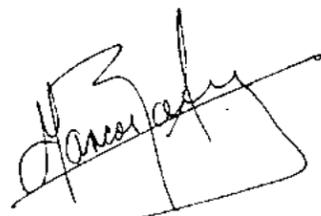
En Banca Móvil, el número de transacciones llegó a más de 107.3 millones, creciendo anualmente 146%. Este canal se está convirtiendo en el punto de contacto preferido de nuestros clientes y es por esto que hemos agregado mayor funcionalidad y mejores servicios.

En GFNorte continuamos comprometidos con nuestro medio ambiente, nuestra comunidad y nuestro país; es por ello que contamos con un sólido programa de sustentabilidad, a través del cual apoyamos iniciativas que buscan mejorar en las esferas antes mencionadas. Nuestro esfuerzo para posicionarnos como líderes en este aspecto han sido reconocidos, pues formamos parte del Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes de Dow Jones, del Índice de Precios y Cotizaciones Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, estamos situados en la categoría A del CPLI del Carbon Disclosure Project.

Estamos orgullosos de haber obtenido el reconocimiento como "Mejor banco en México" por Euromoney, la Operadora de Fondos Banorte - Ixe fue reconocida por segundo año consecutivo en los Premios Morningstar 2015, en la categoría de Mejor Fondo Mixto Agresivo en México y la revista Institutional Investor nos privilegió distinguiéndonos como el "Mejor Equipo Directivo en América Latina del 2015".

En Banorte continuamos con la transformación para convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos a través de nuestra estrategia "20/20, Visión Perfecta" dirigida hacia nuestros inversionistas, clientes y colaboradores. En un esfuerzo conjunto sin precedentes, estaremos enfocando todos nuestros proyectos para entregar los mejores servicios en un entorno laboral que impulse la creatividad y mejora continua de los procesos y productos, reduciendo, en consecuencia, en mejores resultados y rentabilidad.

Agradezco a nuestros más de 24 millones de clientes por su preferencia y confianza, así como a nuestros más de mil accionistas, consejeros nacionales y regionales por su invaluable apoyo. Finalmente, reconozco y agradezco el compromiso y esfuerzo de más de 27 mil colaboradores, por su contribución y dedicación a la transformación con visión del Grupo Financiero Banorte.



**Marcos Ramírez Miguel**

Director General de Grupo Financiero Banorte

“ En Banorte continuamos con la transformación para convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos a través de nuestra estrategia "20/20, Visión Perfecta" dirigida hacia nuestros inversionistas, clientes y colaboradores.”

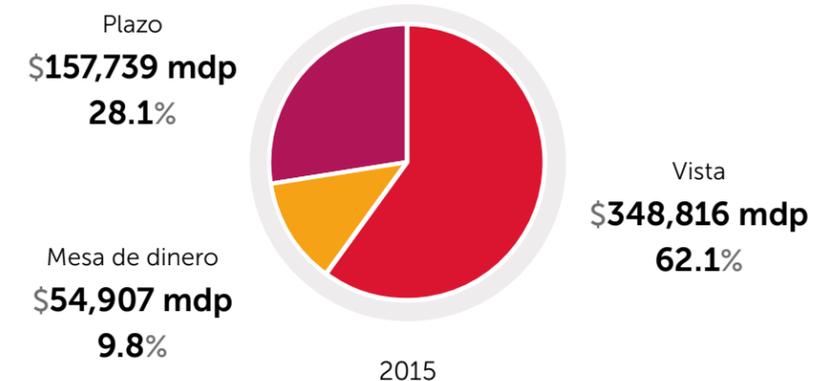
G4-9, G4-EC1

## Cifras relevantes

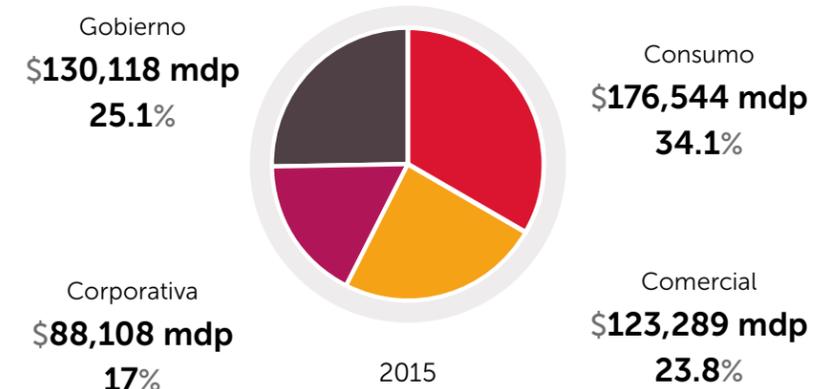
Reportar buenos resultados es posible cuando durante el año hemos cumplido con las metas en todos los ámbitos del negocio; por ello nos sentimos satisfechos de un año más de buenos resultados.

Cifras relevantes			
Grupo Financiero Banorte	2015	2014	2013
Activos en administración (millones de pesos)	2,105,565	2,039,197	1,829,106
Total de activos (millones de pesos)	1,198,476	1,097,982	1,006,788
Valor de marca Banorte (millones de dólares) <sup>(1)</sup>	2,207	1,942	985
Captación integral (millones de pesos)	561,462	497,922	443,741
Cartera total (millones de pesos)	530,091	486,062	438,693
Capital contable (sin interés minoritario)	135,452	122,922	106,657
Utilidad neta (según participación)	17,108	15,228	13,508
Utilidad por acción (pesos)	6.19	5.49	5.35
Dividendos decretados por acción (pesos) <sup>(2)</sup>	1.01	0.44	1.14
Dividendos pagados (pesos)	2,787	1,218	2,911
Valor en libros de la acción (pesos) (sin interés minoritario) <sup>(3)</sup>	48.8	44.4	38.5
Acciones en circulación promedio (millones)	2,772.4	2,773.0	2,526.1
Precio de la acción (pesos)	94.99	81.2	91.36
ROE (%)	13.3	13.2	14.2
ROA (%)	1.5	1.5	1.4
Margen de interés neto ajustado por riesgos (MIN) (%) <sup>(4)</sup>	3.5	3.5	3.4
Índice de eficiencia (%) <sup>(5)</sup>	47.9	48.5	52
Índice de cartera vencida (%)	2.2	2.9	3.1
Cobertura de reservas (%)	116	107	104.6
Índice de capitalización (%)	14.59	15.26	15.12
Personal de planta	27,574	27,898	27,474

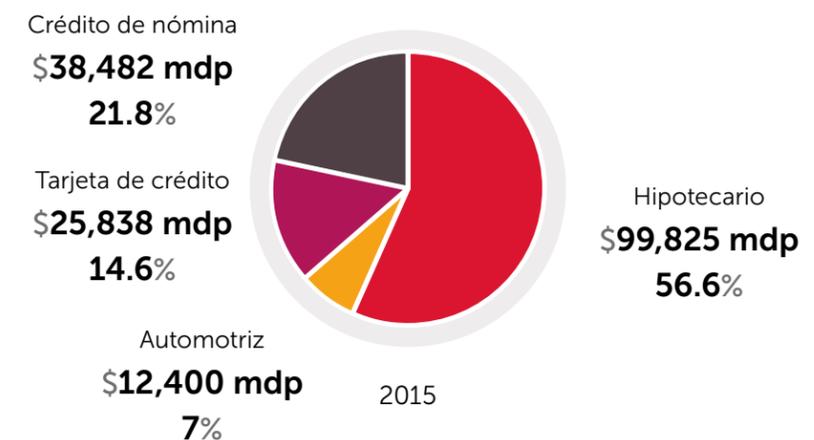
### Captación integral



### Cartera vigente



### Cartera de consumo vigente



G4-9, G4-EC1

Medios de entrega				
Grupo Financiero Banorte	2015	2014	2013	
Sucursales <sup>(6)</sup>	1,191	1,269	1,288	1,288
Cajeros automáticos	7,425	7,297	7,035	7,035
Llamadas recibidas en centro de contacto (millones)	56.4	69.2	66.6	66.6
Terminales punto de venta (TPVs)	155,893	162,352	141,432	141,432
Transacciones en TPVs	250	224	182	182
Monto facturado en TPVs (millones de pesos)	174,422	141,338	119,671	119,671
Corresponsalías	6,989	5,336	4,147	4,147
Número de clientes internet	1,721,682	1,847,000	1,571,086	1,571,086
Transacciones en internet (millones)	1,031	827	708	708
Número de clientes únicos transaccionales Banca Móvil	709,652	247,141	192,245	192,245
Transacciones en Banca Móvil (millones)	107	43	22	22

<sup>(1)</sup> Millward Brown.

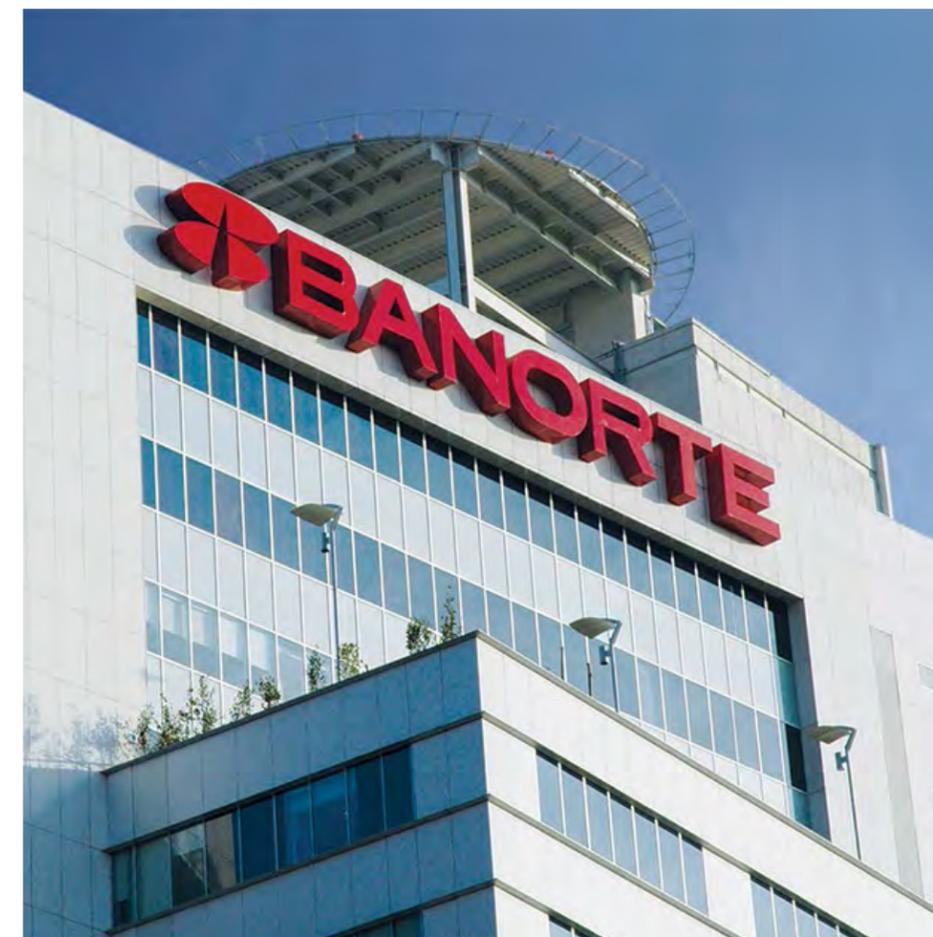
<sup>(2)</sup> Los dividendos por acción decretados por las Asambleas de Accionistas del 2013, 2014 y 2015 fueron: Dividendo total decretado en 2013 fue de \$0.7852 pesos por acción pagadero en cuatro desembolsos de \$0.1963 pesos por acción (octubre de 2013, enero, abril y julio del 2014, sin embargo, en la Asamblea de Accionistas celebrada el 20 de diciembre del 2013, se autorizó adelantar los pagos para el 31 de diciembre del 2013 de los desembolsos a llevarse a cabo en enero y abril del 2014, mientras que el cuarto y último desembolso fue pagado en la fecha original de julio 2014). Dividendo total decretado en 2014 fue de \$0.9740 pesos por acción pagadero en cuatro desembolsos de \$0.2435 pesos por acción (octubre de 2014, enero, abril y julio de 2015). Dividendo total en 2015 fue de \$1.64702 pesos por acción pagadero en cuatro desembolsos; el primero pagado por \$0.2745 pesos por acción (noviembre de 2015), el segundo pagado por \$0.457506549 pesos por acción cada (febrero 2016) y dos pendientes por decretar en junio y octubre de 2016, respectivamente.

<sup>(3)</sup> Considerando el número de acciones emitidas, que para los tres periodos asciende a 2,773.7 millones.

<sup>(4)</sup> A raíz de la reclasificación mencionada en la Nota 4 de los EEEF Dictaminados publicados el 19 de febrero de 2015, estos indicadores del ejercicio 2013 fueron modificados respecto a los publicados en el Reporte Anual 2013 (enviado a la autoridad en febrero y abril de 2014).

<sup>(5)</sup> Gastos no financieros / (Margen financiero + ingresos no financieros).

<sup>(6)</sup> Incluye módulos bancarios y excluye la sucursal Gran Cayman.



G4-9, G4-EC1

Utilidad mayoritaria por sector			
	2015	2014	2013
Sector Banca	12,057	10,526	10,658
Sector Bursátil	790	931	649
Casa de Bolsa Banorte - Ixe	564	837	562
Operadora de Fondos	226	94	87
Ahorro y Previsión	3,832	3,215	1,962
Afore XXI Banorte	1,220	1,181	1,114
Seguros Banorte	2,210	1,759	725
Pensiones Banorte	402	276	123
Auxiliares de Crédito	497	572	391
Arrendadora y Factor Banorte	571	700	599
Almacenadora Banorte	31	45	43
Ixe Automotriz	0	0	15
Sólida Administradora de Portafolios	(105)	(173)	(266)
Otras Compañías	0	2	1
Ixe Servicios	0	2	1
Tenedora	(69)	(18)	(153)
<b>Total</b>	<b>17,108</b>	<b>15,228</b>	<b>13,508</b>

Cifras en millones de pesos.

<sup>(1)</sup> Considera a partir del 1T13 una participación de GFNorte del 97.2% y para el 2T13 del 97.50%. Desde el 4T09 hasta ese trimestre, la participación era de 92.72%, reflejando la inversión del IFC en el capital de Banco Mercantil del Norte.

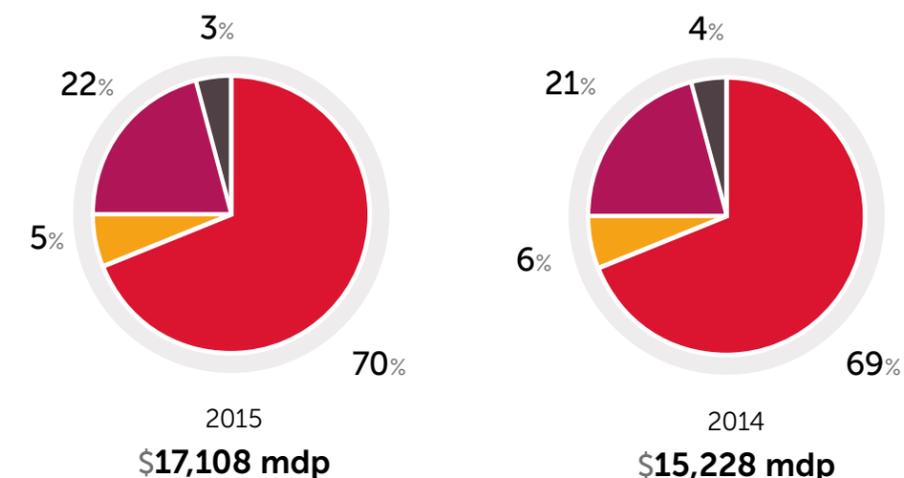
<sup>(2)</sup> A partir del 1T12, Afore XXI Banorte se reconoce bajo método de participación dentro de Banco Mercantil del Norte; sin embargo, para efectos informativos y de comparación para las utilidades de este sector, la utilidad de Afore XXI Banorte se presenta en su correspondiente sector de negocio.

<sup>(3)</sup> El 26 de abril de 2013 se aprobó que Banco Mercantil del Norte desinvertiera su participación en Sólida a través de una escisión, y subsecuentemente fuera absorbida por Ixe Soluciones para consolidar las operaciones de banca de recuperación. Posteriormente, Ixe Soluciones cambió su denominación a Sólida Administradora de Portafolios. La escisión y fusión surtieron efectos el 24 de mayo de 2013, por lo que para efectos comparativos las utilidades reportadas por Sólida en 2012 se excluyen del Sector Banca y se suman a lo reportado en este periodo por Ixe Soluciones.

<sup>(4)</sup> Ixe Automotriz se fusionó en Arrendadora y Factor Banorte, surtiendo efectos a partir del 7 de mayo del 2013. Los resultados presentados en la tabla corresponden a periodos previos a esa fecha.

<sup>(5)</sup> A partir del 4 de octubre del 2013 Seguros Banorte y Pensiones Banorte consolidan al 100% en Grupo Financiero, debido a la adquisición de la participación minoritaria (49%) que hasta esa fecha tenía Assicurazioni Generali S.p.A. en estas empresas.

Utilidad neta por sectores



- Sector Banca
- Sector Bursátil
- Sector Ahorro y Previsión
- Sector SOFOM y Auxiliares de Crédito

G4-5, G4-8, FS-13, FS-14

## Nuestra cobertura

Para GFNorte, transformarnos con valor significa atender el mayor número de clientes, incluso en las poblaciones más alejadas, para brindarles acceso a los servicios de calidad que ofrecemos.

México  
● Banorte



EUA

- Uniteller
- Uniteller y Banorte - Ixe Securities
- Uniteller, Banorte - Ixe Securities e Inter National Bank

Infraestructura Banorte / México									
Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros automáticos		Corresponsalías <sup>(1)</sup>		Población desfavorecida	
		2014	2015	2014	2015	2014	2015	Densidad poblacional <sup>(2)</sup>	Pobreza extrema y moderada <sup>(3)</sup> %
México Sur	Ciudad de México, Estado de México	192	169	763	778	223	571	1,008	37.1
México Norte	Ciudad de México, Estado de México	169	161	701	702	748	566	1,008	37.1
Norte	Durango, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila	220	217	1,636	1,644	1,497	1,850	29	34.9
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Zacatecas	161	150	1,040	1,062	445	779	68	43.2
Noroeste	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa, Sonora	149	141	1,079	1,126	788	910	20	32.2
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	142	133	713	736	543	957	94	44.1
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz	124	117	697	685	464	701	106	57.8
Peninsular	Campeche, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Yucatán, Quintana Roo	112	103	668	692	628	655	56	52.8
<b>Total Banorte</b>		<b>1,269</b>	<b>1,191</b>	<b>7,297</b>	<b>7,425</b>	<b>5,336</b>	<b>6,989</b>	<b>57</b>	<b>44.7</b>

Infraestructura Banorte / EUA			
Unidad	Estado	Sucursales	
		2014	2015
INB	Texas	20	20
Uniteller	44 estados de EUA	733	1,031
Banorte - Ixe Securities	Texas, Nueva York	2	2

INB cuenta con 25 cajeros automáticos propios y utiliza la red All Point que consta de 55 mil cajeros en todo Estados Unidos. En cuanto al desglose de sucursales, para el caso de Uniteller, se hace referencia a agencias y, para Banorte - Ixe Securities, a oficinas.

FILIPINAS

- 1 oficina Uniteller



<sup>(1)</sup> Nuestra red de corresponsalías esta compuesta por la red de sucursales Telecomm, 7 Eleven, Tiendas Extra, Soriana, Woolworth y Del Sol y Farmacias Guadalajara.  
<sup>(2)</sup> Densidad poblacional expresada en habitantes/km. Fuente: [cuentame.inegi.gob.mx](http://cuentame.inegi.gob.mx)  
<sup>(3)</sup> Pobreza extrema y moderada. Fuente: [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)



Índice



Capital Financiero



Capital Intelectual



Capital Humano



Capital Social



Capital Natural



Nuestro Negocio



G4-7, G4-17

## > Estructura corporativa

**GRUPO FINANCIERO BANORTE**

Banco Mercantil del Norte, S.A.	98.22 %
Casa de Bolsa Banorte - Ixe, S.A. de C.V.	99.99 %
Operadora de Fondos Banorte - Ixe, S.A. de C.V.	99.99 %
Seguros Banorte, S.A. de C.V.	99.99 %
Afore XXI Banorte	50 %
Pensiones Banorte, S.A. de C.V.	99.99 %
Arrendadora y Factor Banorte, S.A. de C.V., SOFOM	99.99 %
Almacenadora Banorte, S.A. de C.V.	99.99 %
Sólida Administradora de Portafolios, S.A. de C.V. SOFOM	98.83 %
Ixe Servicios, S.A. de C.V.	99.99 %
Banorte USA	100 %

G4-4, G4-8, EC-1

## Así creamos Valor

Para GFNorte, generar valor significa crecer nuestro negocio y a la vez mejorar el contexto social y ambiental en el que lo realizamos. Y es en esta generación de valor que radica nuestra fortaleza.



### Rafael Arana de la Garza

Director General de Operaciones, Administración y Finanzas

“Nuestro modelo de negocio está orientado a servir a nuestros clientes. Por ello estamos en un proceso de transformación que nos convertirá, en 2020, en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos.”

	Línea de negocio	Actividad de negocio	Impacto en los ingresos	Riesgos asociados						Principales indicadores				
				Crédito	Mercado	Liquidez	Operacional	Concentración	Reputacional					
INGRESOS	Captación	Recibimos e invertimos los recursos de nuestros clientes y ahorradores	Pago de intereses a nuestros clientes y ahorradores		●		●		●	Captación vista \$348,816 mdp	Captación plazo \$157,739 mdp	Captación mesa de dinero \$54,907 mdp		
	Créditos e Inversiones	Apoyamos con préstamos para promover el desarrollo de las personas y empresas brindando el apoyo que necesitan para resolver sus gastos	Cobro de intereses, costo de créditos no pagados	●	●	●	●	●	●	Cartera comercial \$123,289 mdp	Cartera consumo \$176,544	Cartera corporativo \$88,108	Cartera gobierno \$130,118	
	Canales	Ofrecemos medios de acceso seguros que faciliten a nuestros clientes la gestión de sus recursos	Costo de mantenimiento en los canales		●		●		●	Sucursales 1,191	Cajeros automáticos 7,425	Terminales punto de venta 155,893	Corresponsalias 6,989	
	Sector Banca Ahorro y Previsión	Contamos con una amplia gama de productos, garantizando así el bienestar y la tranquilidad a corto mediano y largo plazo para nuestros clientes	Ingreso a largo plazo por inversión y gestión de actividades de ahorro y previsión		●		●		●	Afore XXI Banorte \$1,220 mdp utilidad neta	Seguros Banorte \$2,210 mdp utilidad neta	Pensiones Banorte \$402 mdp utilidad neta		
	Negocios Internacionales	Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios especializados para atender sus necesidades internacionales y de comercio exterior	Comisiones por Servicios e Ingreso por Margen Financiero	●	●	●	●	●	●	Comercio Exterior \$8,276 mdp Volumen Operado Cartas de Crédito	Uniteller 9.7 Millones de Tx	Inter National Bank \$940 mdd Cartera		
	Arrendadora, Almacenadora y Factoraje	Tenemos servicios de calidad para beneficiar y apoyar a las empresas	Ingreso por oferta de servicios auxiliares de crédito		●	●	●		●	Arrendadora y Factor \$571 mdp utilidad neta	Almacenadora \$31 mdp utilidad neta	ROE Arrendadora y Factor 14%		
Principales inversiones														
EGRESOS	Capital Financiero	Inversión que fortalece el negocio	Mejoras en el servicio				●		●	ROE GFNORTE 13.3%	Índice de eficiencia 47.9%	Riesgos sociales y ambientales 3,704 créditos analizados		
	Capital Intelectual	Inversión e innovación para ofrecer el mejor servicio al cliente	Costo operativo				●		●	Valor de marca \$2.2 mil mdd	Programa Ingenio 651 ideas generadas			
	Capital Humano	Inversión en nuestra gente para su máximo desempeño	Nómina y prestaciones				●		●	Empleados de planta 27,574	Remuneración empleados \$4,329.3 mdp	Becas \$8.1 mdp	Cursos, seminarios y conferencias \$92.1 mdp	Capacitación \$24.2 mdp
	Capital Social	Inversión para impactar positivamente el desarrollo socioeconómico de las comunidades	Apoyos sociales				●		●	Donativos por Fundación Banorte \$60.7 mdp	Beneficiarios indirectos Fundación Banorte 868,443 personas	Recursos movilizados AyuDamos \$2.4 mdp	Beneficiarios totales AyuDamos 70,526 personas	
	Capital Natural	Inversión en eficiencia de recursos y reducción de nuestra huella ambiental	Costo operativo				●		●	Consumo de energía por empleado 18.56 GJ	Videokonferencias \$9.4 mdp invertidos 37,057 videoconferencias realizadas	Sistema integral de control de energía (SICE) \$22.60 mdp ahorrados 17.43 millones de Kwh ahorrados		
UTILIDAD NETA														



# Capital financiero

## **Continuamos fortaleciendo nuestro negocio**

La inteligencia financiera nos permite un desempeño económico sólido, al integrar a nuestras operaciones herramientas tecnológicas de última generación, gracias a las cuales hoy contamos con un banco perfectamente segmentado. Esto nos impulsa hacia otro nivel de servicio, mejorando la experiencia del cliente y nuestra rentabilidad.

## Evolucionamos para fortalecer cada vez más el negocio

### Sumando, transformación en marcha

Tal como lo habíamos previsto, el programa Sumando nos permitió continuar evolucionando para ofrecerles a nuestros clientes un servicio consistente y productos adecuados a su perfil, al margen del canal que utilicen. Durante el año alcanzamos logros importantes, entre los cuales podríamos mencionar los siguientes:

- Liberamos en producción el nuevo sistema de información de clientes para sucursales, que ofrece información detallada de cada transacción y su rentabilidad.
- Se liberó a producción el nuevo sitio web, contando con más de 300 mil clientes migrados a la nueva plataforma; para el segundo trimestre de 2016 concluiremos la migración del resto de los clientes.
- El sistema de originación ya está en producción en 300 sucursales y, en el tercer trimestre de 2016, abarcará el total de éstas considerando productos de captación y tarjeta de crédito, lo cual nos permite contar con un expediente digital y único por cliente para fortalecer la venta cruzada.
- Tenemos en producción el sistema de campañas que permite emitir los mensajes en producción del NBA (Siguiendo Mejor Acción, por sus siglas en inglés) en el nuevo sitio web, conectado a sucursales y al centro de atención telefónica. De esta manera, cuando un cliente llama o entra a nuestro portal, el sistema lo identifica y va a la base de datos de las campañas basadas en datos analíticos del cliente. Esto permite, por ejemplo, incrementar la línea de crédito automáticamente.

Además de los logros antes mencionados, hemos avanzado en el sistema multicanal y en el nuevo sistema de seguridad del cliente.

Contamos con un nuevo modelo de evaluación de riesgo para créditos personales, de nómina y automotriz; durante 2016, liberaremos los modelos para otros productos de crédito.

Otro proyecto importante para el año próximo es el simulador de créditos, conectado al sistema de ventas multicanal. Una vez concluida la cotización del cliente, productos como una tarjeta de crédito o un crédito personal, se podrán otorgar en tiempo real; un crédito de auto o hipotecario llevará un proceso diferente, mismo que también se gestionará a través del sistema de ventas multicanal.

En cuanto al tema de innovación, tenemos dos proyectos principales:

- La implementación de una estrategia de movilidad empresarial, la cual se encuentra en fase piloto, iniciando con Banca PyME y Banca Patrimonial y Privada. Durante 2016 todos los ejecutivos de estas bancas tendrán a su disposición elementos de movilidad que les permitirán acercarse a los clientes en cualquier momento y lugar, contando con información específica del cliente.
- El desarrollo de un prototipo en el centro de contacto, con la finalidad de utilizar la tecnología cognitiva Watson de IBM como la herramienta para asistir a los ejecutivos durante las llamadas con los clientes, convirtiendo de esta manera a GFNorte en la institución financiera pionera de su uso en México.

Es importante señalar que, a diferencia de otras instituciones que cuentan con innovaciones lineales y específicas para un producto, en GFNorte estamos construyendo procesos integrales desde los cuales generar los cambios.

“Se liberó a producción el nuevo sitio web con más de 300 mil clientes migrados a la nueva plataforma.”



G4-9, G4-23, G4-EC1, G4-F8

## Nuestras fortalezas financieras

### Análisis y discusión de los estados financieros

2015 fue un año en que GFNorte hizo patente sus fortalezas financieras al alcanzar cifras positivas, como se verá en la siguiente sección, cuya información está basada en sus estados financieros consolidados dictaminados.

#### Margen financiero

Durante 2015, los Ingresos de Intereses Netos (IIN) de GFNorte crecieron 8% AoA al pasar de \$44,096 a \$47,408 millones de pesos debido principalmente al:

- Aumento de \$3,512 millones de pesos (+11%) de ingresos por cartera de crédito, como resultado de un crecimiento del 10% en la cartera vigente.
- Incremento de \$973 millones de pesos (+22%) en IIN por Seguros y Pensiones debido al incremento de los ingresos en sus portafolios de inversión.
- Decremento anual en comisiones de originación de cartera por \$997 millones de pesos, por una operación extraordinaria en el 4T14.
- Disminución de \$271 millones de pesos (-6%) AoA en ingresos por operaciones de reporto.

Los ingresos de intereses netos, excluyendo las compañías de Seguros y Pensiones, presentaron un incremento acumulado anual del 6%, al pasar de \$39,680 millones de pesos a \$42,019 millones de pesos.

El margen de interés neto (MIN) se situó en 4.5% en 2015, inferior en 19pb respecto al mismo periodo del año anterior debido menores comisiones de originación de cartera. Por su parte, el MIN anual ajustado por provisiones de crédito se ubicó en 3.5%, sin cambios respecto a 2014; el MIN ajustado sin Seguros y Pensiones fue 4.3% inferior en 18pb vs. 2014 y el MIN de cartera crediticia se ubicó en 7.8%, 33pb por debajo del reportado el mismo periodo del año anterior.

#### Provisiones para crédito

En el 2015 las provisiones con cargo a resultados alcanzaron \$10,719 millones de pesos, inferiores en (4%) AoA. Esta disminución

se explica por menores requerimientos en portafolios de corporativa, empresarial e hipotecario, lo cual contrarrestó mayores requerimientos naturales en nómina y tarjetas de crédito.

#### Ingresos no financieros

En 2015, los ingresos no financieros registraron \$15,859 millones de pesos en el año, mejorando significativamente los ingresos en comisiones por servicios; éstos representaron el 62% del total, contra el 53% en el 2014, lo cual soporta el crecimiento en los ingresos recurrentes del Grupo.

#### Gastos no financieros

Los gastos no financieros ascendieron a \$30,295 millones de pesos, sólo 4% mayores al 2014; esto debido a la reducción en costos de personal y honorarios efectuados en el primer semestre, que compensaron incrementos por volumen de transaccionalidad en diversos servicios como cajeros automáticos, TPVs y tarjetas de crédito y cargos por amortización de gastos de tecnología. El índice de eficiencia se ubicó en 47.9%, mejorando en 57pb AoA, resultando el mejor año en los últimos siete.

#### Utilidad neta

La utilidad neta de GFNorte de 2015 fue de \$17,108 millones de pesos, superior en 12% AoA, resultado de la tendencia positiva observada en ingresos de intereses netos, provisiones y comisiones por servicios, así como la eficiencia en el manejo del gasto no financiero e impuestos, compensando menores ingresos por intermediación y otros ingresos.

El ROE fue del 13.3%, comparándose favorablemente contra el 13.2% del 2014; cabe mencionar que el capital contable tuvo un crecimiento anual del 10%; el ROTE fue de 16.6%, 0.1 pp superior respecto al reportado el año anterior. Por otro lado, el ROA acumulado durante 2015 fue de 1.5%, sin cambios vs. el mismo periodo del año anterior y el RAPR ascendió a 3.2% aumentando 0.1 pp vs. 2014.

“El índice de eficiencia se ubicó en 47.9%, mejorando en 57pb AoA, resultando el mejor año en los últimos siete.”



Cartera de crédito			
	2015	2014	2013
Comercial	\$123,289	\$114,040	\$113,795
Consumo	\$176,544	\$158,139	\$139,715
Corporativo	\$88,108	\$80,464	\$75,690
Gobierno	\$130,118	\$118,963	\$95,637
<b>Subtotal</b>	<b>\$518,059</b>	<b>\$471,606</b>	<b>\$424,837</b>
Banca de recuperación	\$129	\$162	\$201
<b>Cartera vigente</b>	<b>\$518,188</b>	<b>\$471,768</b>	<b>\$425,038</b>
<b>Cartera vencida</b>	<b>\$11,903</b>	<b>\$14,294</b>	<b>\$13,655</b>
<b>Total cartera</b>	<b>\$530,091</b>	<b>\$486,062</b>	<b>\$438,693</b>
Índice de cartera vencida	2.2%	2.9%	3.1%

Millones de pesos

La cartera vigente total aumentó 10% AoA, creciendo \$46,453 millones de pesos para ubicarse en \$518,059 millones de pesos al cierre de 2015, excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación. Destaca la aceleración del crecimiento en comercial, corporativa y automotriz, mientras que las otras mantienen un nivel similar de expansión a los trimestres anteriores.

### Cartera vencida

Al cierre de 2015, la cartera vencida ascendió a \$11,903 millones de pesos, menor en (\$2,390) millones de pesos o (17%) vs. 2014, como resultado principalmente de disminuciones en cartera vencida corporativa, comercial, así como de vivienda y automotriz. Al cierre de 2015, el índice de cartera vencida se ubicó en 2.2%, inferior en (70pb) al nivel registrado en 2014, derivado de bajas en todos los segmentos con excepción de crédito de nómina.

Al excluir la exposición de las restantes desarrolladoras de vivienda que muestran problemas financieros, el ICV se ubicaría en 1.5%, (29pb) por abajo del nivel registrado hace un año.

### Captación

Al cierre del 2015, el saldo de captación integral de GFNorte mantiene un importante ritmo de crecimiento +13% AoA, llegando a \$561,462 millones de pesos, impulsado por los esfuerzos promocionales, así como por el importante aumento que registraron los saldos de las cuentas de clientes en todos los segmentos y la red de sucursales. La captación integral del banco ascendió a \$563,670 millones de pesos, creciendo \$64,973 millones de pesos anualmente; compuesto por un aumento del 17% en depósitos a la vista y del 16% en plazo.

Captación de recursos			
Depósitos	2015	2014	2013
Depósitos a la vista – Sin intereses	\$175,918	\$147,033	\$122,499
Depósitos a la vista – Con intereses	\$175,127	\$153,249	\$132,798
<b>Depósitos a la vista</b>	<b>\$351,045</b>	<b>\$300,282</b>	<b>\$255,297</b>
Depósitos a plazo – Ventanilla	\$157,718	\$136,127	\$129,121
Mesa de dinero	\$54,907	\$62,287	\$59,729
<b>Captación Integral Banco <sup>(1)</sup></b>	<b>\$563,670</b>	<b>\$498,697</b>	<b>\$444,148</b>
<b>Depósitos total GFNorte <sup>(2)</sup></b>	<b>\$561,462</b>	<b>\$497,922</b>	<b>\$443,741</b>
Depósitos por cuenta de terceros	\$139,099	\$149,092	\$150,636
<b>Total de recursos en administración</b>	<b>\$702,769</b>	<b>\$647,789</b>	<b>\$594,783</b>

Millones de pesos.

<sup>(1)</sup> Ver Nota 19 de los EEFF Dictaminados de Banco Mercantil del Norte para la integración de depósitos a la vista.

<sup>(2)</sup> Incluye las eliminaciones entre subsidiarias. Los saldos de dichas eliminaciones al 2013, 2014 y 2015 fueron \$407, \$774 y \$2,208 millones de pesos, respectivamente.

“La cartera vigente total aumentó 10% AoA, creciendo \$46,453 millones de pesos para ubicarse en \$518,059 millones de pesos al cierre de 2015.”



### Nuestras calificaciones crediticias

Calificaciones internacionales - GFNorte				
Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE BBB BBB A-2 A-2 BBB BB	Perspectiva Crédito de Contraparte Moneda Extranjera - Largo Plazo Crédito de Contraparte Moneda Nacional - Largo Plazo Crédito de Contraparte Moneda Extranjera - Corto Plazo Crédito de Contraparte Moneda Nacional - Corto Plazo Valores de Deuda Senior Deuda Subordinada Junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)	Abril, 2015
Fitch	Grupo Financiero Banorte	ESTABLE bbb+ BBB+ F2 5 NF (not floor)	Perspectiva Viabilidad Deuda en Moneda Extranjera - Largo Plazo (IDR'S) Deuda en Moneda Extranjera - Corto Plazo (IDR'S) Calificación Soporte - GFNorte Piso de la calificación de soporte - GFNorte	Marzo, 2015
	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE bbb+ BBB+ F2 C BBB- 2 BB	Perspectiva Viabilidad Deuda en Moneda Extranjera - Largo Plazo Deuda en Moneda Extranjera - Corto Plazo Individual - Moneda Extranjera Piso de la calificación de soporte Calificación Soporte - Banco Mercantil del Norte Deuda Subordinada Junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)	
Moody's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE baa1 ESTABLE A3 A3 P-2 P-2 A3 Baa2 baa2 (hyb) baa3 (hyb) baa3 (hyb) baa1 A2 (cr) Prime-1 (cr)	Perspectiva BFSR Evaluación del riesgo crediticio Perspectiva Depósitos Largo Plazo - Moneda Local Depósitos Largo Plazo - Moneda Extranjera Depósitos Corto Plazo - Moneda Local Depósitos Corto Plazo - Moneda Extranjera Deuda Senior Largo Plazo - Moneda Extranjera Deuda Subordinada Largo Plazo - Moneda Local Deuda Subordinada Largo Plazo - Moneda Extranjera Deuda Subordinada Junior Largo Plazo - Moneda Local Deuda Subordinada Junior Largo Plazo - Moneda Extranjera Evaluación ajustada del riesgo crediticio Evaluación del riesgo de contra parte de Largo Plazo Evaluación del riesgo de contra parte de Corto Plazo	Diciembre, 2015
	Arrendadora y Factor Banorte	ESTABLE Baa1 P-2 (P)baa1 (P)P-2	Perspectiva Emisor Largo Plazo - Moneda Local Emisor Corto Plazo - Moneda Local Deuda Senior Largo Plazo - Moneda Local Deuda Senior Corto Plazo - Moneda Local	



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



## Nuestras calificaciones crediticias

Calificaciones domésticas - GFNorte				
Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE mxa-1+ mxAAA	Perspectiva Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Corto Plazo) Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Largo Plazo)	Abril, 2015
	Casa de Bolsa Banorte - Ixe	ESTABLE mxA-1+ MXAAA	Perspectiva Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Corto plazo) Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Largo Plazo)	
Fitch	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE AAA (mex) F1+ (mex) F1+ (mex) AA+ (mex)	Perspectiva Escala Nacional - Riesgo Contra parte Largo Plazo Escala Nacional - Riesgo Contra parte Corto Plazo Certif. de Dep. y P.R.L.V. a Cto. Plazo Certif. de Dep. y P.R.L.V. a Largo Plazo	Marzo, 2015
	Casa de Bolsa Banorte - Ixe	ESTABLE F1+ (mex) AAA (mex)	Perspectiva Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Largo Plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	F1+ (mex) AAA (mex) F1+ (mex) AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Largo Plazo Escala Nacional - Deuda Quirografaria - Corto Plazo Escala Nacional - Deuda Quirografaria - Largo Plazo	
	Almacenadora Banorte	F1+ (mex) AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo Escala Nacional - Riesgo Contra parte Largo Plazo	
	Pensiones Banorte	ESTABLE AAA (mex)	Perspectiva Escala Nacional	
	Seguros Banorte Generali	ESTABLE AAA (mex)	Perspectiva Fortaleza Financiera del Asegurador	Febrero, 2015
Moody's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE Aaa.mx MX-1 Aa1.mx Aa2.mx	Perspectiva Escala Nacional - Depósitos Largo Plazo Escala Nacional - Depósitos Corto Plazo Deuda Subordinada - Largo Plazo Deuda Subordinada Junior - Largo Plazo	Diciembre, 2015
	Arrendadora y Factor Banorte	ESTABLE Aaa.mx MX-1 Aaa.mx MX-1	Perspectiva Escala Nacional - Emisor Largo Plazo Escala Nacional - Emisor Corto Plazo Escala Nacional - Deuda Senior Largo Plazo Escala Nacional - Deuda Senior Corto Plazo	
HR Ratings	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE HR AAA HR+1 HR AA+	Perspectiva Obligaciones - largo plazo Obligaciones - corto plazo Obligaciones Subordinadas Preferentes	Mayo, 2015

FS-3

### Gestión de riesgos

Como institución financiera encargada de cuidar y acrecentar el patrimonio de nuestros clientes y su familia, tenemos la responsabilidad de contar con sistemas estrictos de gestión de riesgos.

Nuestros principales riesgos bancarios son riesgo de crédito (individual y de empresa), riesgo del portafolio, de instrumentos financieros, riesgo de mercado, riesgo de liquidez y balance, riesgo operacional, riesgo de pensiones, riesgo tecnológico, riesgo legal y riesgo de sustentabilidad. También tenemos riesgo de seguros.

En el caso de la cartera de consumo, hipotecaria de vivienda y comercial, en Banorte aplicamos las disposiciones relacionadas con la calificación de cartera crediticia emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Asimismo, desde junio de 2001, Banorte aplica a la cartera de crédito comercial una metodología propia denominada Calificación Interna de Riesgo (CIR Banorte), mediante la cual se establece la calificación del deudor. Al evaluar la calidad crediticia del deudor mediante la CIR Banorte, se calificaron en forma específica e independiente los riesgos y la experiencia de pago siguientes:

Criterios de riesgo	Factores de riesgo
1. Riesgo financiero	1. Estructura financiera y capacidad de pago
	2. Fuentes de financiamiento
	3. Administración y toma de decisiones
	4. Calidad y oportunidad de la información financiera
2. Riesgo de industria	5. Posicionamiento y mercado en el que participa
	- Mercados objetivo - Criterios de aceptación de riesgos
3. Experiencia crediticia	6. Experiencia crediticia
4. Riesgo país	7. Riesgo país

Cada uno de los factores de riesgo se analiza mediante tablas de evaluación descriptivas, cuyo resultado indica la calificación del deudor, la cual es homologada a los grados de riesgo establecidos por la Comisión.

CIR Banorte	Descripción del nivel de riesgo	Equivalencia con calificación de la comisión
1	Sustancialmente sin riesgo	A1
2	Por abajo del riesgo mínimo	A2
3	Riesgo mínimo	A2
4	Riesgo bajo	B1
5	Riesgo moderado	B2
6	Riesgo promedio	B3
7	Riesgo que requiere atención administrativa	C1
8	Pérdida parcial potencial	C2
9	Alto porcentaje de pérdida	D
10	Pérdida total	E



“La Unidad para la Administración Integral de Riesgos, UAIR, de Banorte es la encargada de identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentra expuesto el banco.”

## Gestión de riesgo social y ambiental

Identificar, mitigar y gestionar los riesgos sociales y ambientales de nuestra cartera crediticia es otro factor de primordial importancia para GFNorte. Para ello contamos con el sistema de gestión de riesgo social y ambiental (SEMS, por sus siglas en inglés), el cual concentra el proceso de análisis de riesgos sociales y ambientales con base en el marco legal nacional, las directrices de los Principios de Ecuador, las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y las guías sobre medio ambiente, salud y seguridad del Banco Mundial. Todas las transacciones mayores de \$1 millón de dólares de la cartera crediticia de Banca Corporativa, Empresarial, Financiamiento Estructurado y Gobierno se someten a los criterios del SEMS.

Durante 2015 se aprobó la normatividad del SEMS, incorporándose en el proceso de otorgamiento de crédito y el manual de riesgos en el apartado de riesgo reputacional de la normatividad institucional. Como resultado de lo anterior, logramos robustecer la asignación, la evaluación y el monitoreo de los riesgos socioambientales, haciendo más rigurosa la investigación de los créditos, estandarizando los formatos de diligencia e involucrando a la alta dirección de las distintas bancas en el seguimiento del desempeño de los proyectos. De forma paralela, optimizamos la trazabilidad del sistema, mejorando la administración de la información en manuales, formatos y registros.

El proceso inicia con la identificación de los riesgos socioambientales potenciales a partir del análisis de las características de los créditos aportadas por los ejecutivos de cuenta mediante el Sistema Alianza Crédito Selectivo del banco (SACS), vía telefónica o a través de los cuestionarios definidos por el SEMS, en el caso de Banca de Gobierno y Financiamiento Estructurado.

Le sigue la etapa de categorización, donde éstos se califican como de riesgo bajo (C), riesgo medio (B) y riesgo alto (A). Los proyectos que requieren evaluación corresponden principalmente a los siguientes criterios:

- Lista de exclusión: actividades económicas que se encuentren fuera del listado de actividades u operaciones consideradas como situaciones de riesgo o prohibidas, definidas en el capítulo de filosofía de crédito del manual de crédito de Banorte.
- Industrias sensibles: Sectores industriales cuyas actividades han sido identificadas como potencialmente riesgosas social y ambientalmente (construcción, agronegocios, producción alimentaria, energía, forestal, infraestructura, manufactura, minas, petróleo y gas, química y turismo).
- Características y destino del crédito.
- Otros riesgos socioambientales: que el proyecto se encuentre a menos de 5 km de sitios de patrimonio cultural o natural y comunidades indígenas, y que induzca al reasentamiento de poblaciones.

Por último, se contemplan las etapas de evaluación y gestión de los riesgos. Esta última se refiere al seguimiento del desempeño ambiental y social de los créditos que resultaron elegibles para evaluación, e incluye principalmente los analizados conforme al marco de los Principios de Ecuador. Durante esta fase, nuestro equipo de la Coordinación Socioambiental establece contacto continuo con ejecutivos y analistas para supervisar la entrega de documentos e informes que permitan realizar la revisión anual de los proyectos, comunicar a los responsables el estado de los mismos en cuanto al cumplimiento de la legislación pertinente y las áreas de oportunidad en términos de desempeños social y ambiental. La capacitación directa de analistas, ejecutivos y directores de GFNorte involucró más de 4 mil llamadas telefónicas al año. Además, diseñamos el boletín mensual "SEMS en breve", que incluye casos de alto riesgo socioambiental a nivel nacional e internacional, el cual llega a aproximadamente a 1,200 colaboradores del banco.



“ Los Principios de Ecuador representan el estándar más importante dentro del sector financiero para gestionar riesgos e impactos en materia social y ambiental.”



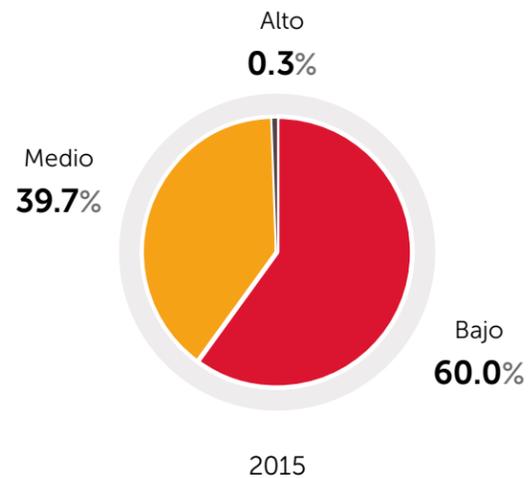
FS-1, FS-3, FS-5, FS-11

El siguiente cuadro muestra un resumen general de las cifras reportadas por la operación del SEMS para 2015:

Sistema de gestión de riesgo social y ambiental	
Créditos analizados 2015	
Tipo de riesgo	Casos
Alto	10
Medio	1,471
Bajo	2,223
<b>Total de créditos analizados</b>	<b>3,704</b>

### Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental

(Créditos analizados por tipo de riesgo)



Se elaboraron 17 diligencias y se enviaron 131 recomendaciones basadas en las guías sectoriales de salud, seguridad y medio ambiente de la IFC, promoviendo de esta forma la mejora del desempeño social y ambiental de los créditos.

Diligencias y recomendaciones a clientes	
Total de diligencias realizadas	17
Total de diligencias conforme a Principios de Ecuador	9
Total de recomendaciones enviadas al cliente	131

Los Principios de Ecuador, creados en 2003 por las instituciones financieras signatarias en conjunto con la IFC, representan el estándar más importante dentro del sector financiero para gestionar riesgos e impactos en materia social y ambiental.

Banorte fue el segundo banco mexicano en firmar dichos principios y, como parte del Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental, desde 2012 analizamos grandes proyectos de inversión y brindamos asesoría especializada a nuestros clientes, ofreciendo así valor agregado y contribuyendo a la minimización de dichos riesgos.

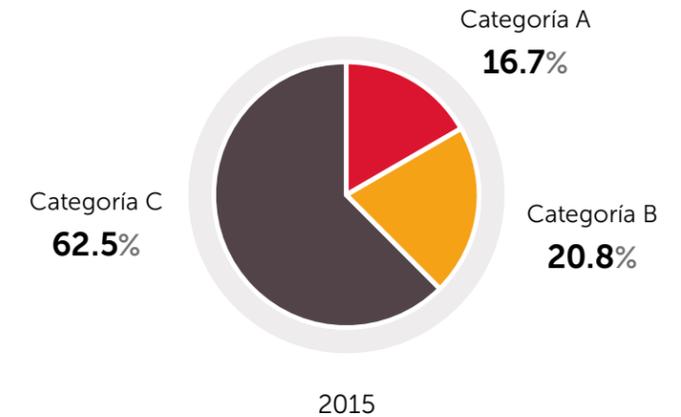
En 2015, conforme a los Principios de Ecuador y el marco legal mexicano vigente, 24 proyectos fueron autorizados y su desempeño está siendo monitoreado. La clasificación de éstos se muestra a continuación:

Principios de Ecuador	
Transacciones autorizadas por categoría de riesgo	
Tipo de riesgo	Casos
Categoría A	4
Categoría B	5
Categoría C	15
<b>Total</b>	<b>24</b>

Número total de transacciones autorizadas por sector y categoría de riesgo					
Sector	Riesgo A	Riesgo B	Riesgo C	Total	%
Minería	0	0	0	0	0
Petróleo y gas	0	0	0	0	0
Químicos	0	0	0	0	0
Construcción	0	0	11	11	45.8
Manufactura	0	1	1	2	8.3
Agronegocios	1	0	0	1	4.2
Energía	0	2	0	2	8.3
Forestal	0	0	0	0	0
Infraestructura	0	2	1	3	12.5
Turismo	3	0	1	4	16.7
Otro	0	0	1	1	4.2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

### Principios de Ecuador

Transacciones autorizadas por categoría de riesgo



Clasificación de proyectos bajo el marco de Principios de Ecuador:  
**Categoría A.** Proyectos con riesgos y/o impactos ambientales y sociales potenciales adversos, significativos, diversos, irreversibles o sin precedentes.  
**Categoría B.** Proyectos con riesgos y/o impactos ambientales y sociales potenciales adversos, limitados, escasos en número, generalmente localizados en sitios específicos, mayormente reversibles y fácilmente abordables a través de medidas de mitigación.  
**Categoría C.** Proyectos que supongan riesgos y/o impactos ambientales y sociales mínimos o no adversos.

Estamos convencidos de que nuestro Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental resulta fundamental en nuestra consolidación como banca sustentable. 2015 fue un año que planteó nuevos retos para el sistema y en 2016 estaremos perfeccionando el SEMS mediante la capacitación especializada de las bancas, el trabajo conjunto con las áreas especializadas, la definición de políticas sobre sectores sensibles, el desarrollo de herramientas que permitan evaluar la mayor parte de los productos financieros y el intercambio de ideas y buenas prácticas en grupos de trabajo con otros bancos.

“Nuestro Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental resulta fundamental en nuestra consolidación como banca sustentable.”



# Capital intelectual

**Continuamos fortaleciendo nuestro negocio**  
Generar valor en cada interacción, entendiendo las necesidades de nuestros clientes, nos permite establecer relaciones de largo plazo y se traduce en una marca valiosa.

G4-4

## Creación de valor a través de la marca

Banorte es una marca con arraigo e historia, con una imagen íntegra y un modelo de negocio que refuerza el compromiso generado por El banco fuerte de México.

Toca ahora reforzar este valor, y 2015 fue un año de evolución para Grupo Financiero Banorte a nivel de marca. Tras la fusión de Banorte e Ixe, y al mantenerse ambas marcas, se generó cierta confusión de que se trataba de dos bancos. El reto fue clarificar que Banorte es un solo banco con dos segmentos, uno que será atendido a través de la red de sucursales Banorte, y el otro, su segmento afluente, que será atendido a través de Ixe, la Banca Preferente de Banorte.

La respuesta de los clientes al cambio de Ixe fue muy buena, una marca sólida y con un buen posicionamiento dirigido a un segmento alto que nos permitía acceder a este mercado aprovechando su penetración e imagen y que a la vez se reforzó con los elementos de atención personalizada que han distinguido su modelo de atención frente a la competencia.

Para poder mantener una relación clara entre las bancas y filiales del Grupo Financiero Banorte, utilizamos el elemento de mayor distinción en nuestra marca, la brújula. Este elemento representa una arquitectura de marca que no sólo es más clara, sino que permite, en cada segmento de banca, cada filial y cada comunicación, reforzar la imagen institucional. Adicionalmente, aprovechamos para modernizar la imagen en un proceso natural de evolución, procurando construir sobre nuestras raíces mexicanas con un tono moderno y vanguardista, que proyecte al Grupo Financiero Banorte hacia el futuro.

El valor de la marca Banorte ha seguido creciendo de acuerdo con expertos en branding como Millward Brown, Interbrand y Brand Finance, consolidando a Banorte como una de las más importantes marcas mexicanas en el mundo y la mejor marca mexicana en el sector financiero, con un valor de más de \$2,200 millones de dólares.

Hemos consolidado nuestra oferta al cliente integrando la mejor tecnología para el mundo digital en donde se desarrollan nuestros clientes, incluyendo a la vez, soluciones empaquetadas que permitan un vínculo mayor y el máximo aprovechamiento de los beneficios de los productos y canales de la institución.

Rediseñamos nuestra página de internet institucional, dando una mejor experiencia a nuestros clientes con un portal intuitivo que refleja a su vez la nueva imagen y arquitectura de marca del Grupo Financiero.

Nuestra banca digital es hoy un elemento diferenciador que da a nuestros clientes la libertad de realizar sus operaciones bancarias desde el lugar en donde se encuentren de forma segura y donde se integrarán mayores esfuerzos para incrementar los niveles de vinculación del cliente con el banco, asegurando su lealtad, preferencia y relación de negocio.

Buscamos incluir los elementos tecnológicos en todos nuestros esfuerzos promocionales. Nuestra campaña para Banorte Móvil –donde se buscó incrementar el awareness, es decir, conocimiento de las características y beneficios principales de nuestra solución– fue la más exitosa del año, duplicando la activación de este canal, sentando las bases para mayores crecimientos y contribuyendo con nuestras acciones de responsabilidad social.

Reforzamos nuestra relación con el cliente con una estrategia de alianzas, patrocinios y eventos a nivel región y de acuerdo con las necesidades de cada segmento de mercado, abriendo la posibilidad a las áreas de negocio correspondientes de mejorar sus resultados.

Creamos también una nueva aplicación para móviles de descuentos y promociones, que da a los clientes mayores beneficios al alcance de su dispositivo móvil con tecnología de punta y única en su tipo.

La evolución en la imagen de Grupo Financiero Banorte va de la mano con una estrategia a futuro y sienta las bases para los objetivos cercanos y futuros para nuestra institución.

“Rediseñamos nuestra página de internet institucional, dando una mejor experiencia a nuestros clientes con un portal intuitivo que refleja a su vez la nueva imagen y arquitectura de marca del Grupo Financiero.”



### Impulsando la relación con nuestros clientes

En Grupo Financiero Banorte asumimos el compromiso de ser una institución innovadora, como parte de nuestra estrategia para convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos.

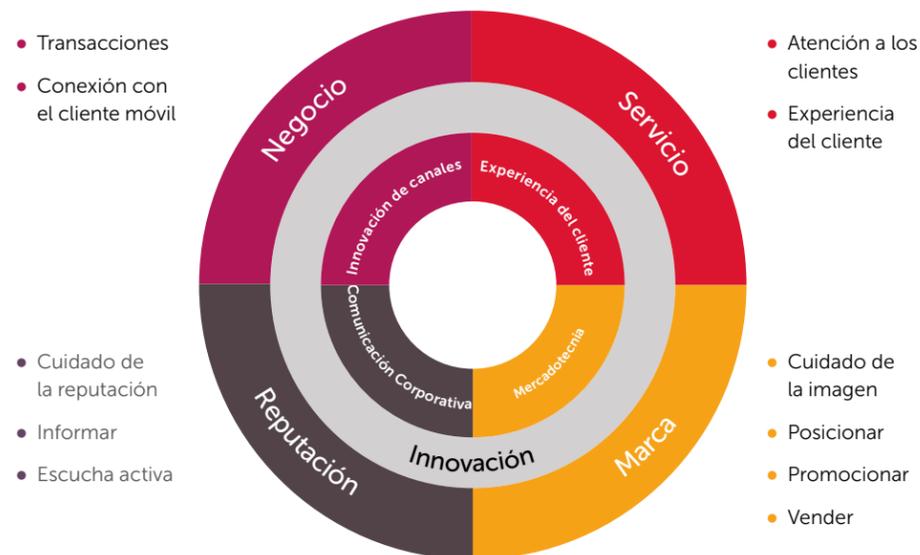
Asimismo, consideramos a la comunicación responsable y transparente como un elemento clave para mantener nuestra buena reputación corporativa.

Ante la necesidad de innovar y de adaptarnos a las nuevas formas de comunicación, concebimos la estrategia digital de Grupo Financiero Banorte, un esquema que permitirá reforzar el contacto con clientes actuales y potenciales, medios de comunicación, autoridades del sector financiero y con la opinión pública en general.

A través de este contacto, GFNorte busca:

- Mejorar la experiencia de sus clientes a través de ofrecerles nuevos canales de atención
- Potenciar ventas mediante campañas en el espacio digital
- Reflejar y reforzar la buena reputación que tiene
- Realizar transacciones a través de medios sociales

#### Estrategia digital de Grupo Financiero Banorte



En 2015 decidimos utilizar las redes sociales para generar en principio una escucha activa, lo que nos permitió conocer más sobre lo que el cliente piensa y espera de Banorte, su oferta de valor, servicio y productos.

Hoy tenemos mayor detalle del potencial que tiene Grupo Financiero Banorte gracias a estas herramientas.

Para GFNorte es muy importante preservar el contacto cercano con nuestros clientes y las redes sociales representan una gran oportunidad para lograrlo. Por ello decidimos poner en marcha nuestros canales en redes sociales, permitiéndonos comunicar temas institucionales desde el origen y dar cauce a nuevas conversaciones.

Como punto de partida, creamos una política institucional que rigiera nuestra participación institucional en redes sociales, así como la participación ordenada de nuestros colaboradores en estas nuevas herramientas de comunicación. Elaboramos también los primeros protocolos para dar respuesta y atención al cliente por este medio. Asimismo, partiendo de nuestra página web como ancla, tendremos redes sociales internas –a través de nuestra intranet– y externas. Hacia el exterior, iniciaremos con dos cuentas de Twitter y una de Facebook. La presencia en redes de Banorte e Ixe será diferenciada, ya que los públicos objetivo de ambas unidades de negocio son distintos entre sí.

Por cuanto al potencial de social banking, consideramos que para Banorte, en el mediano plazo hacer banca a través de las redes sociales será una realidad y esto nos permitirá robustecer la venta cruzada de productos y aprovechar las herramientas que ya tenemos. Asimismo, la analítica ha marcado una gran diferencia para tener campañas mucho más dirigidas y eficientes, con resultados medibles desde muchos aspectos.



“ En 2015 decidimos utilizar las redes sociales para generar una escucha activa y esto nos permitió conocer más sobre lo que el cliente piensa y espera de Banorte, su oferta de valor, servicio y productos.”

G4-PR 5

### Programa Ingenio, impulso a la innovación

Fortalecer nuestra marca, así como los procesos internos y la oferta de productos y servicios es un objetivo permanente de Banorte. Por ello, instituímos el Programa de Innovación Ingenio, cuyo propósito es promover, reconocer e implementar las ideas y proyectos innovadores de los empleados, que tengan un impacto significativo en los ingresos, ahorros y calidad del servicio, reforzando a GFNorte como una institución que se reinventa constantemente para liderar el cambio en los mercados donde tiene presencia.

Las categorías que se consideraron para la edición 2015 son: valor al cliente externo, valor al cliente interno e innovación para la comunidad.

El valor al cliente externo está relacionado con propuestas de productos y servicios innovadores, tanto del colaborador de Banorte como de sus familiares y amigos.

En innovación para la comunidad participan aquellas ideas innovadoras que impacten significativamente en las Acciones Banorte para la Comunidad: Trabajando por mi Comunidad, Innovación en Educación Financiera e Innovación en Productos y Servicios con Impacto Social / Ambiental.

El Programa Ingenio busca ideas con un alto grado de innovación, con propuestas de valor interesantes y de alto impacto, que signifiquen un cambio frente a nuestros clientes, tanto internos como externos, así como frente a la comunidad, buscando promover e impulsar la innovación radical. En 2015, el número de ideas generadas fue de 651.

Adicionalmente, se llevó a cabo el Reto Banorte con la participación de alumnos del Tecnológico de Monterrey en la Ciudad de México. Se presentaron 14 aplicaciones y se premiaron tres proyectos que proponen mejorar la interacción y la experiencia de los jóvenes usuarios con servicios bancarios móviles.

### Satisfacción de nuestros clientes

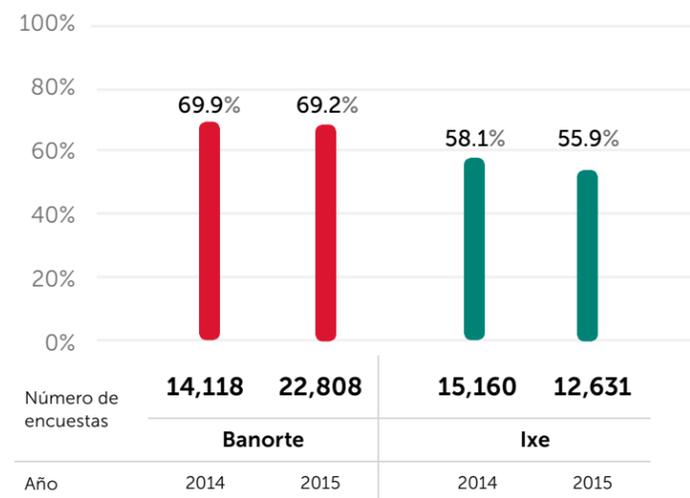
Escuchar a los clientes es fundamental, dirige nuestras acciones para la construcción de relaciones sólidas que contribuyen al desarrollo del patrimonio de los clientes y la rentabilidad de la institución.

Para ello, contamos con mecanismos de recolección de información y encuestas que nos permiten mejorar el servicio e implementar mejores prácticas. Con un creciente número de clientes participando, durante 2015 las encuestas se incrementaron en promedio 21.04% con relación al año anterior.

Las encuestas telefónicas realizadas para Banorte e Ixe nos permiten obtener el Net Promoter Score para evaluar la experiencia de los clientes en los principales canales de atención. Este indicador mide la satisfacción de los clientes en sucursales, cajeros, banca telefónica, banca electrónica y banca móvil. Gracias a ello, identificamos las fortalezas y áreas de oportunidad para: captar nuevos clientes, incrementar la satisfacción y lealtad de los actuales, así como mejorar la calidad de nuestros servicios.

### Net Promoter Score

Calificación promedio

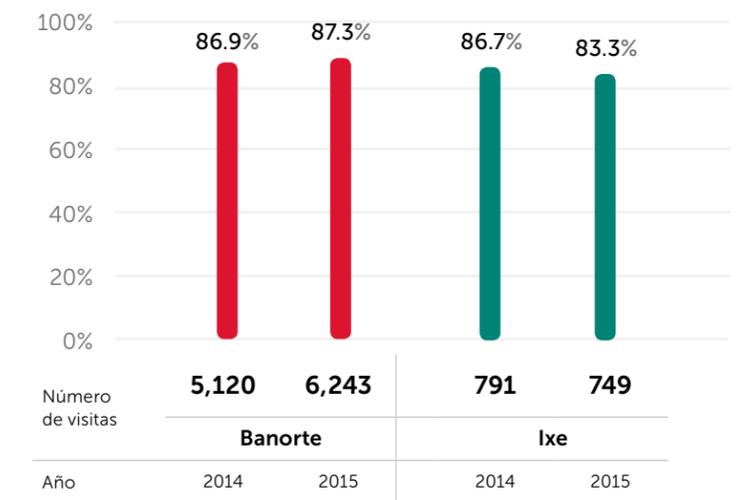


Este año, se realizaron 6,992 visitas mystery shopper para sucursales Banorte e Ixe, evaluando los estándares del modelo de servicio, protocolos de atención y venta, conocimiento de productos, imagen e infraestructura. Por medio de esta herramienta, conocemos el servicio que brindamos en sucursal hacia clientes potenciales y tenemos una directriz para tomar acciones que impacten positivamente a colaboradores y consumidores.

En Banorte vemos cada opinión como una oportunidad de alcanzar la excelencia en el servicio.

### Mystery Shopping

Calificación promedio



“Escuchar a los clientes dirige nuestras acciones para construir relaciones duraderas e incrementar la rentabilidad de la institución.”



# Capital humano

## Una fuerza convertida en un valioso activo

Gente comprometida en todos los niveles de la organización, a la cual se le reconoce y estimula de manera constante, así como las mejores prácticas de gobierno corporativo representan valores que nos posicionan como una empresa líder.

G4-9, G4-10, G4-11, G4-EC1, G4-LA1, G4-DMA LA, G4-LA12

## Generamos valor en nuestra gente

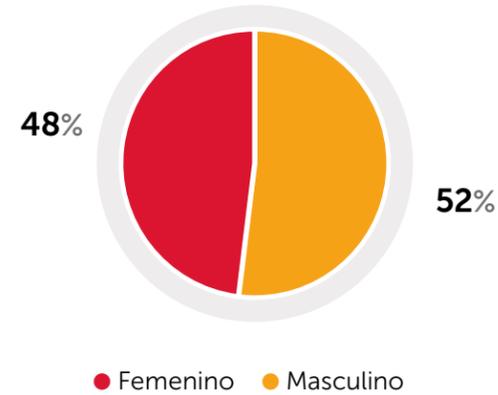
En un entorno cambiante y un negocio en expansión, uno de los principales compromisos es impulsar el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores conforme a una estrategia alineada con la estrategia de negocio. Sabemos que nuestro capital humano es una gran fortaleza, ya que nos permite lograr nuestros objetivos y aumentar la rentabilidad de la institución.

Por lo anterior, en GFNorte nos esforzamos por mantener buenas prácticas en materia de recursos humanos, desarrollando las habilidades de nuestros colaboradores y brindándoles condiciones para su permanencia; de esta manera, contamos con empleados capacitados y bien remunerados.

### Prácticas laborales éticas e incluyentes

Contamos con más de 27 mil colaboradores, todos de planta y de tiempo completo, además, la composición de nuestra plantilla muestra un balance equilibrado entre los integrantes de género masculino y femenino. En los cuadros siguientes, se presentan el número de colaboradores, por género y rango de edad, así como nuestros indicadores de rotación media.

### Composición de la plantilla laboral por género



Datos correspondientes a sector Banca.

“Nuestra plantilla laboral muestra un balance equilibrado entre los integrantes de género masculino y femenino.”

Plantilla laboral por rango de edad y género					
Género	Rango de edad	2013	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Femenino	< 30 años	4,250	4,393	4,199	-4.4% ▼
	30 - 50 años	5,231	5,379	5,152	-4.2% ▼
	> 50 años	443	489	571	16.8% ▲
<b>Total femenino</b>		<b>9,924</b>	<b>10,261</b>	<b>9,922</b>	<b>-3.4% ▼</b>
Masculino	< 30 años	4,272	4,426	4,360	-1.5% ▼
	30 - 50 años	5,490	5,580	5,039	-9.7% ▼
	> 50 años	927	996	1,141	14.6% ▲
<b>Total masculino</b>		<b>10,689</b>	<b>11,002</b>	<b>10,540</b>	<b>-4.2% ▼</b>
<b>Total</b>		<b>20,613</b>	<b>21,263</b>	<b>20,462</b>	<b>-3.8% ▼</b>

Datos correspondientes a sector Banca.

Contamos con 5,424 colaboradores, del sector Banca, que están cubiertos por un convenio colectivo de trabajo y afiliados al sindicato, lo que representa un 27% del total del sector mencionado.

### GFNorte número de colaboradores al 31 de diciembre de 2015

Empresa	Planta		Honorarios		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Sector Banca</b>	<b>21,252</b>	<b>20,455</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>21,263</b>	<b>20,462</b>
Banco	18,677	18,055	11	0	18,688	18,055
Almacenadora	10	11	0	0	10	11
Arrendadora y Factor	100	93	0	7	100	100
ASPE	2,465	2,296	0	0	2,465	2,296
<b>Empresas en EUA</b>	<b>501</b>	<b>558</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>501</b>	<b>558</b>
Inter National Bank	375	413	0	0	375	413
Uniteller	104	122	0	0	104	122
Banorte - Ixe Securities	22	23	0	0	22	23
<b>Banca de Ahorro y Previsión</b>	<b>6,145</b>	<b>6,561</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>6,179</b>	<b>6,574</b>
AFORE	4,251	4,645	24	7	4,275	4,652
Seguros	1,690	1,684	9	6	1,699	1,690
Pensiones	204	232	1	0	205	232
<b>Total</b>	<b>27,898</b>	<b>27,574</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>27,943</b>	<b>27,594</b>

Los datos de empleados de planta del Sector Ahorro y Previsión incluyen a empleados de outsourcing.

### Rotación media de colaboradores por rango de edad y género

Género	Rango de edad	2013	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Femenino	< 30 años	11.6%	11.6%	11.9%	0.3% ▲
	30 - 50 años	8.5%	6.9%	8.3%	1.4% ▲
	> 50 años	0.7%	0.6%	1.4%	0.8% ▲
<b>Total femenino</b>		<b>20.8%</b>	<b>19.1%</b>	<b>21.6%</b>	<b>2.5% ▲</b>
Masculino	< 30 años	14.4%	14.8%	14.3%	-0.5% ▼
	30 - 50 años	9.9%	8.1%	9.9%	1.8% ▲
	> 50 años	2.1%	1.3%	2.1%	0.8% ▲
<b>Total masculino</b>		<b>26.5%</b>	<b>24.3%</b>	<b>26.3%</b>	<b>2.0% ▲</b>
<b>Total</b>		<b>23.8%</b>	<b>21.8%</b>	<b>24.0%</b>	<b>2.2% ▲</b>

Datos correspondientes a sector Banca.

G4-EC1, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11

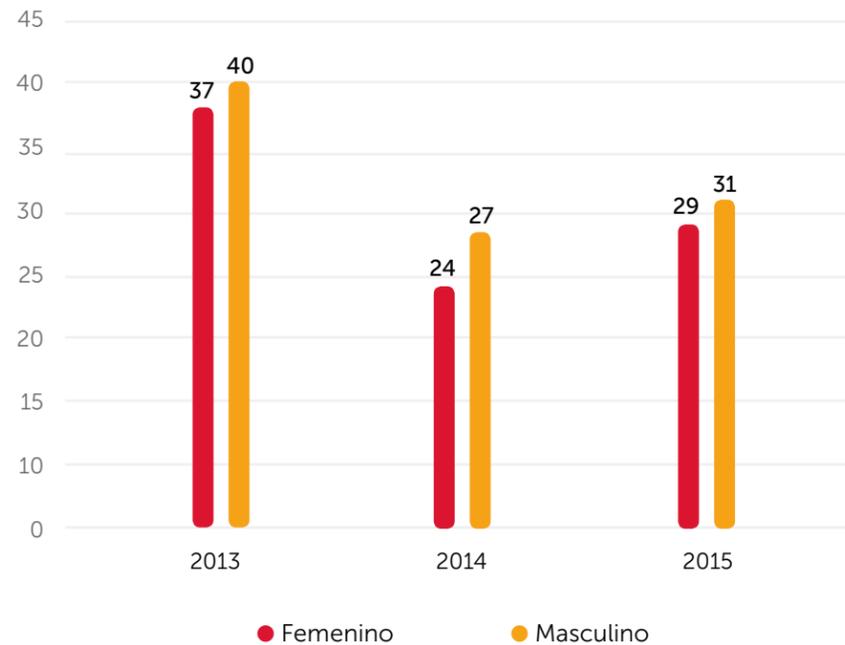
**Gestión de talento**

Un aspecto fundamental del desarrollo de nuestros empleados es apoyar su desarrollo, con el fin de elevar los estándares de desempeño y crecimiento profesional dentro de la institución. Durante este año, se impartió un promedio de 30 horas de capacitación por colaborador para enriquecer y fortalecer sus aptitudes.

Horas de capacitación promedio por género				
	2013	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Femenino	37	24	29	20.8% ▲
Masculino	40	27	31	14.8% ▲
<b>Promedio</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>20% ▲</b>

Datos correspondientes al sector Banca.

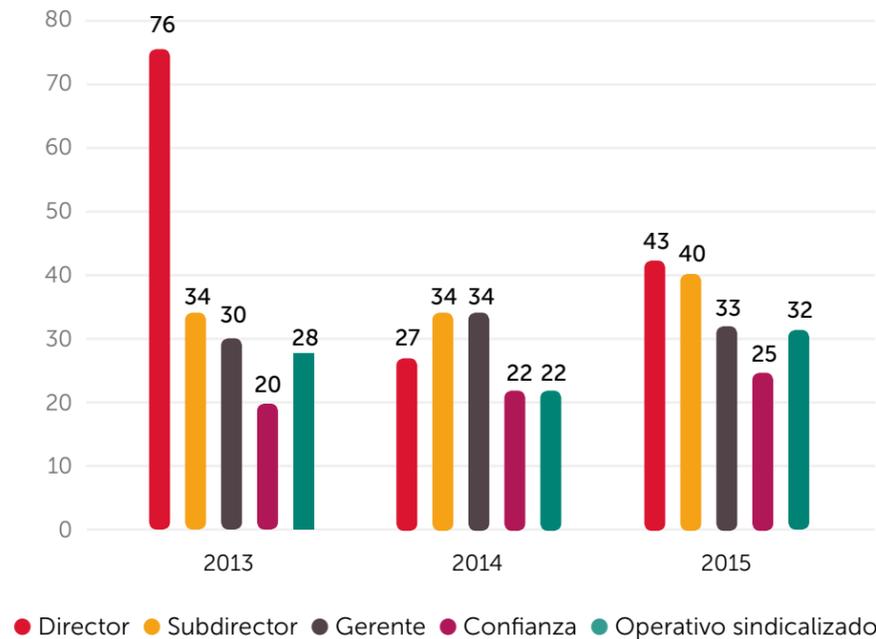
**Horas de capacitación promedio por género**



Horas de capacitación promedio por categoría laboral				
	2013	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Director	76	27	43	59.3% ▲
Subdirector	34	34	40	17.6% ▲
Gerente	30	34	33	-2.9% ▼
Confianza	20	22	25	13.6% ▲
Operativo sindicalizado	28	22	32	45.4% ▲

Datos correspondientes al sector Banca.

**Horas de capacitación promedio por categoría laboral**



Datos correspondientes a sector Banca

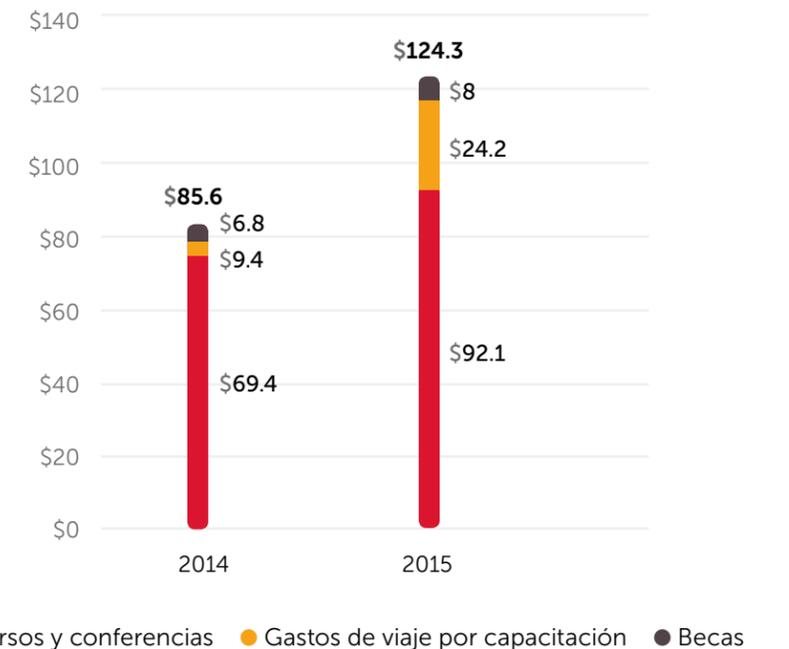
Como parte del desarrollo de competencias de nuestros empleados, durante 2015 se destinó una inversión de más de \$120 millones de pesos a su capacitación, tanto presencial como en línea. En GFNorte contamos con una amplia oferta de iniciativas para apoyar e impulsar el potencial de los empleados, tales como programa de becas de maestría, capacitación técnica y desarrollo de nuestros empleados de alto potencial.

El monto destinado a la impartición de cursos, seminarios y conferencias fue de más de \$92 millones de pesos, y los gastos de viaje y viáticos relacionados con la capacitación ascendieron a más de \$24 millones de pesos. También se otorgaron becas por un monto de \$8,055,499. Cabe destacar que la inversión de este año en capacitación y desarrollo de nuestros colaboradores significó un incremento del 45.2%.

Inversión en capacitación y desarrollo			
	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Becas	6.8	8.0	17.6% ▲
Gastos de viaje por capacitación	9.4	24.2	157.4% ▲
Cursos y conferencias	69.4	92.1	32.7% ▲
<b>Total</b>	<b>85.6</b>	<b>124.3</b>	<b>45.2% ▲</b>

Millones de pesos.

**Inversión en capacitación y desarrollo**



Sector Banca. Millones de pesos.

G4-DMA, G4-EC1, G4-EC3, G4-LA2, G4-LA5, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA13

Por otra parte, y para contribuir a que nuestros empleados mejoren su calidad de vida y brindarles un entorno de trabajo seguro, se diseñaron programas con enfoque en resultados para desarrollar y fortalecer las competencias institucionales y funcionales. Por ejemplo, en 2015 se implementó el programa de desarrollo para la competencia institucional Orientación al Cliente, el cual tiene como objetivo brindar una mejor experiencia en el servicio.

Asimismo, se impartieron 38,344 horas de actividades de formación sobre políticas y procedimientos con aspectos de derechos humanos, abarcando a 83% del personal del sector Banca. 75% del personal de la Dirección y Seguridad fueron capacitados en materia de derechos humanos.

Otro tema importante en materia de capacitación es la seguridad laboral, por lo que contamos con brigadas de protección civil que han recibido formación en primeros auxilios, control y combate de incendios, evacuación de rescate, entre otros. Estas brigadas están conformadas por 1,769 empleados de la red de edificios administrativos y 3,502 empleados de la red de sucursales del sector Banca.

Debido al giro del negocio, gran parte de las actividades se realizan en oficinas, lo cual no representa riesgos significativos en cuestión de accidentes. No obstante, al contar también con sucursales bancarias, éstas pueden ser susceptibles a diversos eventos de violencia, como robos y asaltos, motivo por el cual contamos con protocolos de emergencia para actuar en situaciones de riesgo.

### Evaluación del desempeño

En GFNorte contamos con una amplia variedad de pruebas para evaluar el desempeño de nuestros colaboradores. De esta manera, determinamos su nivel de potencial, la compatibilidad con el puesto, estilo de personalidad y efectividad de comunicación entre equipos de trabajo, evaluaciones 360° de competencias (brechas en habilidades), así como grupos de enfoque para complementar perfiles de éxito. Contamos, además, con un centro de evaluación para valorar aptitudes y actitudes; también realizamos evaluaciones de honestidad (Midot), intereses y compromisos, y evaluaciones psicométricas.

Cabe mencionar que contamos con una metodología de planes de sucesión en diversas direcciones generales de la Institución. De igual forma tenemos semilleros de talento para formar a los siguientes líderes en la red comercial, así como programas de desarrollo de carrera para personal de alto desempeño y alto potencial. Es así como buscamos que todos los puestos de liderazgo —considerando la alta dirección— sean ocupados por colaboradores internos.

### Salarios y prestaciones

De acuerdo con nuestras políticas de remuneración, en Banorte el salario inicial es el mismo para todos los empleados, independientemente del género y todos cuentan prestaciones sociales, que en su mayoría son superiores a las dispuestas en la ley, como son aguinaldo, prima vacacional, seguro social y seguro de vida. Entre las prestaciones del seguro social, se encuentra la licencia por maternidad o paternidad que otorga la ley.

Banorte ofrece a todos sus empleados un paquete de prestaciones muy atractivo, que se desglosa en el siguiente cuadro.

Principales prestaciones	
Aguinaldo	Vales de despensa
Fondo de ahorro	Subsidio IMSS
Vacaciones y prima vacacional	Sistema Integral de Salud
Préstamos en efectivo	Seguros
Préstamos para crédito auto	Ayuda para deportes
Préstamos para crédito hipotecario	Plan de pensiones y jubilación

Datos correspondientes al sector Banca.

“Contamos con una metodología de planes de sucesión en diversas direcciones generales de la Institución.”

Salario promedio por categoría laboral y género					
Categoría laboral general	Salario promedio		Variación entre el salario promedio femenino y masculino		
	Femenino	Masculino	Monto	Razón	Variación
Dirección	\$103,263	\$115,569	\$12,306	89%	2% ▲
Mandos medios	\$28,570	\$31,190	\$2,620	92%	0%
Operativos	\$11,819	\$12,002	\$183	98%	1% ▲

Sector Banca. Monto expresado en pesos.

Remuneración a empleados			
	2015	2014	Variación 2015 vs 2014
Funcionarios	\$2,568,849,992	\$2,568,834,292	-0.001% ▼
Empleados	\$1,745,171,035	\$1,760,437,836	0.875% ▲
Total	\$4,314,021,027	\$4,329,272,128	0.354% ▲

Sector Banca. Monto expresado en pesos.

G4-DMA

**Sistema Integral de Salud**

El Sistema Integral de Salud abarca servicio médico tanto al personal como a sus beneficiarios. Comprende Medicina Ocupacional, dirigida a proteger la salud del personal mediante la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, así como la eliminación de factores de riesgo; Salud y Bienestar Corporativo, cuyo objetivo es crear una cultura de salud y bienestar en GFNorte y el portal de salud Vive Sano, una herramienta de información para promover condiciones que favorezcan una vida sana.

A su vez, la línea de apoyo Banorte provee servicios telefónicos orientados al bienestar de nuestros colaboradores, que también están disponibles sin costo para sus familiares directos o que dependan económicamente de ellos.

La línea de apoyo Banorte brinda orientación profesional para enfrentar los retos de la vida diaria, tales como problemas personales, afectivos, de comunicación con los hijos y estrés, entre otros. Un psicólogo atiende y ayuda a encontrar estrategias para manejar cada situación y el colaborador puede coordinar citas telefónicas periódicas con el mismo especialista. La línea de apoyo Banorte está disponible las 24 horas del día durante todo el año.

Por su parte, otro de los servicios ofrecidos en la línea de apoyo Banorte es el llamado Lifemanagement®, el cual ofrece información sobre diferentes instituciones que brindan atención psicológica, familiar, de educación, así como orientación sobre trámites tales como documentos oficiales, migratorios y vehiculares, entre muchos otros, con información puntual sobre costos, procesos y documentación necesaria.

Contamos asimismo con otras prestaciones como el servicio de comedor en seis de los edificios corporativos, donde ofrecemos a más de 2,500 empleados una extensa variedad de platillos balanceados, con opciones alineadas con el programa de Salud y Bienestar Integral. Esta prestación, una de las que más inciden en la calidad de vida de los colaboradores, se brinda todos los días laborables con un subsidio superior al 40%. Todos los comedores se encuentran certificados con el "Distintivo H", otorgado por la Secretaría de Turismo, lo que significa que cumplen con las más altas normas de limpieza e higiene.

Durante 2015 nos sumamos a la iniciativa "Lunes sin carne" para sensibilizar a los usuarios del impacto global de dejar de consumir carne un día a la semana, con lo cual apoyamos además acciones en pro de la sustentabilidad y reforzamos las prácticas saludables dentro del corporativo.

**Distintivos otorgados a nuestras prácticas laborales**

**Great Place to Work**

Por sexto año consecutivo, realizamos el diagnóstico para conocer la cultura y el clima organizacional de la empresa conforme a los parámetros de Great Place to Work. De esta manera, y por medio de ciertos indicadores, podemos medir el compromiso de los empleados en esta encuesta de carácter anónimo. Podemos afirmar que los resultados han mejorado año con año, lo cual nos impulsa a mantener las condiciones de trabajo que nos permitan conservar nuestra posición competitiva.



“ Todos los comedores se encuentran certificados con el “Distintivo H”, otorgado por la Secretaría de Turismo, lo que significa que cumplen con las más altas normas de limpieza e higiene.”



# Capital social

## Fortalecemos el desarrollo socioeconómico de México

Desde nuestros inicios, nos hemos comprometido con todos nuestros grupos de interés transformando nuestras operaciones, productos y servicios financieros para impactar positivamente a las comunidades donde trabajamos; este compromiso nos fortalece como institución y ante la sociedad.



G4-12, DMA EC, G4-LA14

## Contribuimos al desarrollo de México

Convencidos de que el origen de nuestro negocio se encuentra en el vínculo con las personas, desde siempre hemos buscado la mejor manera de relacionarnos con ellas. Por ello, la relación con nuestros clientes es una pieza clave que nos motiva a enfocarnos en sus necesidades, así como en aquellas circunstancias especiales que pudiera estar manifestando el mercado, tanto nacional como localmente.

Contamos con una Política General para Programas Emergentes y de Reactivación Económica, a través de la cual se activan condiciones especiales para pequeñas y medianas empresas de aquellos sectores o regiones del país que pudieran requerir de algún apoyo especial, promoviendo así la continuidad del desarrollo local.

Este año, por citar algunos ejemplos, se implementaron los siguientes programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas.

Programas de apoyo a PyMEs
Programa de impulso económico para empresas vinculadas al sector turismo en el estado de Oaxaca
Programa de impulso económico y fomento al empleo en los estados de Puebla y Sinaloa
Programa de apoyo a la industria textil, del vestido, la moda y sus cadenas productivas
Programa para el fortalecimiento y consolidación de las MIPyMEs tamaulipecas
Programa para reactivación económica de los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca
Programa de apoyo a mujeres empresarias
Programa de impulso económico y fomento al empleo en el Estado de México
Programa política social y seguridad pública

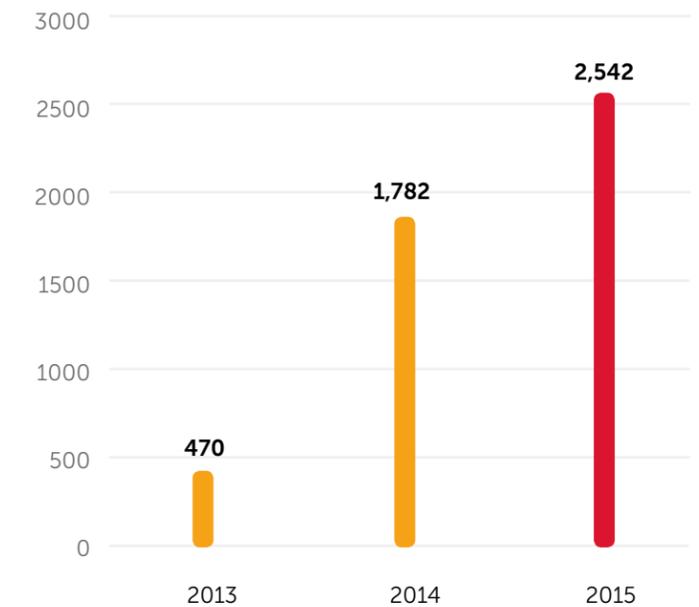
## Proveedores

Nuestro interés es promover, en la medida de lo posible, que los proveedores sean de origen nacional para así favorecer a las comunidades donde operamos, objetivo que hemos logrado como se puede ver en el cuadro siguiente.

Proveedores registrados			
	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Nuevos proveedores registrados			
<b>No. proveedores</b>	<b>2,146</b>	<b>3,649</b>	<b>70% ▲</b>
Origen del proveedor			
Extranjero	64	57	-10.9% ▼
Nacional	2,082	3,592	72.5% ▲
<b>Total</b>	<b>2,146</b>	<b>3,649</b>	<b>70% ▲</b>
Clase de proveedor			
Compras	168	113	-32.7% ▼
De servicios	1,978	3,536	78.8% ▲
<b>Total</b>	<b>2,146</b>	<b>3,649</b>	<b>70% ▲</b>
Tipo de proveedor			
Definitivo	1,406	3,172	125.6% ▲
Eventual	740	477	-32.2% ▼
<b>Total</b>	<b>2,146</b>	<b>3,649</b>	<b>70% ▲</b>

“Impulsamos el que nuestros proveedores compartan junto con nosotros el apego a sanas prácticas de negocio. Para asegurar un impacto positivo y duradero, desde 2012 buscamos que declaren conocer y aplicar los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.”

## Contratos de proveedores que declaran conocer los 10 Principios del Pacto Mundial



G4-DMA EC, G4-EC1, G4-EC7

### Fundación Banorte

En Fundación Banorte, nos hemos esforzado por promover y apoyar proyectos que favorezcan el desarrollo socioeconómico de personas en situación de vulnerabilidad. Y este año hemos decidido enfocar nuestros esfuerzos filantrópicos a impulsar la educación, puesto que es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la sociedad.

En ese sentido, trabajamos para favorecer el acceso a una educación integral y de calidad para todos los mexicanos, que les aporte las herramientas necesarias para enfrentar los retos sociales actuales y futuros. Asimismo, que les permita mejorar su calidad de vida a través del empleo o trabajo digno.

Fundación Banorte ha decidido darle un impulso prioritario al tema de la educación, ya que existen retos importantes y causas que hoy no han sido del todo atendidas por el sector Filantrópico.

Por esto, buscamos contribuir a la construcción de la educación del futuro, una educación incluyente para que niños y jóvenes afronten los problemas sociales y ambientales que los aquejan, para formar una sociedad competitiva.

Para lograr nuestros objetivos, contamos con tres ejes estratégicos: Apoyo a la Comunidad, Apoyo a la Familia Banorte y Otros Apoyos Filantrópicos, por medio de los cuales, este año, aportamos a 56 proyectos de 45 organizaciones sociales, pertenecientes a 30 estados de la República y la Ciudad de México.

En 2015 se movilizaron más de \$60 millones de pesos a través de Fundación Banorte, beneficiando directamente a más de 106 mil personas e indirectamente a casi 900 mil.

“Buscamos contribuir a la construcción de la educación del futuro, una educación incluyente.”

Donativos otorgados por Fundación Banorte			
	Apoyo a la comunidad	Apoyo Familia Banorte	Otros apoyos filantrópicos
Donación	\$ 25,060,613	\$ 13,378,000	\$ 22,260,178
No. de beneficiarios	Más de 39 mil personas	Más de 1 mil personas	Más de 66 mil personas
Iniciativas	Impulsar proyectos que favorecen el acceso y la cobertura de la educación Calidad educativa Educación integral Generación de empleo	Otorgar becas de excelencia Fondo de salud Iniciativas de voluntariado corporativo	Contribuimos con causas sociales, organismos públicos Campañas de emergencia Campañas en caso de desastres

Con la finalidad de fortalecer las acciones sociales que desarrollan otras áreas del GFNorte, Fundación Banorte comparte su experiencia en la gestión de proyectos filantrópicos y colabora en la ejecución de algunas iniciativas sociales, tal es el caso de Causa Social Tarjeta 40.

### Causa Social Tarjeta 40

Es una iniciativa que busca sensibilizar a los tarjetahabientes respecto a temas de apoyo filantrópico, ya que al utilizar la tarjeta de crédito contribuyen a mejorar la calidad de vida de grupos vulnerables o comunidades en desventaja.

Los apoyos se otorgan a través de un fideicomiso conformado con un porcentaje de la facturación generada. Las causas se eligen mediante una votación a través de la página [www.tarjeta40.com](http://www.tarjeta40.com)

Este año, Tarjeta 40 entregó \$1.75 millones de pesos a cuatro instituciones: Patronato Pro Zona Mazahua, Hope Worldwide México, Tequio y Conocimiento y Amigos de Sian Ka'an, quienes fueron votados por tarjetahabientes y radioescuchas de la estación de radio Los 40 Principales.

### Creando un mejor futuro

Acciones Banorte nació en el año 2014 con la intención de integrar todas las iniciativas sociales que se venían desarrollando dentro del Grupo Financiero; estas iniciativas compartían entre sí el apoyo a la comunidad, los empleados, sus familias y el medio ambiente, contribuyendo con esto al desarrollo de México.

Iniciativa	Descripción
acciones AyuDamos	Fideicomiso fondeado por las aportaciones quincenales voluntarias por parte de los colaboradores. Los recursos obtenidos son duplicados por Fundación Banorte y son destinados a Organizaciones de la Sociedad Civil postuladas por los compañeros y elegidas por un comité de empleados.
acciones Jugando Jugando	Colecta anual de juguetes en la que participan los empleados, tanto para la donación, como en la operación, traslado y entrega de los mismos a hospitales públicos, centros comunitarios y casas hogar.
acciones Trabajando por mi comunidad	Iniciativas regionales donde los empleados pueden proponer y participar voluntariamente apoyando diversas causas sociales contribuyendo a mejorar la calidad de vida dentro de su comunidad.
acciones Apoyando a tu familia	Programa creado para el apoyo a las familias de nuestros colaboradores.
acciones Cuidando a mi planeta	Acciones orientadas a preservar el medio ambiente mediante diferentes prácticas como Paperless y Azotea Verde, entre otros.
acciones Educación Financiera	Actividades que buscan la participación de clientes, usuarios y empleados fomentando la educación financiera.
acciones Desarrollando talento	Serie de actividades enfocadas en promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.
acciones Haciendo lo correcto	Marco de acción que promueve las buenas prácticas de acuerdo con las normas y protocolos dentro del grupo financiero.
acciones Salud y bienestar	Programa que impulsa la generación de una cultura de salud y bienestar entre los empleados y sus familias.

G4-EC7, G4-SO1

**AyuDamos**

AyuDamos es el fideicomiso que otorga donativos en especie a poblaciones en situación de desventaja, mediante instituciones filantrópicas o asistenciales.

Resultados AyuDamos			
	2013	2014	2015
Organizaciones apoyadas	9	11	22
Recursos movilizados	\$ 1,603,994	\$ 1,920,401	\$ 2,445,016
Beneficiarios directos	5,270	4,871	54,230
Beneficiarios indirectos	17,220	23,743	16,296

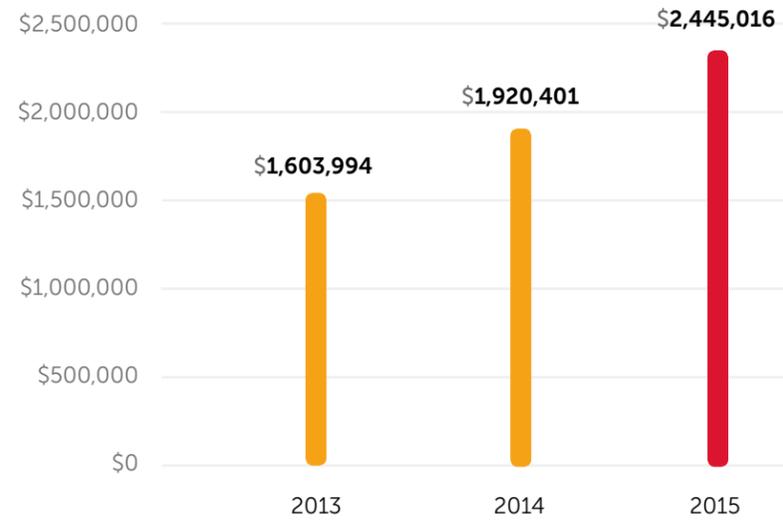
Montos expresados en pesos.

En 2015 se benefició a una institución que brinda apoyo a migrantes, logrando beneficiar directamente de manera anual a 52 mil personas; dicha institución no reportó beneficiarios indirectos, por ello la proporción entre beneficiarios directos e indirectos presenta una diferencia considerable.

“Fortalecemos nuestra cultura filantrópica al interior del grupo y mantenemos nuestro compromiso con las comunidades menos favorecidas.”

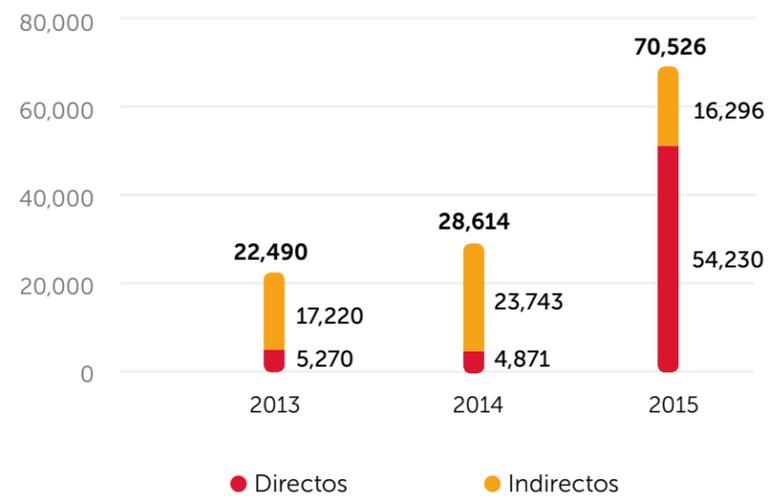
**AyuDamos**

Recursos movilizados



**AyuDamos**

Beneficiarios del programa



**Jugando Jugando**

Iniciativa cuyo propósito es recolectar y entregar juguetes a niños de escasos recursos e hijos de los compañeros de seguridad y limpieza; a través de la interacción de los voluntarios con los menores compartimos momentos de alegría, fortalecemos nuestra cultura filantrópica al interior del grupo financiero y mantenemos nuestro compromiso con las comunidades menos favorecidas.

Resultados Jugando Jugando			
	2013	2014	2015
Juguetes recolectados	44,461	40,710	39,012
Total de voluntarios	1,253	1,014	987
Beneficiados	28,104	39,466	35,977
Inversión	\$ 63,871.06	\$ 63,871.66	\$ 63,871.66



G4-DMA EC, G4 EC7, FS-16

### Trabajando por mi comunidad

Apoyamos a las comunidades donde operamos para fomentar mejores condiciones en la calidad de vida. Este año apoyamos:

#### Arquitectos Financieros

Brindamos asesorías en colaboración con Unreasonable México a emprendedores que combaten problemas sociales y ambientales, con el objeto de fortalecer su arquitectura financiera. Algunas de las organizaciones apoyadas este año fueron Natural Dent, Infrarural, Ncite y Kukúa.

### Educación Financiera

#### Semana Nacional de Educación Financiera

En el mes de octubre se llevó a cabo la Semana Nacional de Educación Financiera, a través de un evento desarrollado en la Ciudad de México, con el objetivo de proporcionar a los visitantes información para facilitar la toma de decisiones acerca de sus finanzas personales. En este marco, se llevaron a cabo eventos y actividades que promueven las buenas prácticas y la cultura del ahorro, inversión y contabilidad básica.

#### Día del Ahorro Infantil

En conjunto con la Asociación de Bancos de México, participamos en el Día del Ahorro Infantil el 11 de noviembre. Este año participaron 10 ciudades del país: Puebla, Pachuca, Tlaxcala, Aguascalientes, León, Zacatecas, Mérida, Villahermosa, Tuxtla Gutiérrez y Toluca.

Día del Ahorro Infantil	
Total de voluntarios	200
Horas de voluntariado	400
Población total beneficiada (en las 10 ciudades)	Aprox. 51 mil

### Salud y bienestar

Como su nombre lo indica, este programa está orientado a generar una cultura de salud y bienestar corporativo entre los colaboradores del grupo financiero.

Para mayor detalle sobre este tema, consulte la sección **Capital Humano**.

### Cuidando mi planeta

Promovemos las buenas prácticas en materia ambiental para hacer uso eficiente de los recursos y generar conciencia entre nuestros colaboradores, sus familias, clientes, proveedores y la comunidad, mediante diversas acciones como las campañas Paperless, reciclaje, videoconferencias y reducción de consumo de agua, entre otras.

Para mayor detalle sobre este tema, consulte la sección **Capital Natural**.

Las iniciativas que se integraron durante 2015 en fase de despliegue, fueron:

### Apoyando a tu familia

Los colaboradores son el valor central del GFNorte por lo que invertimos en lo que más les importa: su familia.

A través de iniciativas como Mil Sueños por Cumplir, encabezada por Fundación Banorte, queremos contribuir a la formación de mejores ciudadanos comprometidos con su país, reconociendo el mérito y la excelencia académica, artística o deportiva de los hijos de nuestros colaboradores que más lo necesitan.

Mediante una beca de manutención apoyamos a jóvenes que cursan secundaria y preparatoria para continuar sus estudios, al promover la educación como la herramienta más poderosa que tienen para cumplir sus sueños y alcanzar sus metas.

Este año se benefició a 497 hijos de empleados de 11 a 19 años.

Apoyando a tu familia		
Tipo de beca	Académica	462
	Deportiva	19
	Artística	6
	Educación especial	10
Género	Mujeres	295
	Hombres	202
Becas otorgadas		497

### Desarrollando talento

Es el programa que impulsa el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.

Para mayor detalle sobre este tema, consulte la sección **Capital Humano**.

### Haciendo lo correcto

Estamos comprometidos con impulsar buenas prácticas con nuestros clientes, colaboradores y proveedores. A través de este marco promovemos nuestra misión, visión y principios, así como el apego a normas, códigos y procedimientos en el grupo financiero.

### Nuestra visión

Ser un gran aliado para crecer fuerte con México.

### Nuestra misión

Generar confianza y fortaleza financiera para nuestros clientes.

### Nuestros cinco principios

Somos una gran familia con principios y valores en los cuales inspiramos nuestras acciones en la relación con nuestros clientes, compañeros y proveedores.

- Trabajamos para fortalecer a nuestros clientes: **Solidaridad**
- Innovamos para generar valor: **Innovación**
- Desarrollamos equipos comprometidos: **Lealtad**
- Somos incluyentes: **Respeto**
- Contribuimos al bienestar de México: **Responsabilidad**

G4-15

**Otras iniciativas externas**

**Distintivo Empresa Socialmente Responsable**

Por quinto año consecutivo en Banorte obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable. Además, Seguros y Pensiones lo logró por primera vez. Este distintivo, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI, reconoce nuestro desempeño en materia de gestión de la responsabilidad social, calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente.



**Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Desde 2011 nos hemos adherido voluntariamente y damos cumplimiento a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en los ámbitos de derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Presentamos anualmente nuestra Comunicación sobre el Progreso, CoP por sus siglas en inglés, en un nivel avanzado.

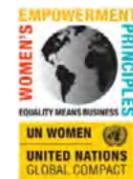


Banorte está comprometido con la implementación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, de esta manera, fortalecemos la lucha para la erradicación de la pobreza, la desigualdad, la injusticia y al mismo tiempo, hacemos frente al cambio climático.



**Principios para el Empoderamiento de la Mujer**

Buscamos fomentar la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres que trabajan en el grupo financiero, asegurando igualdad de oportunidades para promover su desarrollo. Nos hemos adherido voluntariamente a ellos desde 2014 y seguiremos impulsándolos al interior de la institución.



“ Buscamos fomentar la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres que trabajan en el grupo, asegurando igualdad de oportunidades para promover su desarrollo.”



# Capital natural

**Operaciones y servicios comprometidos con el uso responsable de los recursos**

Como industria financiera, a través de los créditos que financiamos, evaluando factores de riesgo ambiental e incorporando criterios de capital natural a nuestros productos y servicios, tenemos la posibilidad de influir en un manejo responsable del entorno.

G4-23, G4-EC1, G4-DMA EN, G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6

## Operaciones y servicios comprometidos con el uso responsable de los recursos

En GFNorte somos conscientes de la importancia del capital natural como fuente de recursos para nuestras operaciones; por ello impulsamos continuamente su uso eficiente y la mitigación de los impactos que nuestras actividades puedan ejercer sobre el medio ambiente.

### Política ambiental

Grupo Financiero Banorte cuenta con una política ambiental pública, reestructurada para alinearse a la norma internacional ISO 14000, que contempla cumplir con todos sus requisitos de largo plazo a través de los siguientes aspectos:

- Gestión de impactos y riesgos ambientales
- Monitoreo de la huella de carbono
- Gestión de residuos
- Criterios ambientales en procesos de compra
- Colaboración con grupos de interés
- Promoción y adopción de prácticas internas ecoeficientes
- Compromiso con iniciativas nacionales e internacionales

Como soporte a la política, contamos con la Matriz de Identificación, Evaluación y Clasificación de Impactos Ambientales para determinar en qué procesos del negocio se encuentran riesgos actuales y potenciales relevantes en materia ambiental, los cuales clasificamos según aspectos de magnitud, relevancia, alcance, periodicidad y reversibilidad.

### Energía

Continuamos dando seguimiento a nuestros consumos energéticos e impulsamos acciones de eficiencia en nuestras operaciones.

El consumo total de energía de GFNorte en 2015 se detalla en la siguiente tabla.

Consumo total de energía			
Combustible / Uso	2014 [GJ]	2015 [GJ]	Variación 2015 vs 2014
Gas natural calentamiento oficinas	141.08	158.63	12.44% ▲
Gas natural cocina	n/a	240.33	n/a
Diésel vehículos utilitarios	20.55	n/a	n/a
Diésel para plantas de emergencia	682.71	243.70	-65.35% ▼
Gas LP para montacargas	1,441.59	1,534.62	6.45% ▲
Gas LP para cocina	n/a	493.69	n/a
Gasolina para vehículos utilitarios	55,155.72	59,185.23	7.31% ▲
Energía consumida (alcance 1)	57,441.66	61,856.20	7.69% ▲
Energía generada por paneles solares	136.62	136.62	n/a
Consumo de energía eléctrica	450,347.71	450,652.83	0.07% ▲
<b>Consumo total de energía</b>	<b>507,925.99</b>	<b>512,645.65</b>	<b>0.93% ▲</b>
Energía/empleado (incluye gas natural y LP cocina)	n/a	18.58	n/a
Energía/empleado (no incluye gas natural y LP cocina)	18.33	18.55	1.23% ▲
Alcance empleados	100%	100%	0%
Factores utilizados	CONUEE 2014	CONUEE 2014	

GFNorte utilizó las capacidades caloríficas acorde a lo publicado por la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE) en 2014, razón por la cual los valores en gigajoules (GJ) de 2014 difieren con respecto a los publicados en el informe anual 2014.

Entre los usos de energía destaca el consumo de gasolina de autos utilitarios por Seguros y Pensiones Banorte: -1.02 millones de litros-, lo que significa el 55% del total del consumo de gasolina del grupo. De manera similar en Banorte y Afore XXI Banorte se concentra 40% del consumo de gasolina del grupo, en ambas subsidiarias se continúa usando un sistema de monitoreo del combustible con el cual se ha logrado una disminución en su uso del 2% en Afore XXI Banorte.

### Sistema integral de control de energía

Uno de nuestros principales programas para el uso responsable de energía es el sistema integral de control de energía (SICE).

Para mayor información sobre el Sistema Integral de Control de Energía, consultar: [www.banorte.com/sustentabilidad](http://www.banorte.com/sustentabilidad)

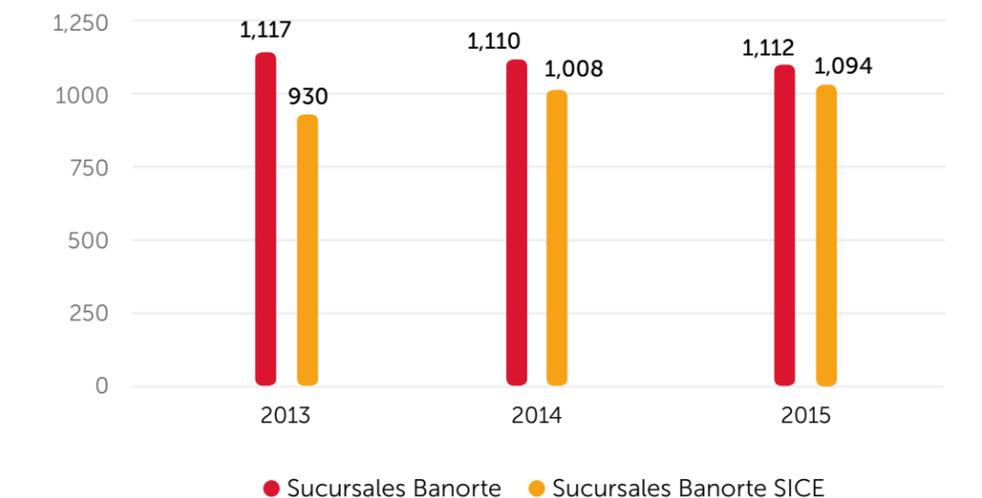
El ahorro económico acumulado gracias al SICE supera los \$130 millones de pesos desde su implementación en 2007 hasta el cierre del 2015. A su vez, SICE ha generado un ahorro acumulado de más de 85 millones de kWh, evitando la emisión de 38,620 toneladas de CO2 equivalente a la atmósfera.

Actualmente, más del 98% de sucursales Banorte han sido integradas a dicho sistema, cumpliendo la meta establecida previamente de añadir 60 sucursales Banorte al total de sucursales que operan con equipos de alta eficiencia energética en SICE. El avance de este programa permite acercarnos a la meta de reducción de 30% en la intensidad de emisiones por empleado para 2020, alineados a la estrategia implementada a nivel nacional en México.

Sistema integral de control de energía					
Año	Sucursales nuevas SICE	Total sucursales Banorte	Alcance sucursales SICE/totales	Ahorro económico (mdp)	Ahorro energía (millones de kWh)
2013	103	1,117	83.26%	\$21.20	12.50
2014	78	1,110	90.81%	\$21.28	13.62
2015	86	1,112	98.38%	\$22.60	17.43

Los valores estimados de ahorro económico y de kWh de 2014 cambian con respecto a los publicados en el informe anual 2014 debido a un recálculo interno.

### Sucursales en programa SICE



Incluye módulos.

G4-EN8, G4-EN31

De igual forma, considerando los riesgos asociados al cambio climático, en 2015 implementamos una iniciativa para instalar cortinas anticiclónicas y dar mantenimiento de equipos de aire acondicionado en sucursales Banorte de zonas costeras, como medida de prevención del deterioro prematuro debido a la humedad. Al cierre de 2015 se invirtieron más de \$700 mil pesos en esta iniciativa con un alcance de 7 sucursales Banorte.

Somos conscientes del panorama de transición para el uso de tecnologías y combustibles más limpios planteado en México para el año 2018 por el Programa Nacional para el Aprovechamiento Sustentable de la Energía. Por ello, en 2016 GFNorte evaluará una cartera de proveedores de energía renovable con miras a su posterior adquisición y nuestro alineamiento a los objetivos nacionales en materia de energía.

**La Hora del Planeta**

Este año nuevamente, participamos en la iniciativa Hora del Planeta, organizada por el Fondo Mundial para la Naturaleza, realizándose mediante el apagado de luces no esenciales en siete edificios Banorte, 40% más que en 2014. A esta iniciativa se sumó Seguros y Pensiones con el apagado de luces en ocho plazas principales. Además, incentivamos el uso eficiente de energía y la participación de los empleados en la Hora del Planeta mediante comunicación interna de Banorte y del Sector Ahorro y Previsión.

**Cajeros automáticos**

En 2015 se sustituyeron 722 cajeros automáticos por modelos de mayor eficiencia energética. El ahorro aproximado de electricidad

generado es de 3.3 millones de kWh anuales, lo que representa un 80% de ahorro mensual de energía por cada ATM renovado. De igual forma, se realiza la recolección de los cajeros en desuso para la recuperación de materiales reciclables y el cuidadoso manejo de las partes electrónicas y plásticas con alto impacto ambiental.

Por otra parte, en 2015 se implementaron tecnologías y funcionalidades en cajeros automáticos que incluyen servicios de venta remota y autoservicio para disminuir la necesidad del cliente de acudir a una sucursal, agilizando así las operaciones y reduciendo las emisiones generadas por el traslado de clientes. Algunas de las nuevas funciones son: contratación de Banorte Móvil, venta de tiempo aire, autorización de consulta de buró de crédito, cancelación de seguros, retiro de efectivo sin plástico, entre otras.

**Consumo de agua**

El consumo estimado de agua en 2015 es de 486,768 m<sup>3</sup>, lo que representa una disminución del 9% con respecto a 2014 considerando el alcance del 99% del Grupo Financiero. El agua consumida en las instalaciones del grupo proviene y es canalizada a las redes municipales donde operamos.

Consumo de agua GFNorte				
Consumo	2013	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Agua m <sup>3</sup>	587,824.70	545,361.92	486,768.84	-10.74% ▼
Agua m <sup>3</sup> /empleado	21.59	19.37	17.66	-8.85% ▼
Alcance	83.02%	99.56%	99.92%	-0.36% ▼

“Cada ATM renovado representa un 80% de ahorro mensual de energía.”



G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN30, G4-EN31

### Emisiones

En GFNorte realizamos el cálculo de nuestra huella de carbono mediante un enfoque de control financiero que utiliza metodologías como el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (ECCR) – Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GEI) y las directrices nacionales en el uso de los potenciales de calentamiento global. Nuestros datos son respaldados año con año, desde 2012, con la verificación de una empresa externa acreditada por la EMA, Entidad Mexicana de Acreditación.

Emisiones GFNorte alcance 1 y 2 [toneladas de CO2e]							
Unidad de Negocio	2014			2015			%Var 15/14 A1+A2
	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	
Afore XXI Banorte	223	1,264.21	1,487.21	214.76	1,653.63	1,868.39	25.63%
Almacenadora Banorte	110.95	107.49	218.44	116.02	104.89	220.91	1.13%
Arrendadora y Factoraje Banorte	122.43	n/a	122.43	119.05	n/a	119.05	-2.76%
Banorte	1,515.77	51,637.55	53,153.32	1,556.60*	51,421.09	52,977.69*	-0.33%*
				1,512.30**		52,933.40**	-0.41%**
Banorte-Ixe Securities International	n/a	26.97	26.97	n/a	27.53	27.53	2.05%
Inter National Bank	58.22	2,569.58	2,627.80	60.93	2,706.52	2,767.45	5.31%
Seguros y Pensiones Banorte	2,097.55	1,631.32	3,728.87	2,367.62	1,386.30	3,753.92	0.67%
<b>Grupo Financiero Banorte</b>	<b>4,127.91</b>	<b>57,237.13</b>	<b>61,365.04</b>	<b>4,434.97</b>	<b>57,299.96</b>	<b>61,734.94</b>	<b>0.60%</b>
Intensidad de emisiones de CO2e por empleado			2.21			2.24	
<b>Alcance (empleados)</b>	Emisiones A1 y A2: 100% desde 2013 considerando que (i) Banorte - Ixe Securities no cuenta con flota de autos (ii) Arrendadora y Factoraje realiza sus operaciones en edificios Banorte. *Incluye gas natural y gas LP de cocinas. **No incluye gas natural y gas LP de cocinas. GFNorte actualizó los factores de emisión para 2014 y 2015 acorde a los publicados el 3 de septiembre de 2015 en el Diario Oficial de la Federación, razón por la cual las emisiones A1 y A2 de 2014 cambian con respecto al informe anual 2014. Además, utilizó las capacidades caloríficas acorde a lo publicado por Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE) en 2014.						

En lo que respecta a las emisiones de alcance 2 de la subsidiaria Afore XXI Banorte, en 2015 se registró un aumento de 25.63% que se traza a la apertura de 26 oficinas en comparación con 2014, lo que ejerció un impacto significativo en el consumo de energía eléctrica. De la misma forma, el número de empleados de esta subsidiaria aumentó en 9%.

Además de contabilizar las emisiones directas e indirectas asociadas a las operaciones del Grupo Financiero, este año se trabajó por incluir los consumos de gas natural y gas licuado de petróleo en los comedores corporativos en Banorte. Las emisiones debido a este tipo de actividad suman 44.29 toneladas de CO2 equivalente lo que representa 2.8% del total de emisiones para Banorte.

Con respecto al desplazamiento de empleados, en 2015 se realizó la encuesta "Traslado de colaboradores" a los más de 2 mil empleados del edificio Centro de Contacto, en Monterrey, NL, mediante la cual se estimó una emisión total de 80.32 toneladas anuales de CO2e debido al uso de medios de transporte motorizados.

### Videoconferencias

En 2015 realizamos 37,057 videoconferencias en GFNorte, lo que representa un incremento de 22% con respecto a 2014. Específicamente, en Arrendadora y Factoraje Banorte el aumento representó un 50%. Además, se estiman 120,611 kilómetros no recorridos gracias a las videoconferencias efectuadas en Arrendadora y Factoraje Banorte y en Banorte - Ixe Securities, lo que supone un ahorro de más de \$1.3 millones de pesos considerando el promedio de gastos por viaje en 2015. En Banorte fueron invertidos más de \$9.4 millones de pesos para la renovación y el mantenimiento de salas de videoconferencias.

“Incremento anual de 22% en la realización de videoconferencias.”

### Viajes corporativos

Se cuantificaron los kilómetros recorridos en avión por viajes corporativos de nuestros empleados de las filiales Banorte, Afore XXI Banorte, Arrendadora y Factoraje Banorte y Banorte - Ixe Securities, unidades de negocio en las que se concentra el 91% de los empleados del grupo financiero. En específico, en Banorte, se sigue utilizando la herramienta incluida en el módulo SAP para la cuantificación. En 2015 se registraron más de 11.5 millones de kilómetros, 6% más que el año anterior, que ascendieron a 10.8 millones de kilómetros, lo que equivale a 1,159 toneladas de CO2 emitidas a la atmósfera. Para compensar este impacto se incentivó, además de las videoconferencias, la colaboración digital entre empleados mediante el uso de herramientas web para reuniones en línea. Con este fin, se realizó la entrega de equipo UC Voice a los empleados con computadora portátil y se activó el servicio Webex en el área de ventas de Afore XXI Banorte.

Viajes corporativos						
Unidad de Negocio	Kilómetros recorridos			Alcance 3 (ton CO2)		
	2014	2015	Variación 2015 vs 2014 %	2014	2015	Variación 2015 vs 2014
Banorte - Ixe Securities	78,591	57,644	-26.65% ▼	13.36	9.80	-26.65% ▼
Inter National Bank	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Afore XXI	2,158,836	736,761	-65.87% ▼	366.942	125.22	-65.87% ▼
Seguros y Pensiones Banorte	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Almacenadora Banorte	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Arrendadora y Factor Banorte	298,437	297,134	-0.44% ▼	50.73	50.50	-0.44% ▼
Banorte	8,277,667	10,382,540	25.43% ▲	761.542	973.908	27.89% ▲
<b>Total</b>	<b>10,813,531</b>	<b>11,474,079</b>	<b>6.11% ▲</b>	<b>1,192.57</b>	<b>1,159.44</b>	<b>-2.78% ▼</b>

Asimismo a partir de 2015 se contabilizan emisiones de alcance 3 por recarga de refrigerantes en instalaciones Banorte. Las recargas de refrigerantes en 2015 fueron de 1,502 kg de gas R-22 y 561 kg del gas ecológico R-410A, lo que implicó la generación de 3,722 ton CO2e. Actualmente las recargas de R-410A significan el 27% del total de recargas en Banorte. En 2015 Banorte dejó de adquirir equipos que utilizan R22.

G4-EN1, G4-EN23, G4-EN27, G4-EN31, G4-DMA EN

### Gestión de residuos

#### Consumo de papel

El consumo de papel dentro del grupo financiero aumentó 4% con respecto a 2015, llegando a 1,210.81 toneladas. Particularmente, el incremento radica en el Sector Banca por la implementación del contrato múltiple como estrategia para la venta cruzada de productos de captación.

Asimismo, aumentó el consumo de papel en las oficinas de afiliación y traspaso de clientes de Afore XXI del Sector Ahorro y Previsión. Esta variación fue compensada con una reducción del 0.2% en el consumo de papel por empleado. Además, en las unidades de negocio INB y Banorte - Ixe Securities se logró una reducción de 18% en el papel consumido y de 29% en el consumo por empleado.

Consumo de papel				
Sector	Tipo de consumo	2014 (ton)	2015 (ton)	Variación 2015 vs 2014
Banca	Consumo total	934.19	968.16	3.64% ▲
	Por empleado	0.04	0.05	7.69% ▲
Ahorro y Previsión	Consumo total	211.96	225.30	6.29% ▲
	Por empleado	0.0343	0.0342	-0.18% ▼
Banorte USA	Consumo total	21.47	17.54	-18.29% ▼
	Por empleado	0.04	0.03	-29.30% ▼
Total GFNorte	Consumo total	1167.62	1211.00	3.70% ▲
	Por empleado	0.0417	0.0438	4.93% ▲

Los valores del año anterior cambian con respecto al Informe Anual 2014 debido al ajuste de los factores de pesaje de papel acorde al papel utilizado en GFNorte.

Entre las iniciativas de Banorte para promover el uso eficiente del papel, continuamos con la aplicación del curso en línea Paperless dentro del paquete de inducción para nuevos ingresos. Con ello, 429 empleados fueron capacitados para el consumo responsable de papel en sus actividades laborales.

Una de las principales áreas de oportunidad es promover la impresión responsable de documentos. Por ello, en 2015 fue implementada en edificios corporativos la herramienta Papercut, la cual administra

el papel y el tóner mediante el control de impresiones por usuario directamente desde la multifuncional. A cierre de 2015, se evitó el consumo de 0.28 toneladas de papel.

Dentro de las operaciones de Seguros Banorte, en 2015 se desarrolló la aplicación "Ajustador Móvil Paperless", la cual permite gestionar la atención de un siniestro de forma electrónica aumentando la eficiencia operativa. Mediante esta aplicación, los ajustadores recopilan la información del siniestro en documentos digitales, los cuales son compartidos al asegurado y a los proveedores encargados del seguimiento. Al finalizar, los documentos son cargados al Sistema Central de Seguros Banorte, permitiendo su posterior consulta y evitando por completo el uso de papel. En 2016, tras su liberación en el ámbito nacional, se espera un ahorro de más de 8 toneladas de papel.

#### Tokens

Durante 2015 se migraron 50,034 tokens físicos a celular, un 192% más que el año pasado, alcanzando así un total de 414,985 usuarios de esta modalidad, creciendo 99% más respecto a 2014.

La campaña de reutilización de tokens de clientes continuó en 2015; se recibieron 64,694 tokens físicos, un 96% más que el año anterior. De éstos, 18,287 dispositivos fueron reintroducidos en nuestras operaciones y 46,407 fueron dispuestos en bodega para su posterior reciclaje y recuperación de componentes. En 2016 se espera recuperar y reciclar el 30% de los tokens sujetos a vencimiento de nuestros clientes.

#### Residuos sólidos urbanos

La estimación de los residuos generados en edificios administrativos y sucursales Banorte para este año en comparación con 2014 arroja una reducción de 1.53% en las toneladas generadas por empleado. Para 2016, se espera ampliar el universo de muestreo para incluir los cambios en sucursales de modo que se incluyan las implementadas en 2015: Preferente, Dual, Preferente Dual, Módulo.

En 2016 se desarrollará un programa piloto de reciclaje en el Centro de Contacto en Monterrey, Nuevo León, tras su lanzamiento, se

espera recuperar el 10% de los residuos de PET y aluminio generados mensualmente en el edificio.

Con respecto al consumo de tóner, en 2015 reciclamos el 7% de los tóneres comprados en 2014 en Banorte, lo que implica una recuperación de 2.5 toneladas de componentes como plástico, aluminio, tóner, cartón y otros metales. Asimismo, al cierre del año recuperamos 1,058 tóneres de los comprados en Banorte en 2015. Para 2017 se plantea desarrollar una estrategia para la recolección y el reciclaje de un mínimo de 12% del total de tóneres solicitados.

#### Reciclaje de residuos

En 2015 reciclamos más de 612 toneladas de papel provenientes del programa implementado en edificios corporativos y del archivo muerto, lo que representa un 400% más que el año anterior y un retorno económico de más de \$1 millón de pesos. El programa de reciclaje beneficia a más de seis mil empleados de 13 edificios administrativos, es decir, un 29% del personal de sector bancario.

Adicionalmente, en Seguros y Pensiones Banorte se reciclaron 21 toneladas de cartón y papel blanco. De igual forma, INB recicló 99 toneladas de papel en 2015. En 2016 se buscará impulsar el alcance del programa de reciclaje de papel en otros estados de la República, así como en las distintas subsidiarias del grupo.

Reciclaje de papel			
Sector	2014 (ton)	2015 (ton)	Variación 2015 vs 2014
Banca	122	613	403% ▲
Ahorro y Previsión	25	21	-17% ▼
Banorte USA	66	99	51% ▲
Total GFNorte	213	733	244% ▲

Por otra parte, continuamos con la separación de origen y el reciclaje de residuos sólidos urbanos en las oficinas de Torre Mayor. En 2015, reciclamos más de 7 toneladas de residuos. El monto económico obtenido fue destinado a la asociación civil Brigada Verde Mundial que apoya a escuelas primarias locales.

G4-12, G4-EN31, G4-DMA EN

### Cadena de valor sustentable

En 2016 se iniciará la implementación de la plataforma SAP ARIBA para la gestión de los proveedores de bienes y servicios del grupo financiero. Mediante esta herramienta se realizará una metodología de evaluación de los riesgos socioambientales asociados a nuestra cadena de suministro alineada a la segunda edición de la guía práctica Supply Chain Sustainability del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la cual incluye diagnóstico, planificación, supervisión y toma de decisiones.

El alta de proveedores en la plataforma, a iniciarse en 2016, será de forma paulatina e incluirá la aplicación de un cuestionario a los proveedores registrados. Los resultados permitirán el desarrollo de la fase de diagnóstico mediante una matriz de clasificación de riesgos socioambientales potenciales de proveedores.

Como parte del portafolio de proveedores sustentables, desde 2014 se colabora con una empresa de paneles solares que otorga beneficios a nuestros empleados. Adicionalmente en 2015 con esta institución se colaboró para la realización de la conferencia "Energía eléctrica en el hogar mexicano", impartida a nivel nacional a través del sistema Banorte - Ixe TV, para atender las necesidades de empleados interesados en energía solar. Durante el año, los empleados de Banorte que integraron el uso de paneles solares en sus hogares contribuyeron a dejar de emitir 3,261 kg de CO2 a la atmósfera, a su vez, estos dispositivos lograron generar 7,184 kWh de energía.

### Sistema de Gestión de Sustentabilidad

La plataforma SMS (Sistema de Gestión de Sustentabilidad) continuó en operación para la recopilación, validación y análisis de los indicadores de desempeño ambiental del grupo financiero. En 2015, usuarios capacitados capturaron 254 datos relacionados con indicadores ambientales. Asimismo, esta plataforma fue utilizada como base para la gestión de datos ambientales del presente informe. Como segunda fase, en 2016 se impulsará el uso del SMS para el análisis de indicadores sociales clave del grupo.

### Gastos e inversiones ambientales

La suma para costos de tratamiento y mitigación de emisiones en 2015 asciende a los \$9.94 millones de pesos por construcción, renovación y mantenimiento de salas de videoconferencia destinadas a reducir las emisiones generadas por viajes corporativos.

Asimismo, la inversión total para la prevención y gestión ambiental fue de \$3.68 millones de pesos, la cual incluye la compra de plantas y materiales para la Azotea verde, su mantenimiento y el desarrollo del programa educativo en el ejercicio 2015. Esta suma considera la inversión en la plataforma SMS para la gestión de los indicadores de sustentabilidad y la verificación del inventario de emisiones de GEI.

Por otra parte, la inversión global del programa SICE asciende a \$8.92 millones de pesos, para renovar equipos de aire acondicionado y luminarias en sucursales Banorte y la instalación de cortinas antihuracanes en zonas costeras.

### Azotea verde

La azotea verde del Centro de Contacto "Roberto González Barrera", en Monterrey, NL culminó su segundo año de operación promoviendo la conservación de especies mexicanas.

En 2015 fueron sensibilizadas 1,814 personas mediante el programa de educación ambiental implementado en junio de 2014. Globalmente, el programa educativo de la azotea verde ha beneficiado a 2,682 personas de nuestros distintos grupos de interés.

En 2016, el programa educativo se enfocará en beneficiar a entidades educativas, gracias al convenio con la Secretaría de Educación Pública para la invitación a alumnos de escuelas primarias.

Visitantes a la azotea verde	
Número de visitantes externos	829
OSCs	170
Académicos	312
Asistentes a sábados familiares	300
Proveedores	31
Entidades gubernamentales	16
Número de visitantes internos	985
<b>Total de visitantes</b>	<b>1814</b>
Número de visitas totales	77



“ En 2016 se iniciará la implementación de la plataforma SAP ARIBA para la gestión de los proveedores de bienes y servicios de GFNorte.”

G4-15

### Donación para la protección del oso negro

Con respecto a la preservación de la fauna, en 2015 Banorte celebró alianza con la plataforma MexiCO2 para la aportación de \$1 millón de pesos a la asociación civil Profauna México para financiar la protección del oso negro en la sierra de Zapalinamé, Coahuila. Esta aportación se realizará a lo largo de cuatro años a través del fideicomiso AyuDamos, en el cual el monto económico donado por los colaboradores es duplicado por Fundación Banorte.



“Financiamos la protección del oso negro en la sierra de Zapalinamé, Coahuila.”

### Otras iniciativas externas

#### CDP

Grupo Financiero Banorte fue reconocido por CDP (Carbon Disclosure Project) como una de las 113 empresas con mejor desempeño ambiental a nivel mundial, obteniendo la máxima calificación de 100A en el cuestionario CDP Global Climate Change Report 2015. Con ello, GFNorte se convierte en la primera institución en América Latina en ingresar al CDP's Climate A List, compuesta por las principales compañías que reportan su desempeño ambiental ante esta organización.

#### GEI México

Participamos por tercer año consecutivo en el programa GEI México de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Somos la primera institución financiera privada en obtener el reconocimiento GEI2, lo que avala nuestra estrategia de evaluación, contabilidad y reporte de emisiones de GEI de la empresa, así como la ejecución de un programa de mitigación de emisiones.

Con el fin de cumplir con la nueva legislación ambiental en materia de emisiones, en 2015 GFNorte registró el detalle de las correspondientes a 2014 en la Cédula de Operación Anual, apegándose a directrices señaladas por el Reglamento Nacional de Emisiones (RENE).

#### Greenhouse Gas (GHG) Protocol y United Nations Environment Program Finance (UNEP FI)

Nuestro objetivo a través de esta iniciativa es establecer una metodología de cálculo para las emisiones relacionadas con los préstamos e inversiones de las instituciones financieras para aumentar nuestro alcance en el reporte de emisiones de alcance 3.

Este año tuvimos participación en tareas de investigación destinadas a la elaboración, revisión y preparación del borrador Carbon Asset Risk Guidance Draft del UNEP FI. Hacia 2017, se espera concluir la redacción de la metodología de cálculo de emisiones financiadas para su reporte a partir del año siguiente a su publicación. Este objetivo ha sido pospuesto por la UNEP FI.

### Declaración de Capital Natural

GFNorte tiene una participación activa de apoyo a esta declaración para trabajar hacia la integración de consideraciones del capital natural en nuestros productos y servicios financieros. Actualmente presidimos un grupo de trabajo que aborda los siguientes proyectos:

- **Proyecto piloto 1:** En la primera fase se realizó un extenso estudio sobre identificación de riesgos de capital natural y su impacto en las instituciones financieras. Dicho análisis fue realizado por International Capital Markets Association Centre de la Henley Business School y Sociovestix Labs. Para la segunda fase, se obtendrán metodologías para incluir riesgos medioambientales en la evaluación del riesgo de crédito, celebrando en 2015 una alianza para fondeo con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Secretaría de Estado para la Economía (SECO).
- **Proyecto piloto 2:** En 2015 se culminó el desarrollo de una herramienta de evaluación de las políticas de riesgo de las instituciones financieras sobre materias primas agrícolas, la cual otorga al sector financiero un panorama de los productores de soya, aceite de palma, carne y productos maderables en los ecosistemas forestales, la afectación a estos ecosistemas y la relación de éstos con el portafolio de créditos e inversiones.
- **Proyecto piloto 3:** Trabaja en la consideración de riesgos hídricos en el análisis crediticio de bonos corporativos para identificar riesgos de negocio. En 2016 GFNorte iniciará con una estrategia para modelar las implicaciones económicas potenciales de tres escenarios de sequía en diversas industrias sujetas a financiamiento.

### Comité de Sustentabilidad de la Asociación de Bancos de México

Durante este año, asumimos la dirección del Comité de Sustentabilidad de la ABM, Asociación de Bancos de México, logrando la aprobación del Protocolo de Sustentabilidad de la Banca, que será una pieza de gran importancia para impulsar la incorporación de criterios de sustentabilidad en los principales ejes de operación del sector bancario mexicano.

G4-EC8

## México una gran oportunidad

México se mantiene como una gran opción para invertir. A pesar del difícil entorno externo, la estabilidad del marco macroeconómico —con finanzas públicas sanas, cuentas externas bajo control y un sistema bancario bien capitalizado— hace de México un país atractivo para la inversión a nivel internacional dentro del universo de economías emergentes. La apertura de la industria energética, así como la instrumentación del resto de reformas estructurales sigue adelante, sentando las bases para un crecimiento más robusto en el mediano plazo.



**Gabriel Casillas Olvera**  
Director General Adjunto  
de Análisis Económico

“ En Banorte, estamos listos para capitalizar las oportunidades. De acuerdo con nuestro análisis, prevemos un crecimiento de 2.3% en 2016 y de 3.4% en promedio los próximos cinco años.”



### Gasto interno privado

El consumo privado está mostrando una tendencia de recuperación. Lo anterior se explica por mayores niveles de empleo, así como menores niveles de inflación y mayor confianza en la economía. En este contexto, el crédito bancario en el segmento de consumo también muestra una tendencia creciente.



### Vivienda

Las necesidades de vivienda en nuestro país siguen siendo significativas. El sector residencial ha venido recuperando su ritmo de crecimiento tras la recesión que sufrió en 2013.

### Banca

El sistema financiero mexicano es de los más sólidos y bien capitalizados del mundo. No obstante, la penetración bancaria es muy baja —el crédito de la banca comercial al sector privado no financiero, por ejemplo, apenas rebasa el 15% del PIB— uno de los cocientes más bajos en Latinoamérica. Y aun cuando esta baja penetración podría explicarse por el alto grado de informalidad de la actividad económica del país y la dificultad de los bancos para recuperar colateral, el rápido avance tecnológico y la reforma financiera podrían beneficiar el proceso de bancarización de la población.



### Energía

Si bien en el corto plazo la tendencia hacia la baja de los precios del petróleo ha reducido el atractivo por las inversiones en el sector, el proceso de apertura de este sector a la inversión privada sigue su curso. En 2015 se asignaron los primeros proyectos a la iniciativa privada, y en 2016 se tiene contemplado finalizar las asignaciones bajo la llamada Ronda 1, que incluye la licitación de cinco paquetes de proyectos, de los cuales tres ya se asignaron en 2015. Adicionalmente, el proceso de apertura en el sector eléctrico también sigue su curso. Por último, el gobierno ha adelantado la liberalización del mercado de combustibles, permitiendo la libre importación a partir de abril de 2016.



### Infraestructura

El gobierno ha emprendido el Programa Nacional de Infraestructura, el cual combina la inversión pública con la privada. Esto representa una enorme oportunidad para el desarrollo de nuestro país.

G4-4, G4-8

## Nuestra propuesta de Valor



Segmentación de clientes

Conocer a nuestros clientes es la base para implementar cambios que mejoren su experiencia y nuestra relación con ellos, además de incrementar nuestra rentabilidad. Hoy conocemos a nuestros clientes: transformamos una base única en una base segmentada de acuerdo con su nivel de relación con el banco y, para atenderlos, contamos con líneas de negocio bien estructuradas que elevarán nuestro nivel de servicio.

Nuestra propuesta de Valor		
Líneas de Negocio	Descripción	Productos y servicios
<b>Banca Minorista</b>	En Banorte apoyamos la economía mexicana con una amplia gama de productos y servicios financieros para nuestros clientes.	<b>Captación:</b> cuentas de ahorro a la vista, cuentas de ahorro a plazo, fondos, nómina <b>Créditos:</b> tarjeta de crédito, crédito de auto, crédito de nómina, crédito hipotecario <b>Canales:</b> sucursales, cajeros automáticos, corresponsales, terminales punto de venta, banca por internet, banca móvil, centro de contacto
<b>Banca Preferente</b>	Brindamos un servicio diferenciado que se adecua a las necesidades financieras de nuestros clientes.	
<b>Banca Patrimonial y Privada</b>	Ofrecemos servicios y productos acordes con el perfil de inversión del cliente; el área de Banca de Inversión - Mercados de Capitales de Casa de Bolsa Banorte - Ixe, ofrece una amplia gama de opciones de financiamiento.	<b>Casa de Bolsa:</b> operadora de fondos, administración de activos, banca de inversión, mercado de capitales, mercado de dinero, fondos de inversión
<b>Banca PyME</b>	Estamos comprometidos en seguir apoyando a las pequeñas y medianas empresas con productos y servicios de calidad.	
<b>Banca de Gobierno</b>	Apoyamos con servicios bancarios, financieros y de asesoría integral a los gobiernos federal y estatal para el desarrollo de los grandes proyectos que transformarán a México.	Cuentas de cheques, tecnología, financiamiento, banca por internet, banca internacional, cash management
<b>Banca Empresarial y Corporativa</b>	Impulsamos el crecimiento de las empresas ofreciéndoles asesoría especializada y servicios para satisfacer sus necesidades día a día.	
<b>Banca Internacional</b>	Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios especializados para atender sus necesidades internacionales y de comercio exterior.	International Desk, Banorte - Ixe Securities, Uniteller, Inter National Bank
<b>Banca de Ahorro y Previsión</b>	Brindamos una oferta amplia de productos para garantizar la tranquilidad actual y futura de nuestros clientes.	<b>Seguros:</b> vida, auto, daños, gastos médicos mayores, PyME <b>Afore:</b> cuenta individual, atención especializada, integración de recursos, asesoría Infonavit <b>Pensiones:</b> pago de pensiones del IMSS e ISSSTE
<b>Arrendadora Almacenadora y Factor</b>	Complementamos los servicios de nuestra Banca Empresarial y Corporativa con productos especializados para un manejo integral del negocio.	Productos para Comercio Exterior, Servicios Internacionales, Pago de Remesas Familiares, Servicios de Banco Custodio, International Desk y Servicios Bancarios y de Inversión en Estados Unidos





> Banca

## Minorista

Al contar ya con una clara segmentación de nuestros clientes, podemos ofrecerles un servicio de acuerdo con su perfil específico, a través de los canales adecuados.

G4-4, G4-8, FS-14

## > Banca Minorista

### Desempeño 2015

Atendemos a nuestros clientes a través de una extensa red de sucursales y cajeros automáticos, canales alternos y el centro de contacto con productos y servicios diferenciados y con un valor agregado, de acuerdo a sus necesidades.

Al contar ya con una clara segmentación de nuestros clientes, en Banca Minorista podemos ofrecerles un servicio de acuerdo a sus perfiles específicos, a través de los canales adecuados. Esto nos permitirá desarrollar y crecer nuestra relación bancaria con ellos, además de obtener una mayor rentabilidad para el banco.

El programa Sumando, al darnos información puntual sobre nuestros clientes, nos ha permitido evolucionar para ofrecerles servicios cada vez más consistentes. El nuevo sistema de información de clientes para sucursales se liberó durante el año, facilitando no sólo la labor de venta de los ejecutivos sino tener una relación más cercana con ellos.

También derivado del programa Sumando, hoy contamos con un sistema de originación que ya está en producción en 300 sucursales y próximamente continuará extendiéndose a toda la red. Este sistema permite contar con un expediente digital y único por cliente y será una pieza clave en el fortalecimiento de la venta cruzada.

Cada vez contamos con una red de canales más sólida para que nuestros clientes realicen sus operaciones, ya sea visitando nuestra amplia red de sucursales, o a través de nuestras corresponsalías que nos permiten llegar a poblaciones donde la penetración bancaria es limitada; cajeros automáticos, en los cuales se puede realizar una mayor variedad de servicios, más allá de sólo hacer retiros de efectivo; la banca telefónica, a través de la cual recibimos más de 56.9 millones de llamadas este año; y nuestra banca por internet y banca móvil, que permiten realizar operaciones desde cualquier lugar.

### Productos

#### Captación integral

**\$561,462 millones de pesos en cartera**  
**13% de incremento respecto al año anterior**

Banorte se destaca por tener productos de captación altamente competitivos que satisfacen las necesidades financieras de los clientes en sus diferentes segmentos.

Buscamos incorporar cada vez más clientes a nuestro portafolio, y de igual manera nos preocupamos por tener una relación a largo plazo con ellos, por lo que premiamos también la permanencia. Por ello a lo largo del año tuvimos atractivas campañas publicitarias y promocionales. En la captación a la vista tuvimos la promoción de "Regalo inmediato" donde incentivamos la apertura de cuentas y permanencia de saldos. También en la captación a plazo tuvimos campañas que ofrecen atractivos rendimientos a nuestros clientes.

Durante el año, uno de los objetivos principales en Banorte fue promover el uso del débito en terminal punto de venta. Se implementaron campañas permanentes otorgando descuentos y beneficios para nuestros clientes al usar este instrumento como medio de pago alcanzando un crecimiento anual en la facturación del 21%, porcentaje muy superior a los indicadores del mercado. Esta iniciativa se ha potencializado con la sinergia en los esfuerzos comerciales en conjunto con el área de Tarjeta de Crédito.

Adicionalmente, se está impulsando uso del débito en comercio electrónico, uno de los canales que sin duda tomará mayor relevancia debido al avance de la tecnología y a la evidente migración al uso de canales digitales.



**Carlos Martínez  
González**

Director General  
de Banca Minorista

“ Al contar ya con una clara segmentación de nuestros clientes, en Banca Minorista podemos ofrecerles un servicio de acuerdo a sus perfiles específicos, a través de los canales adecuados.”

Atendemos a  
nuestros clientes  
a través de una  
extensa red  
de sucursales  
y cajeros  
automáticos,  
canales alternos  
y el centro de  
contacto

Captación  
integral  
\$561,462 mdp  
en cartera, 13%  
de incremento  
respecto al  
año anterior

G4-4, G4-8

Para 2016, la estrategia a consolidar dará continuidad a lo realizado en 2015. Tendremos un catálogo de productos muy eficiente, con una alta propuesta de valor hacia el cliente. Seguiremos impulsado el uso de canales electrónicos y digitales, incentivando la transaccionalidad en punto de venta, incluso buscando un primer contacto y estableciendo la relación con el cliente desde el canal digital. Sin duda, buscaremos seguir siendo líderes en el crecimiento de la captación a través de una mejor oferta integral para el cliente.

**Crédito al consumo**

**\$176,544 millones de pesos en cartera de crédito vigente**  
**12% de incremento respecto al año anterior**

Impulsamos el desarrollo de las familias mexicanas, ofreciendo diversos tipos de créditos para que puedan concretar sus proyectos personales y, de esta manera, tengan un impacto positivo en su calidad de vida. Nuestra oferta de crédito al consumo está compuesta por tarjeta de crédito, crédito hipotecario, automotriz y nómina.

**Tarjeta de crédito**

**\$25,838 millones de pesos en cartera de crédito vigente**  
**11% de incremento respecto al año anterior**

Un tema principal en nuestro negocio de tarjetas de crédito fue la estrategia para impulsar el uso del plástico con ofertas y promociones en comercios, tiendas minoristas o aerolíneas. Estamos usando mensajes SMS de dos vías para comunicar ofertas para nuestros clientes. Además, gracias al programa Sumando, ahora tenemos una segmentación más fina, y es la tarjeta de crédito, por su naturaleza, un producto de destacado dinamismo que provee un vasto cúmulo de datos para utilizar esta tecnología analítica.

Fortalecimos también la oferta de productos empaquetados, como por ejemplo las campañas "1,2,3 Por Mí" —que agrupa tarjeta de débito, crédito y banca electrónica por un solo precio y mayores beneficios—, así como las promociones "2% del cashback", "De mí para mí" y "5% de cashback" en la nómina.

Durante 2015, Banorte colocó más de medio millón de cuentas de tarjeta de crédito, en su mayoría de Banorte e Ixe, aunque tenemos también algunas marcas compartidas como con la aerolínea United y con una estación de radio para jóvenes.

En síntesis, nuestro portafolio creció 11% —más del doble de la industria— gracias a la combinación adecuada de incremento en el número de plásticos colocados, un mejor perfilamiento de los clientes y ofertas comerciales bien dirigidas.

**Crédito automotriz**

**\$12,400 millones de pesos en cartera de crédito vigente**  
**12% de crecimiento respecto al año anterior**

Banorte sigue siendo un participante importante en el financiamiento automotriz. Ampliamos la gama de vehículos que financiamos, para incluir autos seminuevos de hasta cuatro años de antigüedad y camiones con mayor capacidad de carga. Durante el año apoyamos a 43,455 familias y empresas con financiamiento para la compra de su auto, lo cual representó un 27% más que el año anterior.

**Crédito hipotecario**

**\$99,825 millones de pesos en cartera de crédito vigente**  
**11% de crecimiento respecto al año anterior**

Banorte continúa consolidándose como uno de los principales bancos de financiamiento a la vivienda de los mexicanos y nos situamos en el tercer lugar de en cuanto a participación de mercado con el 16.4%.

**Crédito de nómina**

**\$38,482 millones de pesos en cartera de crédito vigente**  
**13% de crecimiento respecto al año anterior**

Continuamos enfocados en brindar crédito a esta importante base de clientes que se caracteriza por su elevado índice de cumplimiento, registrando un incremento del 13%, impulsado por crecimiento en el número de nominahabientes, situándonos en el tercer lugar de participación de mercado con el 19% del mismo.



**Manuel Romo Villafuerte**

Director General de Medios de Pago

“Impulsamos el desarrollo de las familias mexicanas, ofreciendo diversos tipos de créditos para que puedan concretar sus proyectos personales.”

**\$176,544 millones de pesos en cartera de crédito al consumo vigente, 12% de incremento respecto al año anterior.**

**Nuestro portafolio de tarjeta de crédito creció 11%, más del doble de la industria**

G4-4, G4-8

## Canales

### Canal tradicional

#### Sucursales

**1,112 sucursales Banorte + 79 Centros Preferentes = 1,191**

Como parte de la transformación de sucursales integramos en un proyecto único el modelo de transformación operativa de la sucursal con la renovación de marca e imagen, lo cual nos permitió pasar de ser un banco transaccional a un banco de relaciones, convirtiéndonos en un nuevo tipo de centro de negocios donde las transacciones migran hacia el autoservicio y operaciones digitales, con nueva tecnología que mejora nuestra eficiencia y donde la sucursal se utiliza como centro de relaciones con nuestros clientes.

Iniciamos la transformación de sucursales en agosto de 2015 con ocho sucursales y, en 2016, expandiremos nuestra transformación a 79 oficinas más, buscando una migración al autoservicio de un 25%.

### Canales alternos

#### Cajeros automáticos

Contamos con una red de 7,425 cajeros automáticos, a través de los cuales atendemos diversos tipos de operaciones, más allá de sólo la disposición de efectivo. Este año hemos instalado 962 nuevos cajeros automáticos y hemos liberado nuevas funcionalidades en nuestra red de cajeros, entre las que destacan depósito de efectivo sin plástico, fast cash, retiro de efectivo sin plástico a través de código de barras y la oferta de Seguro Apoyo en Vida, así como el traspaso de crédito de nómina.

#### Banca por internet

Logramos mantener cerca de 1 millón de clientes activos en la banca por internet. Durante 2015 se inició la transformación bajo el concepto de multicanalidad, con el objetivo de ofrecer una experiencia de marca completa a los clientes en los canales de contacto. Banco en línea inició su plan de evolución con más de 130 mil usuarios que ya gozan de esta nueva experiencia de uso.

Para 2016 se concluirá el plan de evolución para incluir a todos los clientes del banco, y se iniciará una nueva etapa de transformación de canal transaccional a canal de venta de productos.

#### Banca móvil

En 2015 más de 580 mil clientes utilizaron el servicio Banorte Móvil aprovechando las funcionalidades únicas en México, como la transferencia entre cuentas Banorte utilizando el código QR, quick response, envío de confirmación de operaciones a través de WhatsApp, la recepción de notificaciones y el bloqueo o desbloqueo inmediato de tarjetas de crédito desde la aplicación.

#### Centro de contacto

El centro de contacto es un canal que combina el autoservicio con la posibilidad de interactuar con un representante, lo cual es muy apreciado por nuestros clientes. Este 2015 se tuvo un crecimiento del 13% en nuestras interacciones, de las cuales el 75% se resolvieron de forma automática y el resto, aproximadamente 15 millones, fueron atendidas de forma personal. Empujamos diferentes iniciativas para lograr mayor eficiencia y calidad en nuestro modelo de servicio, entre las que destacan soluciones tecnológicas para facilitar la atención, así como integrar a nuestros procesos la opinión de nuestros clientes.

#### Corresponsales bancarios

En 2015 incrementamos los establecimientos de corresponsales Banorte en un 29.4%, cerrando el año con 6,989 puntos de contacto y 11.7 millones de transacciones. Nuestros clientes pudieron depositar o retirar efectivo de sus cuentas, pagar servicios o tarjetas de crédito. Con esto aumentamos nuestra presencia a nivel nacional y consolidamos la cercanía con nuestros clientes en horarios y ubicaciones más convenientes.

Con la entrada de los nuevos corresponsales y el incremento de nuevos servicios en corresponsales ya existentes, en 2016 nos enfocaremos en incrementar el uso del canal identificando las transacciones susceptibles de migrar de sucursal al canal y promocionando su migración atendiendo al tipo de servicio y monto de la operación.



**Héctor Ábrego Pérez**

Director General Adjunto de Desarrollo e Innovación de Canales

“Se inició la transformación bajo el concepto de multicanalidad, con el objetivo de ofrecer una experiencia de marca completa a los clientes en los canales de contacto.”

Incrementamos los establecimientos de corresponsales Banorte en un

**29.43%**

Contamos con una red de 7,425 cajeros automáticos, a través de los cuales atendemos diversos tipos de operaciones



> Banca

# Preferente

Un servicio diferenciado para cada segmento de clientes: esto ofrece hoy Ixe, la Banca Preferente de Banorte.

G4-4, G4-8

## > Banca Preferente

### Desempeño 2015

Organización, procesos y desarrollo de una plataforma tecnológica común se han conjuntado para evolucionar a Ixe, la Banca Preferente de Banorte, enfocada en ofrecer a nuestros clientes preferentes el servicio diferenciado que esperan de nosotros. Con ello demostramos cómo un proyecto extremadamente complejo puede llevarse a cabo en el corto plazo mediante el esfuerzo colaborativo de prácticamente todas las áreas del grupo financiero.

Durante el año se llevó a cabo la unificación de Banorte e Ixe: de ser dos bancos, cada uno con sus plataformas y segmentos de clientes, a partir de octubre todos los clientes con el perfil, sin importar si su origen fue Ixe o Banorte, forman parte de la oferta de valor para clientes preferentes. Somos un solo banco, con segmentos de banca, cada uno de ellos con modelos de servicio diferenciados que se adecuan a las necesidades financieras de nuestros clientes.

Gracias a la inversión realizada en el programa de transformación Sumando, tenemos la información a nivel de cada uno de nuestros clientes, lo que permite darles un servicio personalizado. Como parte del modelo de la Banca Preferente el cliente tiene asignado un ejecutivo de relación lo cual hace posible brindarle la atención que merece. Para apoyar al ejecutivo de relación, el grupo ha desarrollado una serie de herramientas únicas en el mercado.

De igual forma les brindamos a nuestros clientes un centro de contacto preferente con agentes telefónicos especializados y asesores de servicio en cada Centro Preferente Ixe, que los apoyan en la solución de cualquier problema.

Cerramos 2015 con 79 Centros Preferentes Ixe. En ellos, nuestros clientes pueden realizar sus operaciones bancarias sin filas y con tiempos de respuesta ágiles, en un entorno diseñado para proporcionar comodidad y privacidad.

### Perspectivas 2016

En 2016 llegaremos a 110 Centros Preferentes Ixe con más de 500 ejecutivos de relación preferente, lo cual nos da una cobertura nacional de atención.

En resumen, nuestro objetivo es que Ixe, la Banca Preferente de Banorte, sea la mejor Banca Preferente de México, escuchando las necesidades de nuestros clientes y adecuando la oferta de valor en ese sentido.



**Javier Salgado Muñoz**

Director General Adjunto de Banca Preferente

“ Gracias a la inversión realizada en el programa de transformación Sumando, tenemos la información a nivel de cada uno de nuestros clientes, lo que permite darles un servicio personalizado.”

**79**  
Centros Preferentes Ixe

Nuestros clientes preferentes pueden realizar sus operaciones bancarias

**sin filas** y con tiempos de respuesta ágiles

› Banca

## Patrimonial y Privada

Reforzar los procesos normativos y regulatorios y ofrecer más servicios digitalizados nos dan un enorme potencial de cara a nuestros clientes.

G4-4, G4-8

## > Banca Patrimonial y Privada

### Desempeño 2015

2015 fue un año muy complicado debido principalmente a dos factores: gran volatilidad en los mercados y tasas de interés en mínimos históricos, lo cual significó una gran labor para retener los activos. En términos netos, no se registraron cambios en los activos, aunque sí un gran dinamismo en los flujos, ya que algunos inversionistas aprovecharon las oportunidades en el mercado derivadas de la volatilidad mientras que otros prefirieron tomar posiciones más conservadoras y cambiar sus activos a inversiones alternativas, como bienes raíces, que nosotros no manejamos.

Debido a lo anterior, hemos adoptado la estrategia de migrar productos de elevada volatilidad a sociedades de inversión, que actualmente representan 50% de los ingresos del área y casi la tercera parte de los activos de Banca Patrimonial y Privada. Esta estrategia tiene la ventaja de que los activos son manejados por profesionales expertos en el tema, que pueden darle seguimiento puntual a estas operaciones, además de que tanto el portafolio como los riesgos se diversifican. Con ello, los asesores disponen de más tiempo para prospectar y captar más activos. La estrategia ha funcionado muy bien, ya que los clientes se percataron de las ventajas de evitar inversiones en emisoras con problemas financieros graves.

Otro tema relevante del año fue el impacto de los cambios en la legislación en productos que antes eran muy fuertes, como Banorte - Ixe Securities. Ahora, a los clientes de Banca Patrimonial y Privada que tengan inversiones fuera de México los atienden asesores desde Estados Unidos, lo cual ha afectado negativamente el negocio y eventualmente podría convertir a la banca privada en una banca de gestión.

Derivado de estos cambios en la legislación, hemos reforzado todos los procesos normativos y regulatorios de la Institución con

más servicios digitalizados que evitan fraudes tanto internos como externos. Hemos diseñado un proceso estricto que consiste en solicitar a los clientes un correo especial para recibir únicamente documentos normativos y regulatorios, tales como estados de cuenta y confirmación de instrucciones. Esto le garantiza al cliente que velamos por su seguridad y nosotros tenemos la constancia de que el cliente efectivamente revisó los documentos enviados.

Por otra parte, el programa Sumando nos ha permitido continuar evolucionando para brindar una mejor atención a clientes que, por su perfil, son susceptibles de obtener un esquema de servicio diferenciado trasladándoles de Banca Personal a Banca Preferente y a Banca Patrimonial y Privada.

En Banorte tenemos un potencial enorme de clientes que podrían representar una rentabilidad interesante si se les atiende adecuadamente y se les ofrecen mejores rendimientos sin incurrir en riesgos. Queremos enfocarnos en estos clientes de entre \$5 y \$100 millones de pesos que no han sido captados por instituciones extranjeras, pero representan una gran área de oportunidad.

### Perspectivas 2016

Seguiremos trabajando en fortalecer los procesos normativos y regulatorios, así como en los fundamentos para implementar el modelo de negocios de gestión de cartera. Asimismo, impulsaremos las sociedades de inversión como un producto que le permitirá a nuestros clientes obtener mayores rendimientos y, a Banorte, una mayor rentabilidad. Sería interesante incursionar en inversiones alternativas, como un fondo de bienes raíces, una FIBRA privada, private equity, aunque se trata de un tema complejo que implica temas jurídicos y legales, y por ahora no disponemos de las herramientas para hacerlo.



**Luis Pietrini Sheridan**

Director General Adjunto de Banca Patrimonial y Privada

“ Hemos adoptado la estrategia de migrar productos de elevada volatilidad a sociedades de inversión, que actualmente representan 50% de los ingresos del área y casi la tercera parte de los activos de Banca Patrimonial y Privada.”

En cuanto a seguridad, modificaremos las herramientas para tener mejores controles de alarmas y detectar cualquier operación inusual.

Otro tema relevante para el próximo año será el cambio de imagen de Banca Patrimonial y Privada, que tendrá al elemento gráfico de la brújula, nuestro logotipo, como hilo conductor. Más allá del mero cambio físico de papelería y oficinas, esto significa un nuevo concepto, que queremos implementar lo antes posible.

**El programa Sumando nos ha permitido brindar una mejor atención a clientes a través de un esquema de servicio diferenciado en nuestra Banca Patrimonial y Privada**



## > Banca

# PyME

Entrega de soluciones innovadoras de productos y servicios financieros acordes con las necesidades de financiamiento, administración de flujos de efectivo, inversión y transaccionalidad de cada pequeña y mediana empresa.

G4-4, G4-8

## > Banca PyME

### Desempeño 2015

Para Banca PyME, 2015 ha sido un año de logros importantes, gracias a diversos proyectos que se pusieron en marcha. Uno de los principales fue el proyecto de carterización, que consistió en poner bajo la gestión de ejecutivos especializados el 70% de la cartera lo cual deriva en una mejor gestión y control.

Asimismo, se lanzó el programa de renovaciones automáticas para Créditos Revolventes PyME, el cual facilita tanto al ejecutivo como al cliente renovar las líneas de crédito, mejorando tiempos de respuesta y disminuyendo el riesgo de incurrir en cartera vencida.

La captación registró un fuerte crecimiento –21% anual– debido al enfoque actual de los ejecutivos en atender al cliente de manera integral, a la adquisición de nuevos clientes y al incremento en saldos promedio.

Este año proporcionamos soluciones de servicios financieros a más de 430 mil PyMEs en todo el país, con financiamiento superior a \$41 mil millones de pesos y captación en vista y plazo por más de \$86 mil millones de pesos.

Mejoramos también nuestra propuesta de valor con diversas estrategias, entre las que destacan las siguientes:

- Créditos preaprobados para personas morales, que resultó ser una de las campañas más exitosas, logrando aceptación del 19% de clientes invitados.
- Programa de crédito preaprobado para tarjeta Empuje Negocios, mejorando la calidad de crédito y tiempos de respuesta en originación. La rentabilidad de este producto ha mejorado notoriamente, alcanzando un ROE superior a 40%.
- Pagaré altos rendimientos para personas morales, que ofrece mejores rendimientos en inversión a plazo, resultando muy atractivo para las PyMEs.

Asimismo se ofrecieron programas de apoyo para reactivación económica en regiones específicas del país, algunas con problemas de inseguridad; de esta manera impulsamos el desarrollo de las comunidades locales.

Para mayor detalle sobre cuáles fueron los programas de reactivación económica, consulte la sección **Capital Social**.

Brindar a las PyMEs una atención integral y ofrecer las soluciones que requieren –captación, crédito, seguros, TPV, internet, nómina, entre otros– nos permitió no sólo alcanzar un crecimiento extraordinario en la captación, se refleja además en el índice de venta cruzada a las PyMEs Banorte, que asciende a 3.7 productos por cliente.

Sin duda, otro de los grandes logros de la Banca PyME de Banorte en 2015 fue la labor que se realizó para mejorar la calidad del portafolio, observando una mejoría contundente en las nuevas cosechas del portafolio, lo que nos pone en el camino adecuado para impulsar el crecimiento del portafolio de crédito a las PyMEs.

### Perspectivas 2016

Impulsaremos el crecimiento de crédito con mayor dinamismo, incrementando la penetración en nuestra base de clientes y en la atracción de nuevos clientes a través de productos más flexibles, mejorando nuestros niveles de servicio y reduciendo drásticamente los tiempos de respuesta.

Fortaleceremos el modelo de distribución por medio del escalamiento de nuestra red de sucursales, en combinación con la fuerza de ventas, dirigiendo la estrategia comercial a través de herramientas de gestión y seguimiento comercial de vanguardia.

Promoveremos nuestra oferta y atención en el segmento de crédito de entre \$10 y \$20 millones de pesos, donde observamos oportunidades de crecimiento.



**Carlos Zambrano  
Elizondo**

Director General Adjunto  
de Banca PyME

“Uno de los proyectos principales del año fue el de carterización, que deriva en una mejor gestión y control.”

Impulsaremos nuestra propuesta de valor con soluciones innovadoras segmentadas acordes a las necesidades de nuestras PyMEs para seguir impulsando la venta cruzada y lealtad de nuestros clientes.

La venta cruzada  
a PyMEs Banorte  
asciende a  
**3.7**  
productos  
por cliente

Proporcionamos  
soluciones  
de servicios  
financieros a  
más de 430 mil  
PyMEs en todo  
el país



> Banca

## Empresarial

Soluciones integradas para clientes empresariales a través de diversos tipos de financiamiento especializado.

G4-4, G4-8

## > Banca Empresarial

### Banca Empresarial

#### Desempeño 2015

2015 fue un año importante para la Banca Empresarial, teniendo como objetivo el desarrollo de nuestros clientes. La cartera de crédito creció anualmente el 12%, cifra significativamente mayor a lo logrado en los últimos dos años. Asimismo se establecieron las bases para desarrollar un plan estratégico que impulsará a Banorte a posicionarse como uno de los principales jugadores en este segmento de clientes. El plan contempla, además de un reforzamiento en la estructura de personal, mejoras en todas las etapas del proceso de otorgamiento de crédito, con el fin principal de brindarles a nuestros clientes una pronta respuesta a sus necesidades de financiamiento.

#### Perspectivas 2016

2016 será el año inicial en el despegue de la Banca Empresarial. Habiendo reforzado nuestro modelo de atención y aprovechando las mejoras en nuestros procesos internos, tendremos una mayor capacidad de respuesta y una significativa mejora en la atención a nuestros clientes. Estas son las bases para que, en sintonía con la estrategia "20/20, Visión Perfecta" logremos duplicar el tamaño de los activos en este segmento de clientes para el año 2020. Asimismo reforzaremos las sinergias logradas con las bancas Transaccional, Internacional, Agropecuaria y de Financiamiento Estructurado para seguir ofreciendo productos y servicios integrales que den el valor agregado que buscan nuestros clientes para el logro de sus objetivos.



**Víctor Antonio  
Roldán Ferrer**

Director General Adjunto  
de Banca Empresarial

“2015 fue un año importante para la Banca Empresarial, teniendo como objetivo el desarrollo de nuestros clientes.”

La cartera de crédito creció anualmente el **12%** cifra significativamente más elevada de lo logrado en los últimos dos años

Se establecieron las bases para desarrollar un plan estratégico que impulsará a Banorte a posicionarse como uno de los principales jugadores en el segmento



**Osvaldo Brondo  
Menchaca**

Director General Adjunto  
de Bancas Especializadas

“Grupo Financiero Banorte ofrece una gama completa de servicios financieros requeridos por cualquier productor.”

### Banca Agropecuaria

#### Desempeño 2015 y perspectivas 2016

El financiamiento al campo mexicano sigue siendo una de las prioridades en Grupo Financiero Banorte. Con equipos de trabajo dedicados y distribuidos en las diferentes regiones agrícolas de México, así como una continua actualización de los programas agropecuarios (Fega-Fonaga, Granos, Pecuario, etc.), oportunamente las necesidades del sector. Grupo Financiero Banorte mediante sus filiales Banco, Arrendadora y Factoraje y Almacenadora, ofrecen una gama completa de servicios financieros requeridos por cualquier productor. En lo que va del año 2016, las operaciones que sobresalen son las dirigidas al sector pecuario, con un gran dinamismo, con una derrama superior a los \$2,300 millones de pesos, así como al sector hortofrutícola por \$1,670 millones de pesos y para el ciclo otoño-invierno 2015-2016 (principalmente granos y otras actividades) por \$1,398 millones de pesos.



› Banca

# Corporativa

Ofrecemos asesoría especializada y servicios para impulsar el crecimiento de las empresas.

G4-4, G4-8

## > Banca Corporativa

### Desempeño 2015

La Banca Corporativa tuvo un buen desempeño durante 2015, en el cual continuamos fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes a través de diferentes productos y servicios desarrollando soluciones a sus necesidades de crédito, inversiones, financiamiento estructurado, comercio internacional, banca de inversión y banca transaccional.

El portafolio de crédito creció 9% en 2015 a pesar de múltiples prepagos de clientes corporativos que buscaron adelantarse al ya esperado incremento en tasas. En el portafolio inmobiliario y comercial también recibimos prepagos dado que algunos de nuestros clientes continuaron aprovechando las valuaciones atractivas pagadas por las FIBRAS, Fideicomiso de Bienes Raíces. Sin embargo, sostuvimos un crecimiento muy interesante en los portafolios de infraestructura, hotelería, consumo y energías renovables.

### Perspectivas 2016

En 2016 continuaremos fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes, intentando construir soluciones financieras integrales. Buscaremos seguir construyendo un grado de especialización sectorial para atender mejor a nuestros clientes. En este sentido, durante 2016 formaremos un equipo enfocado en atender al sector de Energía e Infraestructura, lo que nos permitirá estar preparados para las múltiples oportunidades que esperamos en estos sectores en los siguientes años.



**René Pimentel Ibarrola**

Director General Adjunto de Banca Corporativa e Instituciones Financieras

“Continuamos fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes a través de diferentes productos y servicios.”

Cartera de crédito corporativo

**9%** de incremento respecto al año anterior

Sostuvimos un crecimiento muy interesante en los portafolios de infraestructura, hotelería, consumo y energías renovables



## > Banca

# de Gobierno

Brindamos servicios bancarios, financieros y de asesoría integral a los gobiernos federal y estatal para desarrollar los grandes proyectos que transformarán a México.

G4-4, G4-8

## > Banca de Gobierno

### Banca de Gobierno Federal

#### Desempeño 2015

2015 fue un año de consolidación como área, en la que contamos con cuatro direcciones, cada una encargada de atender a un sector del Gobierno Federal: Energía e Infraestructura, Salud y Educación, Social y Gobierno de la Ciudad de México y Central, donde se incluyen secretarías de estado y poderes legislativo y judicial.

Mantuvimos el liderazgo en el otorgamiento de crédito al sector público federal, consolidando nuestra participación con un crecimiento en el año del 37%. Con este incremento llegamos a la cifra planeada originalmente para el cierre de 2017.

Debido a la importante sinergia en el ámbito interno con las bancas Mayorista y Minorista, así como con las áreas de operación y producto, crecimos la relación integral con nuestros clientes; los servicios y productos de cash management se incrementaron en un 10.5%, las nóminas en 8.6% llegando a 1'306,605 nominahabientes, y los créditos personales en un 18%.

Por cuanto al tema de energía, resultó un año complicado. La caída en el precio del petróleo obligó a Pemex a recortar gastos y lograr acuerdos con el sindicato, lo que le permitió disminuir la carga administrativa, acelerar y fortalecer la implementación de la reforma energética aunque, al mismo tiempo reducir sus flujos, lo que motivó nuevas áreas de oportunidad. Durante el año apoyamos a los grandes proveedores de Pemex con el financiamiento de cuentas por cobrar de la paraestatal, fortaleciendo una relación muy sólida con ellos que derivó en una derrama importante de recursos a las economías locales. Con ello se contribuyó al desarrollo de las comunidades y centros de trabajo en donde se concentra la actividad petrolera del país.

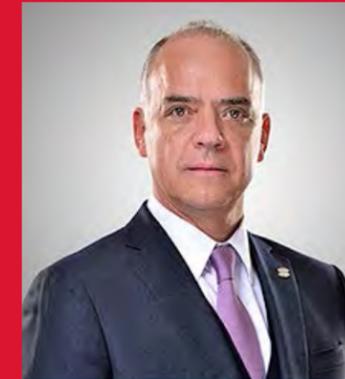
En el Sector Educación, los efectos de la reforma han sido fundamentales, ya que al haber centralizado el gobierno los flujos que se transferían directamente a los estados, concentró el pago de nóminas bajo el esquema de cuenta única de la Tesorería de la Federación. Esto significa que el sueldo de los maestros se paga directamente desde la TESOFE a una tarjeta o cuenta bancaria, lo cual abre la oportunidad de una vinculación estrecha entre la Banca de Gobierno Federal y la Estatal, permitiendo la captación de cuentas de muchos maestros a nivel nacional como clientes.

Del Sector Salud, la nómina electrónica con el IMSS, ISSSTE y los hospitales nos consolida con la tercera parte del mercado, permitiéndonos ser de los bancos principales en el otorgamiento de este servicio, con una oferta claramente diferenciada.

Con el instituto de vivienda para los empleados del sector público, se trabajó en un esquema para fondar la generación y colocación de hipotecas para el primer trimestre del 2016, con lo cual fomentaremos un círculo virtuoso que permitirá generar bienestar a los empleados y sus familias, reforzando nuestra actuación como empresa socialmente responsable al impulsar el empleo y la vivienda, lo cual conlleva un efecto multiplicador muy importante.

En infraestructura, participamos para apoyar las asociaciones público-privadas en gasoductos, autopistas, centros de readaptación y vivienda, entre otros.

En el sector social y gobierno de la Ciudad de México, participamos en la distribución de los apoyos sociales, como son adultos mayores, Procampo, Niños Talento, Prepa Sí, entre otros, con más de 2.5 millones de movimientos a los destinatarios.



**Jorge de la Vega  
Grajales**

Director General Adjunto de  
Banca de Gobierno Federal

“Éste fue un año de consolidación como área, en la que contamos con cuatro direcciones, cada una encargada de atender a un sector del Gobierno Federal.”

En crédito  
al sector  
público federal  
alcanzamos un  
crecimiento de  
**37%**  
respecto al  
año anterior

Las nóminas se  
incrementaron en  
**8.6%**,  
llegando a  
1,306,605  
nominahabientes

G4-4, G4-8

## Perspectivas para 2016

Los ajustes y cambios en las premisas del Gobierno Federal nos impactan de manera directa: presupuesto base 0, que implica grandes oportunidades de eficiencia en el sector, pero menos flotante; un recorte de más de \$220 mil millones de pesos en el presupuesto del próximo año, lo que propiciará una mayor competencia del sistema financiero por los escasos recursos; la disposición legal de que todas las cuentas deben ser productivas, lo cual impulsará también la competencia pero encarece la captación, y el control de la Tesorería de la Federación en la derrama de recursos, principalmente en el pago de nóminas y proveedores. Esto constituye sin duda un verdadero reto para toda la Banca.

Nuestra estrategia principal se basará en el fortalecimiento y la consolidación de nuestras relaciones con el sector público, reforzando la rentabilidad de los servicios y apoyos al sector. El desarrollo de nuevas tecnologías y medios de entrega son prioritarios para ser más eficientes y dar un mejor servicio a nuestros clientes y al personal que labora para ellos.

Dado que somos un banco mexicano, contamos con una afinidad única con el gobierno federal, que nos posicionan como una opción altamente competitiva para el otorgamiento de servicios financieros en nuestro país, ventaja que seguiremos consolidado día con día.

## Banca de Gobierno de Estados y Municipios

### Desempeño 2015

Banca de Gobierno de Estados y Municipios se caracteriza por ser una banca de relación, con una enorme cercanía a los clientes, lo que ofrece ventajas competitivas importantes para atender a los gobiernos con los servicios y productos que necesitan.

Cuando atendemos a un gobierno estatal o municipal, buscamos ofrecer un servicio integral en cuatro grandes ejes: diagnóstico del panorama general de finanzas públicas; financiamiento acorde a los proyectos de inversión pública que requieren; atención a los trabajadores para una

nómina con acceso a beneficios especiales y finalmente el manejo de su tesorería con tecnología robusta y que opera en tiempo real.

Durante 2015, hemos trabajado con los gobiernos estatales y municipales para mejorar las condiciones de sus financiamientos, a través de una mejor tasa de interés, un plan de pagos adecuado y coberturas de tasa de largo plazo. Estas iniciativas les han permitido ahorros y liberación de flujo a los gobiernos, lo que se ha traducido en concretar más y mejores proyectos de inversión pública, que en última instancia han generado un impacto positivo en la calidad de vida de los mexicanos.

Asimismo, tuvimos la oportunidad de brindar asesoría a algunos estados, mediante un diagnóstico financiero que les permitiera detectar áreas de oportunidad en su recaudación de ingresos propios y apoyarlos a través de la bancarización de sus recursos.

Ser el grupo financiero mexicano nos permite ofrecer tiempos de respuesta ágiles y al mismo tiempo tener una relación muy estrecha con todos los estados y municipios de la República, al saber de sus necesidades, los retos y las oportunidades que existen.

## Perspectivas para 2016

Tenemos grandes retos y oportunidades para 2016. En primer lugar, con la nueva Ley de Disciplina Financiera que regula el financiamiento de estados y municipios, buscaremos apoyar a los gobiernos en mejorar las condiciones de sus financiamientos, a través de una oferta integral, más aun siendo el banco líder en este sector.

En segundo lugar, trabajaremos para conservar lo que hemos logrado en los últimos dos años; Banorte al día de hoy brinda el servicio de nómina al 40% de los empleados de gobiernos estatales y municipales. Para conservar esta posición buscaremos maximizar la oferta de valor siempre con un enfoque en el cliente.

En tercer lugar, buscamos incrementar nuestra relación con algunos estados y sobre todo municipios donde la penetración de nuestros servicios es muy baja a través de ofertas diferenciadas en financiamiento, manejo de tesorería y servicios de nómina con preferencias.

Nuestra meta es apoyar a los gobiernos estatales y municipales con los servicios y productos que atiendan sus necesidades de finanzas públicas.



**David Salazar Vite**

Director General Adjunto de Banca de Estados y Municipios

“Banca de Gobierno de Estados y Municipios es una banca de relación, con una enorme cercanía a los clientes.”

Brindamos el servicio de nómina al **40%** de los empleados estatales y municipales

Ser el grupo financiero mexicano nos permite ofrecer tiempos de respuesta ágiles



> Banca

# Internacional

Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios especializados para atender sus necesidades internacionales y de comercio exterior.

G4-4, G4-8

## > Banca Internacional

### Desempeño 2015

Fue un año de grandes satisfacciones para la banca internacional de Banorte, en México nuestros clientes con necesidades de servicios internacionales y de comercio exterior contaron con un esquema de atención a través de ejecutivos especializados que nos permitió brindar un mejor servicio logrando un crecimiento mayor al 65% en el negocio de comercio exterior, esto nos ha permitido fortalecer nuestra relación de negocios con nuestros clientes en sus necesidades Internacionales. Adicionalmente nuestros acuerdos estratégicos con instituciones financieras en el extranjero permitieron ofrecer un universo de soluciones y servicios financieros tanto en México como en el extranjero. Por otro lado la iniciativa del International Desk ha tenido una respuesta positiva, ya contamos con más de 130 empresas extranjeras a las cuales apoyamos a través de las diversas Bancas de Banorte.

### Uniteller

En Estados Unidos, nuestra remesadora continuó con fuertes crecimientos, logrando procesar 9.7 millones de transacciones a través de nuestra red de pagadores con más de 30 mil puntos de pago en todo Latinoamérica. Durante el año 2015 se implementó la plataforma digital para enviar remesas por internet y celular, así como una tarjeta de prepago, con lo que se mejoró la accesibilidad y se logró una reducción en el costo por envío, lo cual sin duda responde a nuestra meta de ampliar los beneficios de nuestros servicios al mayor número de mexicanos a través de diferentes canales.

### Banorte-Ixe Securities

Para nuestra casa de bolsa establecida en Nueva York fue un año de retos dado el entorno regulatorio en Estados Unidos, sin embargo uno de los principales logros fue implementar el nuevo modelo de operación que derivó en una mejor atención por parte de nuestros especialistas hacia nuestra base de clientes ofreciendo una gama de alternativas de inversión.

### Inter National Bank

Nuestro banco en Texas tuvo resultados positivos logrando un crecimiento del 12% en utilidad neta, esto derivado de una mayor colocación de cartera y un menor costo de fondeo. La calidad de los activos clasificados ha ido mejorando los últimos años siendo mejor que el promedio de los competidores nacionales y de distrito, así mismo los indicadores de capital permanecen sólidos.

### Perspectivas 2016

- Ampliar la oferta de productos de comercio exterior y programas de financiamiento, apoyándonos en inversión en tecnología.
- Incrementar el envío de remesas principalmente a través de nuevos corredores y de canales digitales.
- Mejorar el posicionamiento del Inter National Bank en el mercado y continuar con el crecimiento y generación de valor hacia nuestros clientes y accionistas.



**Ricardo Velázquez Rodríguez**

Director General Adjunto de Banca Internacional

“International Desk representa una gran ventana de oportunidad para apoyar a las empresas que invierten en México.”

Uniteller ofrece, a través de nuestra red de pagadores, más de **30 mil** puntos en Latinoamérica

Contamos con un equipo de especialistas en comercio exterior para atender a nuestros clientes



› Banca

# Ahorro y Previsión

La estrategia multirramo y multicanal, base de nuestra transformación y crecimiento.

G4-4, G4-8

## > Banca **Ahorro y Previsión**

### Desempeño 2015

#### Seguros

En la empresa de Seguros, continuamos ofreciendo servicios de protección y previsión en los ramos de vida, gastos médicos, autos y daños. Brindamos estos servicios a través de los canales de distribución del grupo financiero —Banca Seguros—, así como mediante el canal tradicional, integrado por agentes y corredores. De igual manera participamos en licitaciones a nivel federal, estatal y municipal.

Con la finalidad de fomentar la venta cruzada, robustecimos la oferta de valor por segmento y canal como parte del proceso de transformación de GFNorte hacia una banca centrada en el cliente.

Continuamos con la estrategia multirramo y multicanal, la cual nos ha permitido un crecimiento rentable, con un índice combinado de 75%, uno de los mejores con respecto al mercado, y un crecimiento en el resultado neto de 26%, posicionándonos como la tercera aseguradora con mayores utilidades de la industria.

#### Afore

Somos la administradora de fondos para el retiro más grande de México con una participación de 24 centavos de cada peso de los trabajadores en el país.

Buscando generar valor para nuestros clientes, continuamos fortaleciendo nuestra infraestructura y niveles de servicio. Además, fomentamos su ahorro voluntario enfatizándolo como el mejor instrumento de ahorro con beneficios fiscales y una importante herramienta para alcanzar una mejor pensión.

La Afore representa aproximadamente el 30% de los activos administrados por GFNorte, así como la aportación de 7% de las utilidades del grupo. Debido a nuestras prácticas sanas de gobierno corporativo, el desarrollo de nuestros sistemas de inversión y una sólida base de profesionistas en inversiones, la empresa está clasificada como una de las de mayor cumplimiento y diversificación del régimen de inversión en el sistema de administradoras de fondos para el retiro.

#### Pensiones

2015 fue un año de retos derivado de un decrecimiento del mercado, pero a la vez de logros importantes, pues continuamos siendo líderes en participación de clientes atraídos —este año captamos 42% de nuevos clientes— y segundo lugar en monto constitutivo atraído, con 36.8% de participación de mercado.

Seguimos fortaleciendo la relación con nuestros clientes, impulsando la venta cruzada a través de la colocación de créditos: 65% de nuestros clientes ya cuentan con algún crédito y el porcentaje es superior al 40% en la colocación a la cartera de nuevos clientes. Asimismo, implementamos la venta de seguros con ahorro para complementar la oferta a nuestros pensionados.

Entre los beneficios más importantes que ofrecemos a nuestros clientes se encuentra Firma de Voz Banorte, un sistema de verificación de supervivencia que utiliza tecnología biométrica para el reconocimiento de voz. Actualmente, 79% de las pólizas —esto es, 60 mil pensionados— ya cuentan con este servicio.



**Fernando Solís Soberón**

Director General  
de Banca Ahorro y Previsión

“Somos la administradora de fondos para el retiro más grande de México con una participación de 24 centavos de cada peso de los trabajadores en el país.”

Seguros Banorte  
aportó

**\$2,210**  
mdp de  
utilidad neta

Afore XXI Banorte  
generó

**\$1,220**  
mdp de  
utilidad neta

El ROE de Pensiones Banorte sigue siendo el segundo más alto de la industria. Asimismo, por segundo año consecutivo obtuvimos la calificación AAA por parte de Fitch Ratings. En cuanto a las nuevas reservas que dicta la Circular Única, las hemos cubierto con capital y aun así los dividendos del año registraron \$150 millones de pesos.

### Perspectivas 2016

En la empresa de Seguros, tenemos importantes oportunidades de crecimiento, gracias a la adecuación del portafolio de productos de crédito y de captación. En este sentido, la segmentación de clientes, derivada del programa de transformación, nos permitirá seguir diseñando productos y canales de distribución acordes.

Para Afore, al participar en un mercado de precio controlado, el reto es mantener los costos más bajos de operación aprovechando nuestra escala para seguir generando valor a nuestros clientes y accionistas, así como el desafío de promover activamente el ahorro voluntario.

En Pensiones Banorte continuaremos siendo líderes en la creación de valor de la industria, incrementando la eficiencia de las operaciones al tiempo que mejoramos la oferta de valor a través de un mejor servicio y mayores beneficios a nuestros pensionados.



Pensiones Banorte aportó

**\$402**  
mdp de  
utilidad neta

---

Sector Banca de Ahorro y Previsión contribuyó con el

**22%**  
de utilidad neta

---



› Arrendadora,  
Almacenadora  
**y Factoraje**

Un crecimiento gradual y sostenido en estos negocios es el resultado de decisiones acertadas que representan una ventaja competitiva.

G4-4, G4-8

## > Almacenadora, Arrendadora y Factoraje

### Desempeño 2015

Durante 2015, Arrendadora y Factor Banorte alcanzó una utilidad antes de ISR de \$826 millones de pesos, aumentando un 17% con respecto al año anterior, debido principalmente al incremento de los ingresos de intereses netos e ingresos no financieros. El ROE se ubicó en 14% y se mantuvo un portafolio sano con un índice de cartera vencida del 0.8%. Por su parte Almacenadora alcanzó una utilidad neta de \$31 millones de pesos.

Arrendadora y Factor Banorte mantiene el primer lugar en el mercado como SOFOM de acuerdo con las estadísticas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

#### Arrendamiento

2015 fue un excelente año para el arrendamiento con incrementos del 16% en el portafolio. Reaccionamos a la demanda del mercado con alto nivel de servicio con empresas mundiales de primer nivel que se sienten atraídas por nuestros servicios.

#### Almacenadora

Proporciona servicios de manejo y administración de mercancías nacionales o de importación, así como de emisión de certificados de depósito y bonos de prenda utilizados para garantizar créditos

prendarios, comprobación de existencias y comercialización de inventarios. A diciembre de 2015, Almacenadora Banorte se posicionó en el tercer lugar en utilidades del sector almacenador, de acuerdo con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

#### Factoraje

Aunque 2015 fue un año de baja demanda, nos mantuvimos como líderes en el sector. Poder ofrecer nuestros servicios mediante un portal propio nos permite tener una ventaja competitiva en el mercado del factoraje al ofrecer una atención inmediata y eficiente.

### Perspectivas 2016

Se trabajará de forma intensa para lograr incrementar nuestro portafolio de arrendamiento y factoraje en un 10%, y elevar nuestro ROE a 15%. Buscaremos complementar nuestro portafolio de arrendamiento con nuevas modalidades que den servicio a los corredores industriales en crecimiento, como el de la zona del Bajío, que cuenta con nutrida participación de empresas japonesas dedicadas al sector automotriz.

Buscaremos incrementar la participación en el mercado mediante el establecimiento de instalaciones en otras zonas de la República y la interacción de negocio con otras bancas de Grupo Financiero Banorte.



**Gerardo Zamora Náñez**

Director General Adjunto de Banca Transaccional, Arrendadora y Factoraje

“ En Arrendadora y Factor Banorte mantenemos el primer lugar en el mercado como SOFOM. Almacenadora se posicionó en el tercer lugar por utilidades del sector.”

Arrendadora y Factor Banorte alcanzó una utilidad neta de **\$571 mdp**

Almacenadora Banorte generó **\$31 mdp** de utilidad neta

G4-35, G4-37, G4-42, G4-45, G4-46

## > Gobierno Corporativo

Una de las bases fundamentales de GFNorte es la solidez de su Gobierno Corporativo, elemento clave en la estrategia para crear valor en la Sociedad y para salvaguardar los intereses de los accionistas. El Gobierno Corporativo tiene entre sus funciones proporcionar los elementos necesarios para que los órganos de gobierno funcionen de manera eficaz y eficiente, reflejándose directamente en la transparencia de la toma de decisiones.

El Consejo de Administración es el órgano colegiado encargado de, entre otros, establecer las estrategias generales del Grupo Financiero, así como las estrategias generales para la gestión, conducción y ejecución del negocio de la sociedad, las entidades financieras, y subcontroladoras, así como vigilar la gestión y conducción de las mismas.

En GFNorte se han establecido diversos comités de apoyo que asisten al Consejo de Administración en el cumplimiento de sus funciones, tales como el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el Comité de Políticas de Riesgo, el Comité de Recursos Humanos y el Comité de Nominaciones, los cuales están integrados por miembros del Consejo de Administración y, algunos de ellos, con funcionarios de la propia Institución. Es responsabilidad del Consejo de Administración autorizar los estatutos de los comités y evaluar su gestión con periodicidad anual.

Adicionalmente, se han constituido y continúan operando exitosamente los Consejos Regionales, los cuales fungen como órganos de consulta y asesoría al Presidente del Consejo de Administración sobre temas de relevancia a nivel local.

GFNorte cuenta con un Consejo de Administración, integrado por 15 miembros propietarios, 11 de ellos independientes. De igual forma, cada miembro propietario cuenta con un suplente, resultando en un total de 27 hombres y 3 mujeres, cuyo rango de edad fluctúa entre los 31 y los 86 años.

El licenciado Carlos Hank González, quien no ocupa ningún cargo como funcionario de GFNorte, es el Presidente del Consejo de Administración. A su vez, las personas que integran dicho Consejo son evaluadas previamente por la Asamblea de Accionistas, con base en las siguientes características: tener reconocida prominencia en el ámbito de los negocios, de instituciones públicas o privadas o en la profesión que desempeñan; estar familiarizados con las principales regiones donde GFNorte lleva a cabo sus negocios; ser personas de reconocida integridad y honestidad, con historial crediticio satisfactorio, y tener la capacidad de ganarse la confianza de los propios accionistas, de los Consejeros y de la Alta Dirección; haber mostrado a lo largo de su trayectoria un juicio sano e independiente para los negocios; tener amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa, así como disponibilidad de tiempo para desempeñar su papel como Consejero y para participar en los Comités que el Consejo le solicite.

Durante cada sesión del Consejo de Administración, se asigna un espacio en la agenda para la revisión y la gestión de impactos, riesgos y oportunidades de índole económica, social y ambiental, lo cual es reportado directamente a la Presidencia del Consejo por la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social.

Por otra parte, el Consejo de Administración cuenta con procesos para asegurar que no existan conflictos de interés.

El análisis de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos económico, social y ambiental lo lleva a cabo la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social.

Por cuanto a las políticas de remuneración, las remuneraciones que perciben los miembros del Consejo de GFNorte son fijadas por la Asamblea de Accionistas en su sesión Ordinaria Anual que se lleva a cabo por durante los primeros cuatro meses de cada año. Hasta el momento, no hemos recibido ninguna solicitud de algún grupo de

interés para abordar el tema de retribución de los consejeros, aunque están abiertos los canales de comunicación en caso de que alguno desee presentar una solicitud de esta índole, la cual se tomará en cuenta en la agenda de la sesión del Consejo correspondiente.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Consejo de Administración sesiona trimestralmente y los distintos Comités de Apoyo llevan a cabo reuniones regulares, cuya periodicidad depende de las necesidades propias de cada uno.

En tanto como institución financiera listada en la Bolsa Mexicana de Valores así como en diversas bolsas internacionales, GFNorte cuenta con un procedimiento para notificar a dichas instituciones los eventos relevantes o críticos que deban notificarse a los accionistas o terceros interesados. Durante el año, no se registraron asuntos críticos que ameritaran dicha comunicación.



G4-34, G4-38, G4-LA12

## Consejo de Administración

### Consejeros Propietarios

Carlos Hank González	Presidente
Juan Antonio González Moreno	Propietario
David Villarreal Montemayor	Propietario
José Marcos Ramírez Miguel	Propietario
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente
Patricia Armendáriz Guerra	Propietario Independiente
Héctor Reyes-Retana y Dahl	Propietario Independiente
Juan Carlos Braniff Hierro	Propietario Independiente
Armando Garza Sada	Propietario Independiente
Alfredo Elías Ayub	Propietario Independiente
Adrián Sada Cueva	Propietario Independiente
Miguel Alemán Magnani	Propietario Independiente
Alejandro Burillo Azcárraga	Propietario Independiente
José Antonio Chedraui Eguía	Propietario Independiente
Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario Independiente

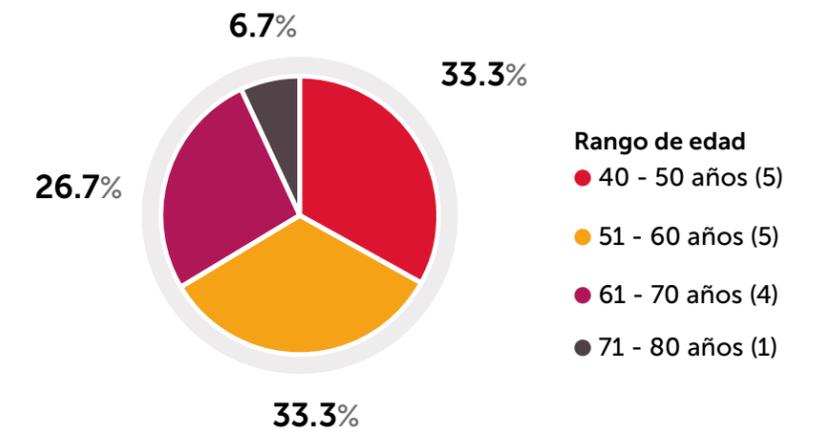
### Consejeros Suplentes

Graciela González Moreno	Suplente
Juan Antonio González Marcos	Suplente
José María Garza Treviño	Suplente Independiente
Robert William Chandler Edwards	Suplente Independiente
Alberto Halabe Hamui	Suplente Independiente
Roberto Kelleher Vales	Suplente Independiente
Manuel Aznar Nicolín	Suplente Independiente
Guillermo Mascareñas Milmo	Suplente Independiente
Ramón A. Leal Chapa	Suplente Independiente
Isaac Becker Kabacnik	Suplente Independiente
Eduardo Livas Cantú	Suplente Independiente
Lorenzo Lazo Margain	Suplente Independiente
Javier Braun Burillo	Suplente Independiente
Rafael Contreras Grosskelwing	Suplente Independiente
Guadalupe Phillips Margain	Suplente Independiente

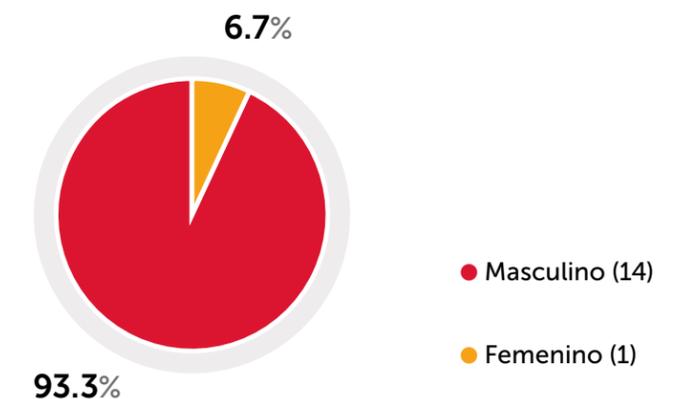
### Comisarios de Banorte

Carlos Alberto García Cardoso	Propietario
Fernando Nogueta Conde	Suplente

### Composición del Consejo de Administración por rango de edad



### Composición del Consejo de Administración por género



## Semblanza Consejeros



**Carlos Hank González (44 años)**

**Presidente**

### Antecedentes profesionales

En 1997 fue nombrado Director General de Interacciones Casa de Bolsa, en 1999 Director General de Banco Interacciones y en 2000 Director General de Grupo Financiero Interacciones (GFI). Al inicio del año 2003 se convirtió en Director General Adjunto de GFNorte y hacia finales del mismo año, regresó a la Dirección General de GFI para ubicarlo como un grupo financiero con alta rentabilidad, especializado en financiamiento a estados y municipios; encabezó una exitosa oferta pública en el año 2013, que consolidó a GFI como una empresa pública con creciente liquidez en el mercado bursátil. También fue nombrado en el año 2008 como Director General del Grupo Industrial Hermes, fundado en 1978, con diferentes líneas de negocios en infraestructura, energía, automotriz, transporte y a partir de 2013, turismo.

### Formación académica

Es Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por la Universidad Iberoamericana.

Miembro del Consejo de Administración desde: octubre del 2014



**Juan Antonio González Moreno (58 años)**

**Propietario**

### Antecedentes profesionales

Es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Gruma y Gimsa. Se ha desempeñado como Director General de Gruma Asia y Oceanía, Vicepresidente Senior de Proyectos Especiales de Gruma Corporation. Presidente del Consejo y Director General de CarAmigo Estados Unidos, Vicepresidente de las Regiones Central y Oriental de MissionFoods, Presidente y Vicepresidente de Ventas de Azteca Milling.

### Formación académica

Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Regiomontana, y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de San Diego California.

Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2004



**David Villarreal Montemayor (67 años)**

**Propietario**

### Antecedentes profesionales

Se desempeña como Director General y accionista mayoritario de Artefactos Laminados, S. A. de C.V. Actualmente, es presidente del Consejo de Administración y Director General Adjunto de Inmobiliaria Montevi, S.A. de C.V. y de Inmobiliaria Monyor, S.A. de C.V. Es Consejero Consultivo Regional de Banco Nacional de México, S.A. (Banamex) y Consejero Financiero y Desarrollador de Negocios en SISMEC, Sistemas Mexicanos, S.A. de C.V. Asimismo, se desempeñó como Subgerente de operaciones de 1972 a 1990 en Artefactos Laminados.

### Formación académica

Es Ingeniero Mecánico Electricista del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), cuenta con una Maestría en Ciencias de Controles Automáticos de la misma Institución, además de haber participado en el programa de Alta Dirección del Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE).

Miembro del Consejo de Administración desde: octubre de 1993



**José Marcos Ramírez Miguel (52 años)**

**Propietario**

### Antecedentes profesionales

Es Director General de GFNorte y Banco Mercantil del Norte, S.A., desde noviembre de 2014. Se desempeñó como Director General Corporativo y como Director General de Banca Mayorista de Banorte. Su experiencia laboral es esencialmente bancaria. Inició como consultor interdisciplinario en Peat Marwick Mexico y subsecuentemente ingresó al área de Ingeniería Financiera en Operadora de Bolsa. En 1989, fundó Finventia, destacando su participación en la emisión del primer eurobono privado, después de la reestructuración de la deuda pública mexicana. También trabajó en Banque Nationale de Paris y Banque Indosuez Mexico como trader del mercado mexicano. De 1993 a 1999 colaboró en Nacional Financiera, S.N.C. en el área de Banca de Desarrollo desempeñando diversos cargos directivos. Posteriormente, trabajó 11 años en Grupo Financiero Santander en donde se desempeñó como Director General de Finanzas, Director General de Banca Mayorista, Director General de Casa de Bolsa Santander y Vicepresidente Ejecutivo del Grupo. Asimismo, en 2007 fungió como Presidente de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles.

### Formación académica

Es Licenciado en Actuaría por la Universidad Anáhuac, cuenta con estudios de Posgrado en Finanzas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y una Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el E.S.A.D.E. en Barcelona.

Miembro del Consejo de Administración desde: julio del 2011



**Everardo Elizondo Almaguer (72 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Se desempeña como Profesor de la Cátedra de Finanzas Internacionales de la EGADE, Business School, ITESM. Ocupó la Dirección de Estudios Económicos del Grupo Industrial Alfa (hoy Grupo Alfa). Fundó la empresa de consultoría Index, Economía Aplicada, S.A. y fue Subgobernador del Banco de México. Fue fundador y primer director de la Escuela de Graduados de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

**Formación académica**

Es Licenciado en Economía por la Universidad de Nuevo León. Cuenta con una Maestría y es candidato al grado de Doctor en Economía, por la Universidad de Wisconsin-Madison.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2010**



**Patricia Armendáriz Guerra (60 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Actualmente, se desempeña como Directora General de Financiera Sustentable, Sociedad Financiera Popular dedicada al financiamiento de proyectos para microempresarios y es Socia Directora y Fundadora de Valores Financieros, empresa dedicada a asesorar sistemas bancarios. Se desempeñó como asesora del Secretario de Hacienda y Crédito Público, en cuya calidad coordinó los trabajos de negociación del Tratado de Libre Comercio en Servicios Financieros, posteriormente fue Vicepresidenta de Supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, asimismo, destaca su nombramiento como Directora Asociada del Banco de Pagos Internacionales, a cargo del análisis del impacto de Basilea II en mercados emergentes. Fue asesora del Presidente Vitalicio de GFNorte, Don Roberto González Barrera y Directora de Proyectos Especiales de la misma institución. Ha sido consultora internacional en crisis bancarias, profesora de Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y autora de numerosas publicaciones académicas y especializadas en Banca y Macroeconomía.

**Formación académica**

Es Actuaría Matemática de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y cuenta con una Maestría en Economía de la misma Institución, así como un Doctorado en Economía de la Universidad de Columbia en Nueva York.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2009**



**Héctor Reyes-Retana y Dahl (69 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Se desempeña como Consultor y Consejero Independiente. Actualmente es miembro del Consejo del Banco del Ahorro Nacional (Bansefi). Ha ocupado varias posiciones en el sector público, en la Secretaría de Economía fundó el organismo paraestatal denominado "ProMéxico, Inversión y Comercio". Fungió como Director General de Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C (Bancomext) y Director General de Banca Confía, así como Director de Operaciones Internacionales en el Banco de México (Banxico). En el sector privado, fue Director General de Grupo Financiero Mifel y de Banca Mifel. Ocupó el cargo de Primer Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Bancos y la Vicepresidencia en la Asociación de Banqueros de México, entre otros cargos.

**Formación académica**

Es Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) en Cornell University, Nueva York.

**Miembro del Consejo de Administración desde: julio del 2011**



**Juan Carlos Braniff Hierro (58 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Actualmente, es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Corporación Geo, S.A.B. de C.V. y miembro del Consejo de Administración de Maxcom. En Grupo Financiero BBVA Bancomer fue Vicepresidente del Consejo y ocupó varios cargos ejecutivos como Presidente del Consejo de Seguros, Pensiones y Afore y fue miembro de los Comités de Crédito, Riesgos y Auditoría. También ha participado como miembro de Consejos de Administración y Comités en compañías como: Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Coca Cola Femsa (KOF), Aeroméxico, Maizoro, Hoteles Presidente Intercontinental y El Paso Corp., entre otros.

**Formación académica**

Es Licenciado en Diseño Industrial por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y cuenta con un Diplomado en Finanzas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

**Miembro del Consejo de Administración desde: julio del 2011**



**Armando Garza Sada (58 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Alfa. Participa en los Consejos de las siguientes empresas e instituciones: Banco de México Consejo Regional, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Frisa, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Lamosa, Liverpool, Proeza, Consejo Consultivo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford y es miembro del Consejo de la Universidad Stanford.

**Formación académica**

Es graduado del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) con Maestría en Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford

**Miembro del Consejo de Administración desde: julio del 2011**



**Alfredo Elías Ayub (65 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Promociones Metrópolis, S.A. de C.V. y miembro del consejo de Iberdrola USA y Rotoplas. Anteriormente, se desempeñó como Director General de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Director General de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y ocupó varios cargos dentro de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

Fue miembro de los Consejos de Ex Alumnos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Nacional Financiera, Multibanco Mercantil de México y Banco Internacional. Asimismo se desempeñó como Presidente del Consejo del Instituto Mexicano de Investigaciones Eléctricas y como Presidente del Consejo de la Fundación Harvard en México.

**Formación académica**

Es Ingeniero Civil de la Universidad Anáhuac, con Maestría en Administración de Empresas (MBA) en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2012**



**Adrián Sada Cueva (40 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Es Director General Ejecutivo de Vitro desde marzo de 2013 y miembro del Consejo de Administración de Vitro, S.A.B. de C.V. desde 2010, así como de los consejos de Comegua, Club Industrial de Monterrey, de la Universidad de Monterrey, del Consejo Directivo de la Cámara de la Industria de Transformación (CAINTRA) y del Consejo Regional Norte de GFNorte.

Se ha desempeñado como Director de Vitro Cristalglass (España), Director General de Vitro Automotriz, Director de Reestructura Interna, Director de Administración y Finanzas y Director General del negocio de Envases en Vitro.

**Formación académica**

Es Licenciado en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de Stanford.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2013**



**Miguel Alemán Magnani (50 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Es Presidente Ejecutivo de ABC, Aerolíneas-Interjet, Presidente de Grupo Alemán y Presidente del Comité del Programa de Turismo de la Fundación Miguel Alemán, A.C. Participa en el Consejo Consultivo de Turismo del Distrito Federal, en el Consejo Coordinador Empresarial y en el Consejo de Promoción Turística de México.

Ocupó diversos cargos dentro de Grupo Televisa, entre ellos, Director de Asuntos Especiales de la Presidencia, Vicepresidente de Imagen Corporativa y Consejero Propietario del mismo grupo.

**Formación académica**

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Anáhuac.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2013**



**Alejandro Burillo Azcárraga (64 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Es Presidente del Consejo de Administración de Grupo Pegaso, que tiene presencia en sectores como: tecnología, telecomunicaciones, medios, bienes raíces, deportes, cultura y filantropía, agroindustria, turismo, servicios y aeronáutica. Ha participado como socio mayoritario y estratégico en diversas empresas e instituciones financieras como: Ixe Banco, Laredo National Bank, Telefónica Movistar, Club de Fútbol Atlante, entre otras. También ha participado como miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2013**



**José Antonio Chedraui Eguía (49 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Es Director General de Grupo Comercial Chedraui. Adicionalmente, se ha desempeñado como Director Comercial y luego como Director General de Comercial de Las Galas. Asimismo, participa en la Fundación Chedraui, Young Presidents' Organization y México Nuevo.

**Formación académica**

Es Licenciado en Contaduría y Finanzas por la Universidad Anáhuac.

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2015**



**Alfonso de Angoitia Noriega (50 años)**

**Independiente**

**Antecedentes profesionales**

Actualmente ocupa el cargo de Vicepresidente Ejecutivo y Presidente del Comité de Finanzas de Grupo Televisa, S.A.B. Ha sido miembro del Consejo y del Comité Ejecutivo de la empresa desde 1997. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Empresas Cablevisión, S.A. de C.V., Innova, S. de R.L. de C.V. (Sky), Cablemás Telecomunicaciones, S.A. de C.V., Operbes, S.A. de C.V. (Bestel), Televisión Internacional, S.A. de C.V. y Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V., así como de The Americas Society. Adicionalmente, es Presidente del Patronato de Fundación Kardias y miembro de la Fundación UNAM y de la Fundación Mexicana para la Salud.

Antes de ingresar a Grupo Televisa, fue socio fundador de la firma de abogados Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C. Se desempeñó como Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Finanzas de 1999 a 2003. Además fue miembro del Consejo de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. de 2005 a 2013 y The American School Foundation del 2001 al 2010.

**Formación académica**

Es Licenciado en Derecho egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

**Miembro del Consejo de Administración desde: abril del 2015**

“Contamos con un gobierno corporativo fuerte que impulsa el cumplimiento de la normatividad para brindar mayor seguridad y confianza.”

G4-36

**Principales Funcionarios**

	<b>José Marcos Ramírez Miguel</b> Director General Grupo Financiero
	<b>José Armando Rodal Espinosa</b> Director General Banca Mayorista
	<b>Fernando Solís Soberón</b> Director General Ahorro y Previsión
	<b>Carlos Eduardo Martínez González</b> Director General de Banca Minorista

	<b>Manuel Antonio Romo Villafuerte</b> Director General Medios de Pago
	<b>Guillermo Chávez Eckstein</b> Director General Administración Crédito y Riesgos
	<b>Rafael Arana de la Garza</b> Director General Operaciones Administración y Finanzas
	<b>Samuel Munafo</b> Director General de Inter National Bank

	<b>Carlos de la Isla Corry</b> Director General Asesor Presidencia
	<b>Sergio García Robles Gil</b> Asesor Presidencia Consejos Regionales
	<b>Isaías Velázquez González</b> Director General Auditoría
	<b>Mayra Hernández González</b> Asesora Sustentabilidad y Responsabilidad Social

## Consejos Regionales

A cuatro años de su instalación, los Consejos Regionales de GFNorte, conformados por 231 empresarios y personalidades de todo el país, continúan cumpliendo con el objetivo para el cual fueron instaurados: brindar opinión y asesoría a la Presidencia del Consejo y a la Alta Dirección del grupo sobre aspectos relevantes de cada región.

Durante 2015 se realizaron las 12 sesiones de consejo programadas en diferentes ciudades del país, en las que participaron como invitadas personalidades del sector público, como la Lic. Claudia Pavlovich Arellano, Gobernadora del Estado de Sonora y el Lic. Fernando Elizondo Barragán, Coordinador Ejecutivo de la Administración Pública del Estado de Nuevo León. Asimismo, se contó con la presencia de reconocidos conferencistas tales como el Dr. Carlos Elizondo Mayer-Serra, el Lic. Federico Reyes Heróles y el Act. Roy Campos Esquerre.

Para promover la retroalimentación e interacción de los Consejeros hacia la institución, se implementaron durante el año 18 mesas de trabajo en donde los consejeros tuvieron la oportunidad de compartir su opinión y emitir sus recomendaciones sobre temas relacionados con los productos y servicios que ofrece el grupo financiero.

Este año los miembros de los seis Consejos Regionales fueron invitados a participar en el Foro Banorte Estrategia México 2015, el cual se llevó a cabo los días 25 y 26 de agosto en la Ciudad de México. Este evento se centró en la Competitividad, y se compartieron acciones y casos específicos de éxito a través de la visión estratégica de líderes gubernamentales, conferencistas de talla mundial y expertos en el sector, tales como José Luis Rodríguez

Zapatero, expresidente de España; Jaime Lerner, exalcalde de Curitiba y exgobernador de Paraná, Brasil; Enrique Peñalosa, exalcalde de Bogotá; Alberto Ruiz-Gallardón, exalcalde de Madrid; Alonso Salazar, exalcalde de Medellín; y los gobernantes de las entidades del centro de México Miguel Ángel Mancera, Eruviel Ávila Villegas, Graco Ramírez y Rafael Moreno Valle.

Para fortalecer la presencia en las diferentes regiones del país, así como la participación en los diferentes sectores económicos, y de conformidad con el protocolo establecido en GFNorte para tal efecto, en el año 2016 se llevará a cabo la renovación de algunos integrantes de los Consejos Regionales para dar oportunidad de colaborar en los mismos a otros miembros destacados de la comunidad empresarial del país.



## Consejos Regionales



## Integración Consejos Regionales 2015

<b>231</b>	<b>Consejeros</b>
<b>29</b>	<b>Estados</b>
<b>50</b>	<b>Ciudades</b>
<b>52</b>	<b>Edad promedio</b>
<b>9</b>	<b>Sectores económicos</b>

G4-23

## > Gestión **Sustentable**

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, es el principio de sustentabilidad que rige a GFNorte.

Por ello, trabajamos para garantizar que cada operación, producto y servicio genere valor para todos los grupos de interés. Esta responsabilidad recae primordialmente en la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social, encargada de reportar directamente a la Presidencia del Consejo de Administración los temas de mayor relevancia en el área.

Uno de los logros más significativos del año fue haber sido elegidos una vez más como una empresa líder en sustentabilidad a nivel mundial, al ser incluidos por segundo año consecutivo en el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones (DJSI), un reconocimiento que distingue a GFNorte como una empresa rentable que incluye en su gestión estrictos criterios de sustentabilidad. De igual manera, por quinto año consecutivo, formamos parte de la muestra del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.

Aun cuando operar bajo criterios sustentables es un principio de larga trayectoria en GFNorte, el concepto de sustentabilidad, como un todo integrado al negocio, cobra cada vez mayor relevancia, lo cual se ha hecho patente a través de los compromisos que gradualmente hemos establecido con diversas iniciativas y principios de índole económica, social y ambiental.



G4-18, G4-19, G4-DMA

**Materialidad**

En Banorte reconocemos que uno de los aspectos más importantes de la sustentabilidad es conocer las inquietudes de nuestros grupos de interés y dar respuesta a ellas a través de acciones y servicios. Para ello, elaboramos desde hace dos años un estudio de materialidad, el cual sigue vigente. Estamos realizando ya un segundo estudio para conocer la pertinencia de los rubros indicados en el estudio anterior y, a partir del diagnóstico de los aspectos económico, social y ambiental, identificar el estado de la organización con base en políticas y procedimientos, riesgos específicos del negocio y percepción de los grupos de interés. Esto derivará en la propuesta de un nuevo modelo de sustentabilidad.

Presentamos a continuación la gráfica generada con base en los siguientes criterios:

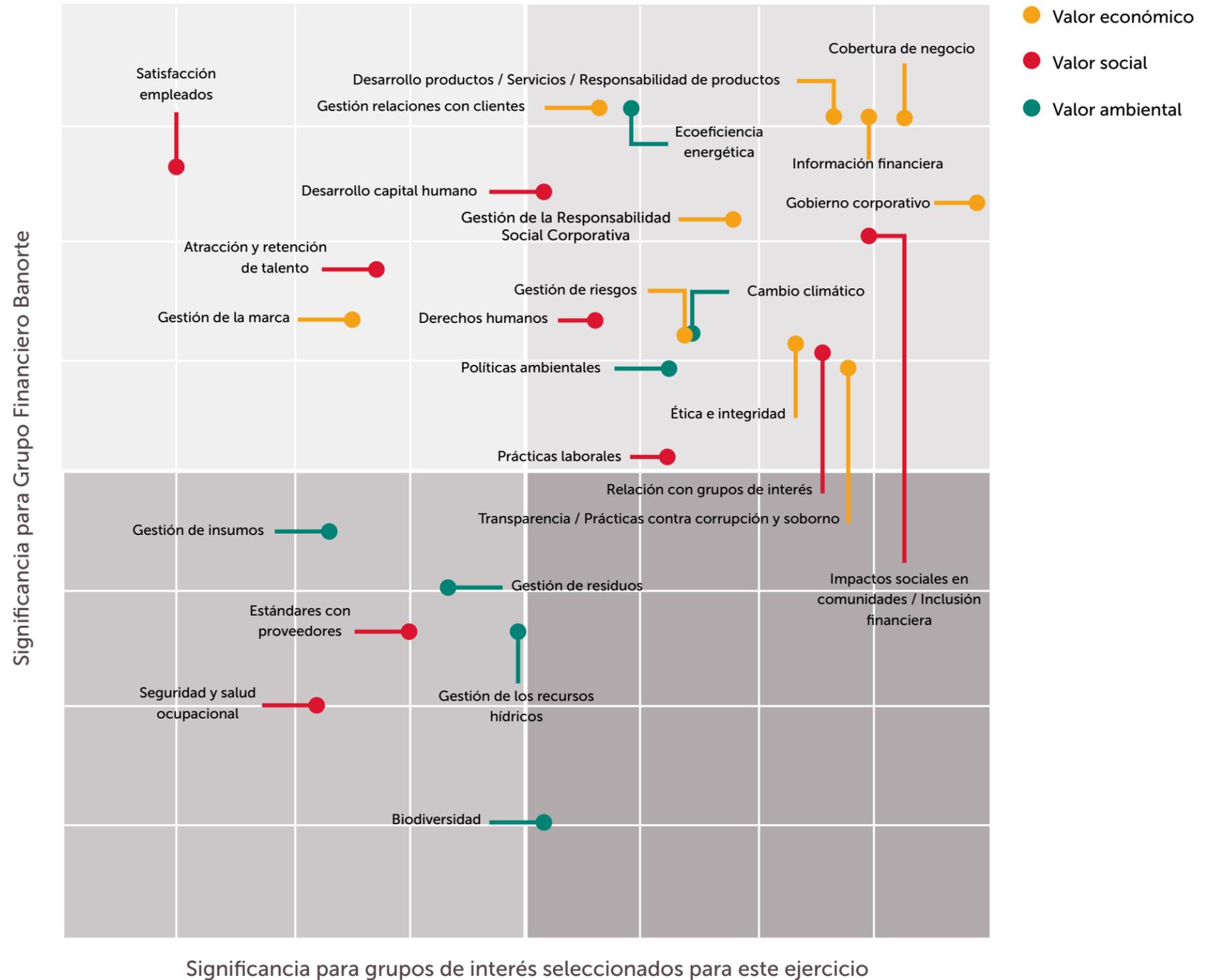
- Significancia para Grupo Financiero Banorte, esto es, el nivel de atención y gestión (priorización) que tienen los aspectos relevantes para la Institución.
- Significancia para grupos de interés, a partir del nivel de atención prestada a los aspectos relevantes, con base en la información pública que analizamos, relacionada con nuestros grupos de interés.

A partir de los temas ubicados en el cuadrante superior derecho, procederemos a reportar cada una de las dimensiones en relación con el valor económico, social o ambiental que tienen para nuestros grupos de interés y daremos seguimiento anual a los aspectos que ellos determinaron como materiales.

Presentamos a continuación la representación gráfica de nuestros temas materiales, generada con base en los ejes que muestran los siguientes criterios.

“ Uno de los aspectos más importantes de la sustentabilidad es conocer las inquietudes de nuestros grupos de interés y dar respuesta a ellas a través de acciones y servicios.”

**Matriz de Materialidad**



Para mayor información sobre nuestro Estudio de Materialidad, consultar el Informe Anual 2013: [www.banorte.com/sustentabilidad](http://www.banorte.com/sustentabilidad)

G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

### Relación con grupos de interés

Una comunicación abierta, transparente y constante es indispensable para fortalecer nuestras relaciones con los grupos de interés, a quienes consideramos un factor fundamental para el logro de nuestras estrategias de negocio. Día a día, construimos nuestro negocio con una visión de largo plazo, valorando estas relaciones y buscando siempre cumplir con las responsabilidades contraídas, informando de nuestra actuación a través de distintos medios.

El proceso de comunicación y la periodicidad de la misma dependen del canal de comunicación establecido con cada grupo de interés, el cual buscamos alinear con lo señalado por AccountAbility 1000 (AA 1000).

Durante el año, avanzamos en la definición de una Política de Comunicación que nos permita establecer procesos, procedimientos y directrices para interactuar con los grupos de interés, buscando siempre mejorar nuestra relación con ellos y encontrar los mecanismos de retroalimentación idóneos.

El cuadro siguiente presenta los temas prioritarios, el canal de comunicación y el área de enlace del banco con los grupos de interés.

“Una comunicación abierta, transparente y constante es indispensable para fortalecer nuestras relaciones con los grupos de interés.”

Comprometidos con nuestros grupos de interés			
Grupos interés	Temas focales	Conectividad	Área de enlace
Empleados	Desarrollo laboral (capacitación técnica continua como un modelo para potenciar habilidades y liderazgo entre nuestros colaboradores), prácticas laborales y retención de talento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Línea de apoyo Banorte</li> <li>Banorte - Ixe TV</li> <li>Sistema de denuncia Ethic Points</li> <li>Portal de Desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>Encuesta de clima organizacional</li> <li>Revista sindical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>
Inversionistas (Accionistas)	Gobierno corporativo, cobertura, expansión y ética del negocio, información financiera, administración de riesgos y aspectos de sustentabilidad (impactos y contribuciones socioambientales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte anual Circular Única CNBV</li> <li>Informe Anual</li> <li>Reportes trimestrales</li> <li>Asamblea de accionistas</li> <li>Boletines</li> <li>Línea de atención telefónica 5268 1680 e investor@banorte.com</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con Inversionistas</li> <li>Gobierno Corporativo</li> </ul>
Autoridades sectoriales y del gremio	Integridad de la operación del negocio, seguimiento y apego a la regulación financiera, transparencia y reportes de información oportunos, corrupción, oferta y publicidad de productos y servicios conforme a la normatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte anual Circular Única CNBV</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Página web</li> <li>Canales dispuestos por la autoridad</li> <li>Comités</li> <li>Reuniones gremiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con Inversionistas</li> <li>Comunicación y Relaciones Institucionales</li> <li>Contraloría Normativa</li> </ul>
Clientes	Accesibilidad a los productos y servicios financieros, información clara respecto a los mismos, monitoreo de su satisfacción y calidad del servicio (atención y asesoría).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursales</li> <li>Banca por internet</li> <li>Línea de atención telefónica Banortel</li> <li>01 800 Banorte</li> <li>Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones 01 800 627 2292 y une@banorte.com</li> <li>Página web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Encuestas de satisfacción</li> <li>Publicidad en medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial</li> <li>Mercadotecnia</li> <li>Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones</li> </ul>
Proveedores	Requisitos y estándares, selección de insumos, creación de valor, políticas ambientales y sociales adoptadas en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Concurso de licitación</li> <li>Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones y Control de Egresos</li> </ul>
Medios de comunicación	Acceso, difusión y transparencia de la información del grupo, gestión mediática oportuna y de amplia cobertura, coherencia y fluidez de los mensajes internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono</li> <li>Boletines de prensa</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Ruedas de prensa</li> <li>Convocatoria a medios</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación y Relaciones Institucionales</li> </ul>
OSCs	Impacto en cambio climático y capital natural, derechos humanos, apoyos económicos o en especie, alianzas estratégicas y participación en grupos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Página web</li> <li>Redes sociales de responsabilidad social</li> <li>Reuniones</li> <li>Visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad Social y Sustentabilidad</li> <li>Fundación Banorte</li> </ul>
Comunidad	Gestión de responsabilidad social, manejo de recursos ecosistémicos, ética del negocio, cooperación con las localidades donde tenemos operaciones, fortalecimiento de las relaciones de convivencia y oportunidades de progreso para reconstruir el tejido social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Página web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Visitas a comunidades</li> <li>Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad Social y Sustentabilidad</li> <li>Comunicación y Relaciones Institucionales</li> <li>Consejos Regionales</li> <li>Direcciones Territoriales</li> <li>Fundación Banorte</li> </ul>
Entidades gubernamentales y coaliciones	Cumplimiento de la legislación, acuerdos de compensación a empleados con el sindicato, gestión ambiental (en temas como agua y residuos, impactos en biodiversidad, emisiones a la atmósfera), colaboraciones de impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comités</li> <li>Participación en foros</li> <li>Reuniones</li> <li>Teléfono</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con Inversionistas</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Comunicación y Relaciones Institucionales</li> <li>Contraloría Normativa</li> <li>Responsabilidad Social y Sustentabilidad</li> </ul>

Frecuencia de la interacción con los grupos de interés  
 ● Constante  
 ■ Periódica (semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o varias veces en el año)  
 ◆ Anual



Índice

Capital  
FinancieroCapital  
IntelectualCapital  
HumanoCapital  
SocialCapital  
NaturalNuestro  
Negocio

G4-43, G4-45, G4-46, G4-EC8

## > Carta Sustentabilidad

### Estimados Accionistas, Consejeros, Clientes y Colaboradores:

En éste mi primer año como Presidente del Consejo, he reafirmado el compromiso de GFNorte con la sustentabilidad, consciente de que es una de las bases para la permanencia de la Institución y para la generación de valor económico, social y ambiental en beneficio de cada uno de nuestros grupos de interés.

Durante nuestros más de 115 años de historia, hemos tenido clara la importancia de vincular el desarrollo del banco con un decidido compromiso social. Hoy, basados en nuestra estrategia hacia el año 2020, buscamos convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos, lo cual significa también ser el más comprometido con las causas de responsabilidad social.

Para nuestra institución es un gran compromiso preservar y dar continuidad al legado de mi abuelo, Don Roberto González Barrera, quien siempre fue consciente de la importancia social del banco como un medio para ofrecer servicios financieros a todos los mexicanos y apoyar el desarrollo del país. Bajo su conducción, Banorte fomentó la bancarización y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, así como el desarrollo de productos de impacto social, para hacer más fuerte a México.

En Banorte hemos fortalecido nuestra gestión de responsabilidad social corporativa y el concepto de sustentabilidad se ha integrado

cada vez más al negocio. De acciones aisladas, hemos evolucionado al establecimiento de amplias iniciativas de carácter económico, social y ambiental.

Gradualmente hemos ido adoptando las mejores prácticas de responsabilidad social a nivel mundial como son: los lineamientos de la IFC, los Principios de Ecuador, la Declaración sobre el Capital Natural, el Pacto Mundial y los Principios de Empoderamiento de la Mujer, entre otras más que guían nuestra acción cotidiana.

Hemos adoptado el modelo del IIRC, que consideramos genera un gran valor y aborda de manera integral los distintos capitales que son parte de nuestro modelo de negocio.

Esta solidez en materia ambiental, social y de gobierno corporativo nos ha permitido permanecer por segundo año consecutivo en el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones, continuar siendo parte del grupo de empresas que cotizan en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores y, por cuarto año, formar parte del Climate Disclosure Leadership Index de Latinoamérica del Carbon Disclosure Project (CDP). Hoy adoptamos también un nuevo marco de referencia: los Objetivos presentados en la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015.

México enfrenta actualmente importantes desafíos en materia de sustentabilidad, tales como una creciente demanda de energía e infraestructura. Teniendo Banorte una amplia experiencia y

participación en estos segmentos, buscaremos apoyar su crecimiento de manera sustentable. De igual manera, y conscientes de que el sector financiero es una importante plataforma para impulsar el crecimiento de todos los sectores, utilizaremos la fuerza de la institución para financiar más industrias renovables y facilitar la transición hacia una economía más verde y sustentable, trabajando de la mano con nuestros grupos de interés.

Transformemos los retos en oportunidades y construyamos juntos un México sustentable y próspero para nuestros hijos.

**Carlos Hank González***Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte*

## > Tabla GRI

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>GRI G4 / Contenidos Básicos Específicos</b>					
<b>Estrategia y análisis</b>					
G4-1	✓	4-5, 6-9, 85	Mensaje del Director General.	Mensaje Presidencia, Mensaje Dirección General, Carta Sustentabilidad.	
G4-2	✓	4-5, 6-9, 85	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Mensaje Presidencia, Mensaje Dirección General, Carta Sustentabilidad.	
<b>Perfil de la organización</b>					
G4-3	✓	3-4	Nombre de la organización.	GFNorte de un vistazo.	
G4-4	✓	3-4, 15, 48-73	Marcas, productos y servicios más importantes.	GFNorte de un vistazo, Así creamos valor, Nuestro negocio.	
G4-5	✓	104	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	Oficinas centrales.	
G4-6	✓	13	Número de países en los que opera la organización.	Nuestra cobertura.	
G4-7	✓	14	Naturaleza y forma jurídica.	Estructura corporativa.	
G4-8	✓	13, 15, 48	Mercados servidos.	Nuestra cobertura, Así creamos Valor, Nuestro negocio.	
G4-9	✓	10, 18, 30	Dimensiones de la organización.	Cifras relevantes, Capital Financiero, Capital Humano.	
G4-10	✓	10, 30	Descripción plantilla laboral.	Cifras relevantes, Capital Humano.	<b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
G4-11	✓	30	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	Capital Humano.	<b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
G4-12	✓	35, 45	Descripción de la cadena de suministro.	Capital Social, Capital Natural.	
G4-13	✓	4-5, 6-9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el Informe en tamaño, estructura y propiedad.	Mensaje Presidencia, Mensaje Dirección General.	
G4-14	✓	85	Descripción de cómo se ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	<p>No se cuenta con estudios sobre riesgos e impacto ambiental para nuevas inversiones o productos, sin embargo se toman medidas en la construcción de nuevas sucursales para la mitigación del impacto al medio ambiente como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación de residuos sólidos.</li> <li>• Utilización de agua tratada.</li> <li>• Reutilización del agua.</li> <li>• Captación del agua de lluvia.</li> <li>• Uso de sanitarios ecológicos.</li> <li>• Uso de materiales fabricados con material reciclado.</li> <li>• Uso de pintura vinílica libre de compuestos de plomo.</li> <li>• Sistema de control de iluminación y encendido y apagado de equipos de aire acondicionado.</li> <li>• Instalación de luminarias con bajo consumo de energía eléctrica.</li> </ul>	

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-15	✓	39, 46	Principios o iniciativas económicas, ambientales o sociales, así como cualquier otra iniciativa suscrita o aprobada.	Capital Social, Capital Natural.	
G4-16	✓	86	Principales asociaciones a las que pertenezca.	GFNorte tiene una presencia activa en diferentes asociaciones, a través de sus correspondientes unidades de negocio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Bancos de México.</li> <li>• Asociación Mexicana de Afores.</li> <li>• Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.</li> <li>• Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Arrendamiento, Crédito y Factoraje.</li> </ul>	
G4-17	✓	14	Entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización.	Estructura corporativa.	
G4-18	✓	83	Proceso de definición del contenido del informe.	Gestión sustentable.	
G4-19	✓	83	Lista aspectos materiales.	Gestión sustentable.	
G4-20	✓	86	Cobertura del Informe.	Para mayor información sobre nuestro Estudio de materialidad, consultar nuestro informe anual 2013: <a href="http://www.banorte.com/informeannual2013">www.banorte.com/informeannual2013</a> , pág.14.	
G4-21	✓	86	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del informe.	Para mayor información sobre nuestro Estudio de materialidad, consultar nuestro informe anual 2013: <a href="http://www.banorte.com/informeannual2013">www.banorte.com/informeannual2013</a> , pág.16.	
G4-22	✓	86	Descripción del efecto que pueda tener la re expresión de información perteneciente.	No hay necesidad de reexpresión debido a que no hubo adquisiciones ni fusiones durante el periodo.	
G4-23	✓	4-5, 6-9, 10-12, 29-33, 40-46, 81-84	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en el Informe.	Mensaje Presidencia, Mensaje Dirección General, Cifras relevantes, Capital Humano, Capital Natural y Gestión Sustentable.	
<b>Participación de los grupos de interés</b>					
G4-24	✓	83	Grupos de Interés.	Relación con grupos de interés.	
G4-25	✓	83	Base para la identificación y selección de grupos de interés.	Relación con grupos de interés.	
G4-26	✓	83	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Relación con grupos de interés.	
G4-27	✓	83	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que han respondido en la elaboración del informe.	Relación con grupos de interés.	
<b>Perfil de la memoria</b>					
G4-28	✓	86	Periodo cubierto por la información contenida en el informe.	Este Informe Anual 2015 comprende el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.	
G4-29	✓	86	Fecha del informe anterior más reciente.	El informe inmediato anterior al presente, es el Informe Anual de Grupo Financiero Banorte 2014.	
G4-30	✓	86	Ciclo de presentación del informe.	Anual.	
G4-31	✓	86, 105	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.	Oficinas centrales.	



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-32	✓	87	Tipo de conformidad de acuerdo a la Guía GRI.	Nos apegamos a la opción de conformidad exhaustiva, reportando todos los indicadores generales y los específicos, con base a los Aspectos GRI G4 definidos como materiales, al igual que los del Suplemento del Sector Financiero; asimismo, nos comprometemos a seguir trabajando en fortalecer el cumplimiento de los principios de elaboración del reporte, continuar con el ejercicio de materialidad y en dar seguimiento a los aspectos y temas materiales durante el transcurso del año.  Se anexa Carta de verificación. Para conocer más acerca de nuestro proceso de verificación externa, consulte la declaración del indicador G4-33.	
<b>Gobierno Corporativo</b>					
G4-33	✓	103	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe.	La verificación externa se realiza con la compañía consultora Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.) El alcance de esta verificación se encuentra en la Carta de verificación. La compañía hace un proceso de selección del despacho de verificación. Posteriormente se somete a una auditoría, mediante el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Finalmente se ratifica en el Consejo de Administración. Es importante la verificación de un tercero para dar certeza a los datos presentados en el informe anual.	
G4-34	✓	74-75	Estructura de gobierno y sus comités.	Gobierno Corporativo.	
G4-35	✓	73	Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección.	Gobierno Corporativo.	
G4-36	✓	79	Cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales.	Gobierno Corporativo.	
G4-37	✓	74, 84	Procesos de consulta entre los grupos de interés y gobierno ejecutivo.	Una gestión sustentable, Gobierno Corporativo, Grupos de Interés. La relación y diálogo con los diferentes grupos de interés, la encabeza cada responsable de área, con la periodicidad que implica la relación natural. En caso de haber algún tema que, por su relevancia, deba ser sometido al Consejo de Administración, éste se pone a consideración del mismo.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-38	✓	74	Composición gobierno ejecutivo.	Gobierno Corporativo.	<b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.  <b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-39	✓	87	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.	El Licenciado Carlos Hank González no ocupa ningún cargo como funcionario de GFNorte con responsabilidades operativas.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.



Índice



Capital Financiero



Capital Intelectual



Capital Humano



Capital Social



Capital Natural



Nuestro Negocio



Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-40	✓	88	Mecanismo de selección del gobierno.	<p>Criterios de Selección de un Candidato a Consejero.</p> <p>Las personas que son evaluadas por la Asamblea de Accionistas como candidatos a ser Consejeros deben reunir en todos los casos las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Tener reconocida prominencia en el ámbito de los negocios, de instituciones públicas o privadas o en la profesión que desempeñan;</li> <li>ii) Estar familiarizados con las principales regiones donde GFNorte lleva a cabo sus negocios;</li> <li>iii) Ser personas de reconocida integridad y honestidad, con historial crediticio satisfactorio, y tener la capacidad de ganarse la confianza de los propios accionistas, de los Consejeros y de la Alta Dirección;</li> <li>iv) Haber mostrado a lo largo de su trayectoria un sano e independiente juicio para los negocios;</li> <li>v) Tener amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa;</li> <li>vi) Tener disponibilidad de tiempo para dedicarlo a desempeñar su papel como Consejero y para participar en los Comités que el Consejo le solicite.</li> </ul> <p>Para mayor información consultar: <a href="http://www.banorte.com/gobiernocorporativo">www.banorte.com/gobiernocorporativo</a></p>	<p><b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
G4-41	✓	88	Mecanismos de prevención y gestión de conflictos de interés.	<p>Los Estatutos Sociales de GFNorte contemplan que: Los miembros y, en su caso, el Secretario del Consejo de Administración, que tengan conflicto de Interés en algún asunto, deberán abstenerse de participar y estar presentes en la deliberación y votación de dichos asuntos, sin que ello afecte al quórum requerido para la instalación del citado consejo.</p>	<p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
G4-42	✓	74	Funciones del órgano de gobierno.	Gobierno Corporativo.	
G4-43		85	Medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	Carta Sustentabilidad.	
G4-44		88	Procedimiento de evaluación de desempeño del órgano superior.	El proceso de evaluación es interno y confidencial.	
G4-45	✓	85	Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	Carta Sustentabilidad.	<p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
G4-46	✓	85	Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	Carta Sustentabilidad.	
G4-47	✓	88	Frecuencia de análisis el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	<p>Durante las diversas sesiones del Consejo de Administración, sujeto a disponibilidad en la agenda, se asigna un espacio para la revisión y la gestión de impactos, riesgos y oportunidades de índole económica, social y ambiental.</p>	<p><b>Principio 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
G4-48	✓	88	Comité de revisión y aprobación del Informe.	El reporte anual es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social.	



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-49		89	Descripción del proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	Grupo Financiero Banorte SAB DE CV es una institución financiera listada en bolsa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, así como en diversas bolsas internacionales. En este sentido en caso de un evento crítico que deba notificarse a los accionistas o terceros interesados, GFNorte tiene establecido un procedimiento para notificar a dichas instituciones los eventos relevantes relacionados con la misma.	
G4-50	✓	89	Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno.	Grupo Financiero Banorte SAB DE CV es una institución financiera listada en bolsa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, así como en diversas bolsas internacionales. En este sentido en caso de un evento crítico que deba notificarse a los accionistas o terceros interesados, GFNorte tiene establecido un procedimiento para notificar a dichas instituciones los eventos relevantes relacionados con la misma.	
G4-51		89	Políticas retributivas.	Las remuneraciones que perciben los miembros del Consejo de GFNorte son fijadas por la propia Asamblea de Accionistas en su sesión Ordinaria que se lleva a cabo por lo regular durante el mes de abril de cada año.	
G4-52		89	Proceso de determinación de remuneración.	Las remuneraciones que perciben los miembros del Consejo de GFNorte son fijadas por la propia Asamblea de Accionistas en su sesión Ordinaria que se lleva a cabo por lo regular durante el mes de abril de cada año.	
G4-53	✓	89	Mecanismos de atención de opinión de grupos de interés.	Los canales de comunicación con los diferentes grupos de interés se mantienen abiertos para recibir comentarios al respecto.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-54		89	Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla.	La relación que guardan los sueldos del personal directivo respecto del promedio de sueldo del resto de la plantilla es de 8.25 veces el sueldo base. La metodología consiste en agrupar por un lado a los diferentes niveles directivos y obtener el promedio de su compensación y, por el otro, agrupar a los diferentes niveles del resto de personal y obtener el promedio de su compensación. Con lo anterior, se procede a dividir la compensación promedio del grupo directivo entre la compensación del resto del personal para obtener el indicador.	
G4-55	✓	89	Incremento porcentual de la retribución.	No aplica ya que el individuo con mayor paga no ha tenido aumento en el periodo solicitado.	
<b>Ética e integridad</b>					
G4-56	✓	89	Valores de la Organización.	<p><b>Nuestra Visión</b> Ser un gran aliado para crecer fuerte con México.</p> <p><b>Nuestra Misión</b> Generar confianza y fortaleza financiera para nuestros clientes.</p> <p><b>Nuestros cinco Principios</b> Somos una gran familia con principios y valores en los cuales inspiramos nuestras acciones en la relación con nuestros clientes, compañeros y proveedores.</p> <p>Trabajamos para fortalecer a nuestros clientes: <b>Solidaridad.</b> Innovamos para generar valor: <b>Innovación.</b> Desarrollamos equipos comprometidos: <b>Lealtad.</b> Somos incluyentes: <b>Respeto.</b> Contribuimos al bienestar de México: <b>Responsabilidad.</b></p> <p>Estamos comprometidos con la creación de valor. Vive los principios, vive Banorte.</p>	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-57	✓	90	Mecanismos en pro de una conducta ética.	Todos los empleados tienen acceso a Ethics Points, un sistema de denuncia externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad.	Principio 16.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-58	✓	90	Mecanismos de denuncia.	Todos los empleados tienen acceso a Ethics Points, un sistema de denuncia externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad.	Principio 16.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-DMA	✓	83-84	Indique por qué el aspecto es material.	Gestión Sustentable.	
<b>Dimensión económica: indicadores por desempeño económico</b>					
<b>Desempeño económico</b>					
G4-EC1	✓	10-12, 18, 31-32, 35-36, 41-42	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagados a proveedores de capital y a gobiernos.	Como un avance para presentar el contenido de este indicador de acuerdo a la fórmula propuesta por el GRI. solamente estamos mostrando las inversiones más relevantes que hemos realizado en GFNorte. Cifras relevantes, Así creamos Valor, Capital Humano, Capital Social, Capital Natural.	Principio 1.- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Principio 2.- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible. Principio 5.- Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
G4-EC3	✓	32	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.	Capital Humano.	
G4-EC4	✓	90	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	Grupo Financiero Banorte no ha recibido ayudas por parte del gobierno en lo que se refiere a desgravaciones y créditos fiscales, subvenciones, exención de regalías. Es decir ayudas relacionadas con impuestos.	
<b>Presencia en el mercado</b>					
G4-EC5	✓	90	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	Salario mínimo zona A: \$7,082. Puesto: Cajero Universal Incremento del 4% con relación al 2014. Tabuladores a nivel nacional.	Principio 1.- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Principio 5.- Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Principio 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
<b>Consecuencias económicas indirectas</b>					
G4-EC7	✓	37-38	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	Capital Social.	Principio 2.- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible. Principio 5.- Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Principio 7.- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Principio 9.- Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Principio 11.- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-EC8		4-5, 6-9, 18, 47, 84	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	Mensaje Presidencia, Mensaje Dirección General, México, una gran oportunidad, Carta Sustentabilidad.	<p><b>Principio 1.-</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p><b>Principio 2.-</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.</p> <p><b>Principio 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Principio 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>
G4-DMA EC		35-39	Explicar la estrategia de inversión comunitaria, relacionada con los datos reportados en inversión en la comunidad.	Capital Social.	
<b>Dimensión ambiental: indicadores de desempeño ambiental</b>					
<b>Materiales</b>					
G4-DMA EN	✓	41-46	Enfoque de gestión.	Capital Natural.	<b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
G4-EN1	✓	41, 44	Materiales utilizados por peso o volumen.	Capital Natural.	<b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
<b>Energía</b>					
G4-EN3	✓	41	Consumo energético interno.	Capital Natural.	<p><b>Principio 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-EN5	✓	41	Intensidad energética.	Capital Natural.	<p><b>Principio 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p>
G4-EN6	✓	43	Reducción del consumo energético.	Capital Natural.	<p><b>Principio 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p>
<b>Emisiones</b>					
G4-EN15	✓	44	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	Capital Natural.	<p><b>Principio 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p> <p><b>Principio 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Principio 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-EN16	✓	43	Emissiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (alcance 2).	Capital Natural.	<p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p> <p><b>Principio 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Principio 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>
G4-EN17	✓	43	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3).	Capital Natural.	<p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p>
G4-EN18	✓	43	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Capital Natural.	<p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p> <p><b>Principio 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p> <p><b>Principio 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p>
G4-EN19	✓	43	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Capital Natural.	<p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p> <p><b>Principio 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Principio 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>Efluentes y residuos</b>					
G4-EN23	✓	45	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.	Capital Natural.	<p><b>Principio 6.-</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p>
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-EN29	✓	94	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	Durante 2015, GFNorte no recibió multas ambientales.	<p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
<b>Transporte</b>					
G4-EN30	✓	43	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	Capital Natural.	<p><b>Principio 11.-</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p>
<b>General</b>					
G4-EN31	✓	41-46	Desglose de los gastos e inversiones ambientales.	Capital Natural.	<p><b>Principio 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Principio 9.-</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Principio 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Principio 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Principio 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático)</p> <p><b>Principio 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>Evaluación ambiental de los proveedores</b>					
G4-EN32		95	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	Capital Social.	No se cuenta con procedimiento de análisis con base en criterios ambientales; sin embargo, desde 2º semestre de 2012, motivamos a nuestros proveedores a mantener sanas prácticas de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, con la incorporación de una cláusula en contratos nuevos y renovaciones, donde manifiestan su compromiso de cumplir con los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique su adhesión). Hoy contamos con 2,554 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.
<b>Dimensión Social: Indicadores de Desempeño Social</b>					
<b>Empleo</b>					
G4- DMA LA	✓	31	Políticas y prácticas relacionadas con amenazas o violencia en el sitio de trabajo para apoyar a empleados, su familia o comunidad, en casos de ataques o agresiones (verbales o físicas) de clientes, robo a mano armada, secuestro, etc.	Capital Humano.	
G4-LA1	✓	31	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región.	Capital Humano.	<b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
G4-LA2	✓	32	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	Capital Humano.	<b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>					
G4-LA5	✓	96	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	Durante 2015 se capacitó a 5,271 empleados brigadistas en edificios y sucursales de GFNorte realizando un total de 269 eventos, con 17 comités distribuidos en el interior del país en temas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros auxilios.</li> <li>• Evacuación y manejo de crisis.</li> <li>• Control y combate de incendios.</li> <li>• Maniobra de Heimlich.</li> <li>• Capital Humano.</li> </ul>	<b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
G4-LA6	✓	95	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, ausentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	Tasa de ausentismo de empleados masculino y femenino: correspondió a 0.02 días durante 2015. Tasa de días perdidos de empleados masculino y femenino: correspondió a 0.003 días durante 2015.	<b>Principio 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. <b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
<b>Capacitación y educación</b>					
G4-LA9	✓	32	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	Capital Humano.	<b>Principio 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. <b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. <b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
G4-LA10	✓	32	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	Capital Humano.	<b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
G4-LA11	✓	96	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad, desglosado por sexo y por categoría profesional.	Porcentaje de los empleados que tienen una evaluación periódica de su desempeño y de la evolución de su carrera: femenino 81% masculino 81%, desarrollo profesional no aplica.	<p><b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>					
G4-LA12	✓	30, 74	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Capital Humano, Gobierno Corporativo.	<p><b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
<b>Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</b>					
G4-LA13	✓	32	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.	En GFNorte, no hay distinción para la asignación de sueldos por género; las diferencias se deben a la valuación que tenga la posición vacante al momento de cubrirla, sin que el género influya de manera alguna.  Capital Humano.	<p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>
<b>Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b>					
G4-LA14	✓	35	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	No se cuenta con procedimiento de análisis con base en criterios ambientales; sin embargo, desde 2º semestre de 2012, motivamos a nuestros proveedores a mantener sanas prácticas de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, con la incorporación de una cláusula en contratos nuevos y renovaciones, donde manifiestan su compromiso de cumplir con los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique su adhesión). Hoy contamos con 2,554 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.	<p><b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
<b>Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</b>					
G4-LA16	✓	96	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	Contamos con el sistema de denuncias anónimas y confidenciales Ethic Points, para atender los casos de corrupción y de aquellos que atenten contra sanas prácticas laborales. En 2015, el número de denuncias fue de 305: 85% corresponden a Recursos Humanos y 15% a Control Interno. Cabe mencionar que no se presentó ninguna denuncia por discriminación. Las denuncias en temas de Recursos Humanos corresponden a las siguientes clasificaciones: discriminación o acoso; violación a políticas y conductas; mala conducta; violencia; amenaza o robo y condiciones laborales inseguras. En cuanto a Control Interno, las clasificaciones existentes son: temas operativos; contabilidad falsa; información errónea; enriquecimiento ilícito; falsificación de contratos o registros.	<p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>Derechos humanos</b>					
<b>Inversión</b>					
G4-HR1	✓	97	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No se tienen acuerdos de inversión. En cuanto a proveedores, contamos con 2,542 contratos, en los que declaramos su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).	
G4-HR2	✓	97	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	En 2015 se llevaron a cabo 38,344 horas de actividades de formación en materia de derechos humanos lo que representa el 83% de empleados capacitados en esta materia.	
<b>No discriminación</b>					
G4-HR3	✓	97	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	En 2015 no se registraron reclamaciones de este tipo.	<p><b>Principio 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p> <p><b>Principio 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
<b>Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</b>					
G4-HR10	✓	97	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	No se cuenta con procedimiento de análisis con base en criterios de derechos humanos; sin embargo, desde el 2º semestre de 2012, motivamos a nuestros proveedores a mantener sanas prácticas de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, con la incorporación de una cláusula en contratos nuevos y renovaciones, donde manifiestan su compromiso de cumplir con los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique su adhesión). Hoy contamos con 2,542 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.	
G4-HR12	✓	97	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	Contamos con el sistema de denuncias anónimas y confidenciales Ethic Points, para atender los casos de corrupción y de aquellos que atenten contra sanas prácticas laborales. En 2015, el número de denuncias fue de 305: 85% corresponden a Recursos Humanos y 15% a Control Interno. Cabe mencionar que no se presentó ninguna denuncia por discriminación. Las denuncias en temas de Recursos Humanos corresponden a las siguientes clasificaciones: discriminación o acoso; violación a políticas y conductas; mala conducta; violencia; amenaza o robo y condiciones laborales inseguras. En cuanto a Control Interno, las clasificaciones existentes son: temas operativos; contabilidad falsa; información errónea; enriquecimiento ilícito; falsificación de contratos o registros.	<p><b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
<b>Sociedad</b>					
<b>Comunidades locales</b>					
G4-SO1	✓	38-39	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	Capital Social	



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>Lucha contra la corrupción</b>					
G4-SO3	✓	98	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	El sistema de denuncias Ethic Points permite recibir denuncias de todo el grupo financiero, compuesto por 22 centros: GFNorte, Territorios Norte, México Sur, México Norte, Occidente, Centro, Noroeste, Peninsular, Sur, Consumo, Empresarial, Banorte USA, Banorte - Ixe Securities, Casa de Bolsa, Almacenadora, Arrendadora, Factoraje, Seguros, Pensiones, Afore, Asistencia y Sólida. Las denuncias se clasifican por temas relacionados con Control Interno o Recursos Humanos.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-SO4	✓	98	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	Nuestro personal recibe capacitación y actualizaciones constantes en materia de prevención de lavado de dinero. Aunado a esto, existe una constante comunicación para promover el sistema de denuncias Ethic Points como mecanismo para notificar asuntos de corrupción. Se han capacitado 17,255 empleados en temas de prevención de lavado de dinero.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
G4-SO5	✓	98	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	De manera general, las resoluciones implementadas este año para los casos atendidos a través del sistema de denuncias Ethic Points, tanto de Recursos Humanos, como de Control Interno, fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin acción por falta de información o fundamentos: 70%</li> <li>• Reubicación del denunciado : 2%</li> <li>• Amonestación al denunciado: 16%</li> <li>• Suspensión sin goce de sueldo: 4%</li> <li>• Terminación Laboral: 7%</li> <li>• Otros: 1%</li> </ul>	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-SO8	✓	98	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa.	Durante el año se pagaron 156 multas por un monto total de \$6,473,442.1 por concepto de multas o sanciones municipales por actualización de inmuebles adjudicados por el Banco. Multas del SAT, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF y Banco de México.	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
<b>Mecanismos de reclamación por impacto social</b>					
G4-SO9	✓	98	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	No se cuenta con procedimiento de análisis con base en criterios de derechos humanos; sin embargo, desde el 2º semestre de 2012, motivamos a nuestros proveedores a mantener sanas prácticas de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, con la incorporación de una cláusula en contratos nuevos y renovaciones, donde manifiestan su compromiso de cumplir con los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique su adhesión). Hoy contamos con 2,542 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.	
<b>Responsabilidad sobre productos</b>					
<b>Etiquetado de los productos y servicios</b>					
G4-PR5	✓	28	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	Capital Intelectual.	
<b>Comunicaciones de mercadotecnia</b>					
G4-PR7	✓	98	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.	Se presentaron 2 multas por omisión de manifestación de datos y boletos para la realización del evento Loterías, Rifas, Sorteos y Concursos. (realizado en 2012, Multa pagada en 2015) por un monto de \$9, 940.0	<b>Principio 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
<b>Privacidad de los clientes</b>					
G4-PR8	✓	99	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	Durante 2015 se recibieron 4 reclamaciones por presunta fuga de información; sin embargo estas 4 reclamaciones fueron improcedentes.	Principio 16.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
<b>Cumplimiento regulatorio</b>					
G4-PR9	✓	99	Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.	Durante el año se pagaron 156 multas por un monto total de \$6,473,442.1 por concepto de multas o sanciones municipales por actualización de inmuebles adjudicados por el Banco, multas del SAT, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF y Banco de México.	Principio 16.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
<b>Suplemento financiero</b>					
FS-1	✓	24	Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio.	Capital Financiero	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-2	✓	99	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio.	<p>Contamos con dos marcos de análisis y gestión de riesgos socioambientales: Sistema de Gestión Social y Ambiental, SEMS (para Banca Corporativa y Empresarial) y Principios de Ecuador para todas las áreas del banco. Con estas metodologías generamos un análisis previo al apoyo a través de financiamiento de algún proyecto, propio o de un tercero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SEMS: Para transacciones con montos solicitados mayores a US\$1 millón, que sean proyecto de Inversión o capital de trabajo mayor a 2 años.</li> <li>Principios de Ecuador: Servicios de asesoría financiera, cuyo monto total de inversión es de US\$10 millones o más. Proyectos con un monto total de inversión de US\$10 millones o más.</li> <li>Préstamos empresariales relacionados con un solo proyecto, con financiamiento mínimo de US\$100 millones a más de 2 años, cuando la exposición de Banorte asciende a US\$50 millones o más.</li> <li>Créditos temporales de menos de 2 años, que puedan refinanciarse por un préstamo a un proyecto o un préstamo empresarial relacionado con un proyecto.</li> <li>Proyectos con una emisión superior a las 100 mil toneladas de CO2 equivalente al año.</li> </ul>	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-3	✓	23, 24	Procesos para monitorizar la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.	Capital Financiero.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-4	✓	99	Proceso(s) para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.	Banorte cuenta con un área de Responsabilidad Social con personal que tiene experiencia en la materia, quienes se encargan de brindar capacitación a equipos de trabajo distribuidos en todos los territorios donde operamos, cuyas actividades están relacionadas con el otorgamiento de créditos.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-5	✓	23, 24	Interacciones con clientes/sociedades participadas/socios empresariales en relación a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	Capital Financiero.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.

Indicadores G4	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2015	Objetivos Desarrollo Sustentable (ODS)
FS-8	✓	100	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	No contamos con productos diseñados para brindar un beneficio ambiental específico.	
FS-10	✓	100	Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales.	Departamentos: Banca Corporativa, Empresarial y Financiamiento Estructurado. Se analizaron 3,704 créditos de la cartera de Banca Corporativa, Empresarial y Financiamiento Estructurado, lo cual generó 131 recomendaciones para mejora del rendimiento de las actividades del proyecto en materia socioambiental y la realización de 17 diligencias del cliente que incluyen áreas de oportunidad para mejorar el rendimiento socioambiental del cliente. No contamos con información del volumen de empresas en cartera total para poder establecer el porcentaje que estos datos representan.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-11	✓	23, 24	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos.	Capital Financiero.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-13	✓	13	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente	Nuestra Cobertura.	Principio 1.- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Principio 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-14		13, 50-52	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.	Nuestra Cobertura, Banca Minorista.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-15	✓	100	Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros.	No se cuenta con una política específica para el diseño y la oferta de servicios y productos financieros; sin embargo, nos apegamos a todas las políticas de Control Interno dentro del Grupo Financiero.	Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
FS-16	✓	38	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario	Capital Social.	Principio 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Principio 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.

# Informe anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Transformación con **Valor** Estados Financieros Informe Anual 2015

## Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Ciudad de México, a 17 de marzo de 2016

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

De acuerdo a lo previsto por los Artículos 58 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y 43 de la Ley del Mercado de Valores, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias (Comité) presenta su informe anual de actividades por el ejercicio 2015.

El contenido de este informe se referirá a Grupo Financiero Banorte (GFNorte) y a las siguientes entidades relevantes: Banco Mercantil del Norte, S.A., Inter National Bank, Casa de Bolsa Banorte Ixe, S.A. de C.V., Banorte Ixe Tarjetas, S.A. de C.V. SOFOM ER, Arrendadora y Factor Banorte, S.A. de C.V. SOFOM ER, Sólida Administradora de Portafolios, S.A. de C.V. SOFOM ER, Seguros Banorte, S.A. de C.V., y Pensiones Banorte, S.A. de C.V.

**I. En materia de auditoría:**

a) Con respecto al estado que guarda el Sistema de Control Interno (SCI) y Auditoría Interna de GFNorte y de sus entidades relevantes, y las deficiencias y desviaciones, se consideraron los siguientes elementos:

- Los informes anuales sobre actividades en materia de Control Interno de las entidades relevantes elaborados por sus Directores Generales.
- Los informes de los Contralores Internos y de los responsables de las funciones de Control y Cumplimiento de algunas entidades relevantes, con su opinión sobre el funcionamiento del SCI.
- La opinión de Auditoría Interna sobre la situación que guarda el SCI de las entidades relevantes.
- Los informes sobre deficiencias y observaciones relevantes de GFNorte y Subsidiarias, presentados por Auditoría Interna y el seguimiento a las medidas correctivas.
- Los informes de observaciones al Control Interno del Auditor Externo y su dictamen de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias.
- Los reportes de las visitas de inspección de las Autoridades competentes.
- Los dictámenes de los Comisarios de las entidades relevantes de GFNorte.
- Los informes de otros Comités de Auditoría sobre eventos relevantes y las actas de sus sesiones.
- Los informes de gestión de Auditoría Interna y de cumplimiento de su programa de trabajo.

Tomando en consideración los elementos señalados, se informa que el SCI de GFNorte y sus entidades relevantes funciona razonablemente, y que aquellas deficiencias o desviaciones detectadas fueron corregidas o están en proceso de ser atendidas.

Sobre el funcionamiento de Auditoría Interna, el área ha mantenido su independencia, cumplió razonablemente con su programa de trabajo de acuerdo a las mejores prácticas, y vigilo de forma eficaz la implementación de acciones para corregir las observaciones y áreas de oportunidad detectadas.

b) No se presentaron incumplimientos significativos a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable de GFNorte y sus entidades relevantes, y las áreas de oportunidad identificadas se informaron a los responsables y se tomaron medidas para atenderlas, respecto a las cuales se cuenta con un sistema de seguimiento para asegurar su debida implementación.

c) Respecto de la evaluación del desempeño de la persona moral que proporciona los servicios de auditoría externa se informa que en el desarrollo de sus actividades y en su relación con la Administración y el Comité, se ha comprobado la calidad de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (miembro de Deloitte Touche Tohmatsu), así como del Auditor a cargo.

Asimismo, se considera que el contenido de sus dictámenes e informes son de calidad y útiles en apoyo al Comité, y sus resultados y opiniones no presentan discrepancias con la Administración.

Transformación con **Valor** Estados Financieros Informe Anual 2015

## Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

d) Sobre la descripción y valoración de los servicios adicionales o complementarios proporcionados por el Auditor Externo, durante el ejercicio se aprobó su contratación para revisar los aspectos técnicos del proceso de administración integral de riesgos, evaluar los procesos y procedimientos de FATCA, revisar el reporte de sustentabilidad, precios de transferencia en operaciones intercompañías y dictaminar algunos impuestos locales.

Con motivo de la reestructura corporativa, se aprobó su contratación para una revisión limitada de estados financieros y revisión de costos fiscales de las acciones de las empresas, así como para diseñar y documentar un modelo de gestión y operación de un Centro de Operaciones de Seguridad. El Comité se aseguró que no existe conflicto de interés en la prestación de esos servicios

e) Se llevó a cabo la revisión de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2015 y el dictamen del Auditor Externo, corroborando que fueron preparados en todos los aspectos materiales de conformidad con los criterios contables aplicables y se recomendó su aprobación al Consejo de Administración. El Comité también revisó trimestralmente los estados financieros intermedios del ejercicio.

f) Sobre las principales modificaciones a las políticas y criterios contables utilizados durante el ejercicio, se informa que se realizaron modificaciones para dar cumplimiento a cambios en las disposiciones aplicables, que se describen en la Nota 4 a los estados financieros denominada "Principales Políticas Contables", que contiene una explicación detallada de las mismas y sus efectos.

Destaca que durante el 2015 el Consejo de Administración aprobó cambios a la política contable de Banco Mercantil del Norte para castigos financieros de clientes de Banca Pymes, Empresas y Corporativa, sin implicar un costo adicional de reservas.

g) No se recibieron observaciones relevantes durante el ejercicio de accionistas, consejeros, directivos, empleados o algún tercero, respecto de la contabilidad, controles internos o auditoría interna y externa, o denuncias sobre hechos irregulares. De acuerdo a las mejores prácticas se cuenta con el sistema de denuncias anónimas y el Comité da seguimiento a su debida atención.

h) En relación al seguimiento de los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración, dichos órganos no solicitaron al Comité dar seguimiento a algún acuerdo en particular.

i) Durante el ejercicio se atendieron diversas visitas de supervisión de Banxico, Condusef, IPAB y CNBV, destacando la visita de inspección realizada por esta última que se concentró en temas relativos al proceso de crédito, con enfoque especial en el crédito de nómina, seguridad de la información y sistema de remuneraciones en donde solicitaron adecuaciones a los manuales, modificaciones a procesos y adecuaciones tecnológicas. Estos fueron informados al Consejo de Administración en la sesión efectuada el 22 de octubre.

Las observaciones que resultaron de las referidas visitas fueron atendidas en buena medida o se están atendiendo.

j) Entre otras actividades relevantes realizadas por el Comité se encuentran la aprobación de los cambios a la estructura de Auditoría Interna, la evaluación de la guía de trabajo sobre los aspectos mínimos que se deben considerar en una revisión al área de Tecnología y la aprobación para incorporar la materialidad como medida del posible impacto económico de las observaciones.

En materia de crédito, analizó las funciones de las áreas de Crédito, Jurídico, Operaciones, Contraloría y Auditoría Interna para dar cumplimiento a los Artículos 20, 21 y 31 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito, revisó los criterios de aceptación de riesgo (CARs) para proyectos de propósito específico, y autorizó la metodología para impulsar la cultura de la correcta integración de expedientes con la finalidad de minimizar los reprocesos que se presentan en la revisión normativa de los mismos. Revisó la situación de las carteras Corporativa, Empresarial, Pyme, Agropecuaria y la de los créditos a constructoras de vivienda y analizó el proceso de los productos de crédito de nómina e hipotecario.

Se revisaron los avances de las medidas correctivas de las observaciones de revisiones calificadas por Auditoría Interna como "Inaceptables", incluyendo el proceso de revocación de poderes de funcionarios y empleados que dejaron de pertenecer a GFNorte, y se aprobó la metodología para afectar con base en los resultados de las revisiones de sucursales el bono de los funcionarios y empleados responsables.

Se continuó con el seguimiento a los avances de los proyectos "Sumando Valor para el Cliente" y "Transformación Mercados, Casa de Bolsa e Inversiones" y se analizó el plan de relanzamiento de sucursales Ixe.

En relación a los cambios regulatorios relevantes, el Comité revisó los impactos de la regla Volcker y las responsabilidades de la Contraloría de Seguros y Pensiones con motivo de la entrada en vigor de la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas.

Transformación con **Valor** Estados Financieros Informe Anual 2015

## Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

**II. En materia de Prácticas Societarias:**

a) Sobre las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes el Comité de Recursos Humanos informó que durante el ejercicio no se presentaron casos de directivos que actuaran apartándose de las políticas establecidas.

b) Las operaciones con personas relacionadas fueron aprobadas por el Consejo de Administración y al 31 de diciembre de 2015 los créditos otorgados a través de Banco Mercantil del Norte a personas relacionadas ascendieron a \$7,552 millones, cantidad inferior al límite establecido por la regulación correspondiente.

Las operaciones intercompañías fueron realizadas a precios de mercado, lo cual fue verificado por el Auditor Externo quien no reportó hallazgos.

En relación a operaciones inusuales o no recurrentes, durante el ejercicio el Consejo de Administración aprobó la capitalización, a través de Sólida Administradora de Portafolios, de Corporación GEO S.A.B. de C.V. (GEO) por hasta 3,000 mdp.

c) Con respecto a los paquetes de emolumentos del Director General y directivos relevantes se cuenta con un Sistema de Remuneración aprobado por este Consejo de Administración, que dividen su remuneración en ordinaria y extraordinaria, e incluye reglas para diferir esta última en función de indicadores de riesgo establecidos y el cumplimiento de las políticas, el cual se aplicó de manera consistente durante el ejercicio tomando en consideración los resultados de la revisión hecha por Auditoría Interna y los informes que presentaron el Comité de Recursos Humanos y el Comité de Políticas de Riesgo al Consejo de Administración.

d) Por último, se informa que durante el ejercicio el Consejo de Administración otorgó dispensa al consejero Juan Carlos Braniff para aprovechar una oportunidad de negocio; considerando que este tiene participación en la empresa Capital I Reserva, S.A. de C.V., la cual aportó la cantidad de 500 mdp para la reestructura financiera y operativa de GEO.

Atentamente,



**Héctor Reyes Retana y Dahl**  
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias  
Grupo Financiero Banorte

# Verificación externa

**Deloitte**

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.  
Paseo de la Reforma 485, piso 6  
Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
México  
Tel: +52 (55) 5080 6000  
Fax: +52 (55) 5080 6001  
www.deloitte.com/mx

**Informe de Revisión Independiente del Informe Anual 2015 de Grupo Financiero Banorte, S.A.B de C.V. (GFNorte) para la Administración de GFNorte**

**Responsabilidades de GFNorte y del Revisor Independiente**

La preparación del Informe Anual del ejercicio 2015 (IA), así como el contenido del mismo es responsabilidad de GFNorte, el cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión. Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de GFNorte de acuerdo con los términos de nuestra carta arreglo de fecha 11 de febrero de 2015. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros distintos de la Dirección de GFNorte y no tiene la intención de ser ni debe ser utilizado por alguien distinto a ésta.

**Alcance de nuestro trabajo**

El alcance de nuestra verificación fue limitado, es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable, por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría. Hemos realizado la revisión del IA conforme a los siguientes aspectos y/o criterios:

- La adaptación de los contenidos del IA a la guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad de la Iniciativa Global de Reporte ("GRI" por sus siglas en inglés) versión 4 (G4) y de acuerdo al estudio de materialidad proporcionado por GFNorte.
- La revisión de los indicadores de desempeño en sustentabilidad reportados de acuerdo a la opción de Conformidad Exhaustiva y señalados en el Índice GRI del mismo reporte.
- La consistencia entre la información contenida en el IA y la evidencia de respaldo proporcionada por la administración.

Deloitte es miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad por acciones de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su vez de firmas miembro, cada una de ellas con sus propias licencias y autorizaciones. Deloitte es un nombre comercial registrado de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus filiales miembros.

**Deloitte**

**Estándares y procesos de verificación**

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma internacional de auditoría ISAE 3000 Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) del IFAC. Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas áreas de GFNorte que han participado en la elaboración del IA y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de GFNorte para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- Análisis de los procesos para recopilar, validar y consolidar los datos presentados en el IA.
- Análisis de la cobertura, relevancia e integridad de la información incluida en el IA en función del entendimiento de GFNorte, sobre los requerimientos de los grupos de interés en relación a los aspectos materiales identificados.
- Revisión con base en muestras seleccionadas de la evidencia que respalda la información incluida en el IA.

La siguiente tabla detalla los indicadores de desempeño en sustentabilidad revisados conforme a lo establecido en la Guía GRI versión 4 y el Suplemento Financiero:

G4-1	G4-15	G4-29	G4-45	G4-EC5	G4-EN30	G4-LA16	G4-PR9
G4-2	G4-16	G4-30	G4-46	G4-EC7	G4-EN31	G4-HR1	FS1
G4-3	G4-17	G4-31	G4-47	DMA-EN	G4-EN32	G4-HR2	FS2
G4-4	G4-18	G4-32	G4-48	G4-EN1	DMA-LA	G4-HR10	FS3
G4-5	G4-19	G4-33	G4-49	G4-EN3	G4-LA1	G4-HR12	FS4
G4-6	G4-20	G4-34	G4-50	G4-EN5	G4-LA2	G4-SO1	FS5
G4-7	G4-21	G4-35	G4-53	G4-EN6	G4-LA5	G4-SO3	FS8
G4-8	G4-22	G4-36	G4-55	G4-EN15	G4-LA6	G4-SO4	FS10
G4-9	G4-23	G4-37	G4-56	G4-EN16	G4-LA9	G4-SO5	FS11
G4-10	G4-24	G4-38	G4-57	G4-EN17	G4-LA10	G4-SO8	FS13
G4-11	G4-25	G4-39	G4-58	G4-EN18	G4-LA11	G4-SO9	FS15
G4-12	G4-26	G4-40	G4-EC1	G4-EN19	G4-LA12	G4-PR5	FS16
G4-13	G4-27	G4-41	G4-EC3	G4-EN23	G4-LA13	G4-PR7	
G4-14	G4-28	G4-42	G4-EC4	G4-EN29	G4-LA14	G4-PR8	

**Deloitte**

**Conclusiones**

Con base en el trabajo efectuado, descrito en este informe, no se ha puesto de manifiesto algún aspecto que nos haga creer que el IA contiene errores significativos o que no ha sido preparado de acuerdo a la opción de Conformidad Exhaustiva establecida en la guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad versión G4.

**Recomendaciones**

A continuación se resumen las recomendaciones más significativas, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe:

- Fortalecer la comunicación y gestión entre los responsables que participan en la elaboración del IA con el fin de lograr esfuerzos en conjunto que permitan el desarrollo y generación de información de manera más eficiente.
- Actualizar los temas materiales resultado del ejercicio realizado en 2013.
- Ampliar el alcance de la plataforma utilizada actualmente para la gestión de indicadores ambientales incluyendo otros indicadores materiales para GFNorte.

Adicionalmente, hemos presentado a la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social de GFNorte nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora en la gestión de la sustentabilidad, concretamente en los indicadores verificados.

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

*Rocio Canal*  
Rocio Canal Garrido  
Socia de Sustentabilidad  
25 de abril de 2016

## Informe Anual 2015

### Comité

Ayax Carranza Segura, Carla Juan Chelala, Mayra Hernández González, Úrsula Wilhelm Nieto.

### Equipo editorial

Alan Omar Carrillo Pérez, Alejandra Ramírez Leo, César López Burgos, Isaac Oswaldo del Ábrego Saldivar, Lourdes Contreras Rubio, Marcos Mancini, Miguel Laurencio de la Vega, Olga Lucía Domínguez Flores, Paloma Casados Palomares, Tania Beatriz Martínez Lira.

### Redacción y cuidado editorial

Bertha Ruiz de la Concha

### Diseño

Alicia García Casco, Daniel Castelao Cámara. [www.signi.com.mx](http://www.signi.com.mx)

### Fotografía

Ramón Sánchez Belmont

### Verificación

Deloitte Galaz, Yamazaki, Ruiz Uriquiza, S.C. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

### Impresión

Offset Santiago, S.A. de C.V. [www.offsetsantiago.com](http://www.offsetsantiago.com)

### Créditos

Agradecemos el apoyo a los integrantes de GFNorte que, con su valiosa participación, hicieron posible realización de este Informe Anual.

Abigail Zaragoza Ledesma, Adriana López González, Adriana Velázquez Celis, Alberto Salvador López, Alejandra González Espinosa, Alejandra Martínez Moreno, Alejandra Ramírez Leo, Alejandra Yáñez Aguirre, Alejandro Aguilar Ceballos, Alejandro Badillo Villeda, Alejandro Del Valle Morales, Alejandro Edwin Reyes Rivera, Alejandro Eric Faesi Puentes, Alfonso Del Sagrado Corazón De Lara Haro, Alma Rosa Holguín Puentes, Alonso Rodríguez Quintana, Amelia Georgina del Castillo Díaz, Ana Eveneser Acosta Rodríguez, Ana Karen González Meléndez, Ana Laura García Bobadilla, Ana Teresa González Melchor, Andrea Manzano Becerril, Andrea Pérez Salazar, Andrea Valerio Rojas, Ángel Antonio Rodríguez Xicoténcatl, Ángel Mario Jiménez de León, Ángel Rebolledo Peredo, Ángel Varela Torres, Angélica Pérez Vargas, Antonio Martínez Sotelo, Antonio Rodríguez Mejía, Anwar Loera Mendoza, Armando Clemente Santillán, Armando Rivero Rosales, Armando Rodal Espinosa, Arturo Córdoba Rivera, Arturo Monroy Ballesteros, Asisclo de Jesús Villagómez Ortiz, Ayax Carranza Segura, Beatriz Citlalli Mendoza Conde, Britzia Lucero Silva Enciso, Cammy Janeth Acosta Ramírez, Carla Juan Chelala, Carlos Alejandro González Arocha, Carlos Alberto Arciniega Navarro, Carlos de la Isla Corry, Carlos Eduardo Martínez González, Carlos Hank González, Carlos Javier Zambrano Elizondo, Carlos Oswaldo Castillo Valencia, Carmelo Santillán Ramos, Cathia Edith Lugo Elizalde, Cecilia Becerra Martínez, Cecilio Flores Castañeda, Cesar Alejandro Pérez Salazar, Cesar Iván Arroyo Rubalcaba Christian Gerzain Jiménez Villarreal, Claudia Deschamps Guadarrama, Concepción Orta Hernandez, Cristina Cuenca Olvera, Cristina García Márquez, Cristy Margarita Gutiérrez García, Cynthia Alfaro Martínez, Cynthia de Uriarte Lechuga, Cynthia Rosario Lerma Robledo, Dafne Estrada Osorio, Daniel Gutiérrez Almaguer, Daniel Josafat Ramírez Álvarez, Daniela Gutiérrez Fonseca, David Alberto Salazar Vite, David Federico González Villarreal, David Guillén Zúñiga, Delia María Paredes Mier, Denise Selene Jiménez Agonizante, Diana Castillo Ramírez, Diana Itzel Jiménez Márquez, Diego Gonzalez Chebaux, Domingo Romero Rangel, Dora Nelly Nájera Reyna, Édgar Ballesteros Ortega, Edgar Patino, Edith Bastida Espinosa, Edith Eloísa Cruz Núñez, Eduardo Güemez Zurita, Elda Denisse Martínez Ramírez, Elisa Verónica Navarro Vega, Elizabeth Benítez García, Elizabeth Chapa Alemán, Elizette Vale Ángeles, Eloísa Margarita Hernández González, Enoch Gilberto Zúñiga Rodríguez, Epigmenio Treto Martínez, Eréndira Corona Velazquez, Erika Riojas de Hoyos, Eugenio Pacelli Aburto Guevara, Felipe Duarte Olvera, Fernando Alberto Báez Moreno, Fernando Solís Soberón, Fernando Solís Cámara y Jiménez Canet, Fidel Martínez López, Francisco Javier Salgado Muñoz, Jesús Eduardo Reyes Smith Mac Donald, Friné Haydée Salguero Torres, Gabino Izguerra Cruz, Gabriel Casillas Olvera, Gabriela Cedillo García, Gabriela Curiel Veloz, Gabriela Guadalupe Del Villar Guerrero, Gabriela Poceros Bazo, Georgina García Silva, Gerardo Joel Lozano García, Gerardo Mejía Zacarías, Graciela Maya Ruiz, Grisel Fernanda Aguilar Velázquez, Guadalupe Patricia Lara Sánchez, Guadalupe Ximena Olvera Ricart, Guillermo Chávez Eckstein, Guillermo Güemez Sarre, Guillermo Prieto Alcázar, Guillermo Vélez Castro, Héctor Luna Muñoz, Héctor Ábrego Pérez, Héctor Martín Ávila Flores, Héctor Tenorio Fentón, Heleodoro Ruiz Santos, Irma Pérez Flores, Isaías Velázquez González, Ivette Raquel Malanco Pérez, Jacobo Martínez Garza, Javier Beltrán Cantú, Javier Salgado Muñoz, Jessica Dafne Martínez Garza, Jesús Eduardo Reyes Smith Mac Donald, Jesús Smith Doria, Jonatan Garza Fuentes, Jorge de la Vega Grajales, Jorge Eduardo Vega Camargo, Jorge Rubén González Islas, Jorge Ruiz Cortázar, José Alfredo Balcázar Martínez, José Antonio Calatayud Vázquez, José Antonio Herrera Pérez, José Antonio Murillo Garza, José Armando Rodal Espinosa, José Carlos Sánchez Mijares, José Carlos Villarreal Delgado, José Francisco Martha González, José Luis Sosa Ibarra, Josué Israel de Agüero Flores, Juan Cristóbal Cruz Guzmán, Juan Francisco Medina Sánchez, Juan Manuel Márquez Goitia, Juan Pedro Meade Kuribreña, Julio César Sánchez González, Karla Angélica Lara Gómez, Kristel Kuri Ramos, Leticia Cecilia López Vargas, Leticia Gabriela García Martínez, Lezly Valeria Ruiz de la Torre, Liliana Patricia Estrada Guillén, Liliana Peña Cavazos, Lorena Gabriela Gómez Tinajero, Lucía Shivany Cortés Mateos, Lucia Velázquez Mijangos, Lucila Nigoa Sánchez, Luis Abraham Martínez Buendía, Luis Alejandro Bolívar Ochoa, Luis Ernesto Alemán Luna, Luis Ernesto Pietrini Sheridan, Luis Manzaneros Takahashi, Luis Mario Ochoa Gómez, Luz Elena Téllez Tapia, Manuel Alfonso Álvarez Lugo, Manuel Antonio Romo Villafuerte, Marcelle Guaida Haddad, Marcos Ramírez Miguel, María Antonieta Carrillo López, María del Pilar Alonso Norma, María Del Rocio Noguez Hernández, María Elena Villegas Ramírez, María Elva Moreno Gámez, María Guadalupe Lozano Martínez, María José Romero Ramos, María Leticia Guerrero Hernández, Marisela García Galindo, María Teresa Soler Amador, María Valentina Casillas Camacho, Maribel Figueroa Donias, Maricela Plata Román, Mario Alan Vela García, Mario Alberto Barraza Barrón, Maritza Álvarez Del Castillo Navarro, Mauricio Bori César, Mauricio de Jesús Hernández Villarreal, Mercedes Lezama Pereda, Miguel Ángel Arenas López, Miguel Ángel Beltrán Esquivel, Miguel Ángel Laurencio de la Vega, Mireya Alegría García, Miriam Paola Pavón Argüello, Myriam Gabriela Rodríguez Pérez, Nathalie Elizabeth Garza Arráyales, Nelly Elizabeth Pinedo Luna, Nitsia Ramírez Segura, Nora Haydée Treviño Cantú, Nora Ivonne Apango Tinoco, Nora Yazmin Alvarado Perales, Nydia Alejandra López López, Olga Lucía Domínguez Flores, Omar Israel López Gutiérrez, Osvaldo Brondo Menchaca, Pablo Ramos Coronado, Paloma Selene Aguilar González, Paola Frola Vincent, Paola Rosillo Pedrosa, Patricia Cornejo Jaimés, Pedro León Gómez, Rafael Arana de la Garza, Ramón Betancourt Lozano, Raquel Vázquez Godínez, Raúl Enrique Soto López, Rene Alejandro Muñoz Cepeda, René Pimentel Ibarrola, Ricardo Peña Blanco, Ricardo Velázquez Rodríguez, Roberto Martínez Barrientos, Rodolfo Fernando Gaona Garza, Rodrigo Aguilar Martínez, Rodrigo Alberto García Ramírez, Rosa María González Rodríguez, Ruth Garcés Apodaca, Samir Abud Espinosa, Salvador Alfaro Bugarini, Samuel J. Munafo, Sandra Abigail Aguilar González, Sara Selene Fernández Barrón, Sergio García Robles Gil, Shantal Navarro Guel, Sonia Guadalupe Guerra López, Susana Cárdenas Marichi, Tania Beatriz Martínez Lira, Tere Dalia Contreras Zúñiga, Víctor Alonso Escobedo Martínez, Victor Antonio Roldán Ferrer, Yanelie Alexandra Yamanaka Díaz.

## > Nuestros informes

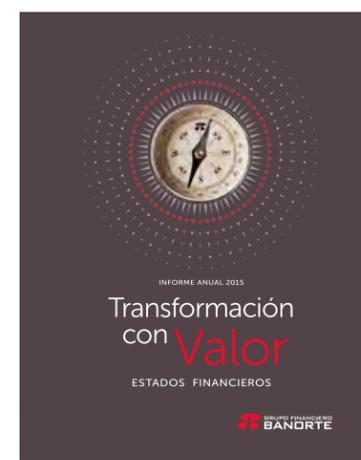
Publicamos las siguientes versiones para atender las necesidades de nuestros grupos de interés.



**PDF**  
español  
<https://www.banorte.com/informeanual2015>  
inglés  
<https://www.banorte.com/annualreport2015>



**Sitio web**  
español / inglés  
<https://www.banorte.com/informeinteractivo2015>



**Estados financieros**  
español  
<https://www.banorte.com/estadosfinancieros2015>  
inglés  
<http://www.banorte.com/financialstatements2015>



**Overview**  
español  
<http://www.banorte.com/resumenejecutivo2015>

### Metodología

GFNorte se encuentra a la vanguardia y presentamos nuestro informe con las metodologías tanto del IIRC como de la GRI, dando detalle de nuestras acciones realizadas durante 2015, guiados por en la evaluación de intangibles y la visión a futuro en nuestras operaciones más importantes.



Utilizamos la metodología GRI para informar sobre nuestro desempeño económico, social y ambiental. Actualmente reportamos utilizando la versión G4, dado el óptimo apego a dicha metodología y a la correcta implementación de los resultados del estudio de materialidad.



Incorporamos el marco de trabajo del IIRC a nuestro informe anual con el fin de mejorar la calidad de la información y tener un enfoque más completo de los factores que afectan la habilidad de crear valor a lo largo del tiempo.



Estamos adheridos a esta iniciativa que promueve la implantación de diez principios de acción en las áreas de derechos humanos, laborales, medio ambiente y anticorrupción. Este informe representa nuestra comunicación sobre el progreso.



Índice



Capital  
Financiero



Capital  
Intelectual



Capital  
Humano



Capital  
Social



Capital  
Natural



Nuestro  
Negocio



G4-5, G4-31

## > Oficinas centrales

### Ciudad de México

Edificio Santa Fe  
Prolongación Paseo de la Reforma 1230  
Col. Cruz Manca Santa Fe,  
C.P. 05349  
Tel. +52 (55) 1103 4000

Edificio Torre Mayor  
Av. Paseo de la Reforma 505, piso 45  
Col. Cuauhtémoc,  
C.P. 06500  
Tel. +52 (55) 5268 9000

### Monterrey, NL

Edificio Torre Sur  
Av. Revolución 3000  
Col. Primavera,  
C.P. 64830  
Tel. +52 (81) 8319 6500

### Centro de Contacto

Ciudad de México: +52 (55) 5140 5600 / +52 (55) 5174 2000  
Monterrey: +52 (81) 8156 9600  
Guadalajara: +52 (33) 3669 9000  
Resto del país: 01 800 BANORTE (01 800 226 6783)  
01 800 IXE2000 (01 800 493 2000)

### Responsabilidad Social y Sustentabilidad

Marcos Mancini  
Tel. +52 (55) 5268 9000 ext. 6035  
responsabilidadsocial@banorte.com

### Relaciones con Inversionistas e Inteligencia Financiera

Úrsula Wilhelm  
Tel. +52 (55) 1103 4000 ext. 2256  
investor@banorte.com

### Clave de Cotización

Bolsa Mexicana de Valores  
GFNORTEO

### ADR Nivel 1

GBOOY

### LATIBEX

XNOR

